



**Arbeitswelten 4.0
im Mittelstand**

Aus der Studienserie
„Erfolgsfaktoren im Mittelstand“

Inhaltsverzeichnis

Forschungsmethoden	04
Vorwort	05
Executive Summary	06
Arbeitswelten 4.0 im Mittelstand: Spannungsfelder	07
I. Rahmenbedingungen – aktiver Wandel oder passive Reaktion?	08
Exkurs: Best Practice – Arbeitswelten 4.0 am Beispiel der Lufthansa AG	14
II. Strategie, Struktur und Kultur – tradierte Rezepte oder neue Wege?	16
III. Workspace 4.0 – Flexibilität vs. drohender Kontrollverlust?	24
IV. Diversity-Management – im Unternehmen verankert oder noch isoliert?	36
V. Change-Management und Evaluation – formalisiert oder bauchgesteuert?	46
Empfehlungen für die Praxis	50
Informationen zur Datenerhebung	51

Forschungsmethoden

Anwendungsorientierte Mittelstandsdefinition und Forschungsmethoden

Für das Forschungsobjekt Mittelstand gibt es vielfältige Abgrenzungsmerkmale. So hat die Europäische Union im Jahre 2003 Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten und bis zu 50 Mio. Euro Jahresumsatz als „Mittlere Unternehmen“ definiert. Eine große Anzahl typisch mittelständischer Unternehmen in Deutschland mit deutlich mehr Beschäftigten und höherem Jahresumsatz wird damit nicht erfasst. Aus Forschungsgesichtspunkten und aufgrund ihrer Relevanz für die anwendungsorientierte Mittelstandsforschung definieren das Europäische Forschungsfeld für Angewandte Mittelstandsforschung an der Universität Bamberg (EFAM) und die Professur für Unternehmensführung und -kontrolle an der Hochschule Aalen eigentümergeführte Unternehmen und managementgeführte Unternehmen mit Eigentümer Einfluss ab einer Umsatzgröße von etwa 50 Mio. und einer Mitarbeiterzahl ab etwa 300 als „mittelständisch“.

Fragebögen

Um der Aktualität und Relevanz der Arbeitswelten 4.0 im Mittelstand Rechnung zu tragen, wurde von dem Europäischen Forschungsfeld für Angewandte Mittelstandsforschung an der Universität Bamberg und der Professur für Unternehmensführung und -kontrolle an der Hochschule Aalen eine umfangreiche empirische Erhebung zu den genannten Themenbereichen durchgeführt. Das Interesse der Unternehmenspraxis an dieser Fragestellung lässt sich am Rücklauf von **278** verwertbaren Online-Fragebögen erkennen. Der Mittelwert der Mitarbeiterzahl der Studienteilnehmer lag bei **1.367**, der des Umsatzes bei 122 Millionen Euro. **95 Prozent** der Befragten waren Mitglieder der ersten oder zweiten Führungsebene ihres Unternehmens.

Fallstudien

Die Erkenntnisse der Fragebogenaktion wurden in vertiefenden Fallstudien analysiert. Hier erklärten sich insgesamt **zwölf Unternehmen** zur Teilnahme bereit. Neben elf mittelständischen Unternehmen konnte mit der Lufthansa AG auch ein Best-Practice-Unternehmen aus dem Bereich der Großkonzerne gewonnen werden. Die Fallstudien werden über konkrete Anwendungsbeispiele und persönliche Zitate in die Studie eingebunden. Interviewpartner und Unternehmen, die einer namentlichen Nennung zugestimmt haben:

- Johann Engelmann
uvex group
- Prof. Gerold Frick
Hochschule Aalen und ProActive
Personal- und Managementberatung
- Tim Hellwig
Arnold AG
- Thomas Kuchejda
Unternehmensgruppe Maas
- Irene Leimbach und Alexandra Schott
Sparkasse Bamberg
- Dr. Rudolf Maleri
Klebs+Hartmann GmbH & Co. KG
- Dr. Markus Pfuhl
Viessmann Gruppe
- Bettina Reichart
Lufthansa AG
- Hans Schmid
WOLFF & MÜLLER Holding GmbH & Co. KG
- Dr. Frank Theilen
AVENTICS GmbH
- Dr. Benjamin Viering
Carl Zeiss AG

Vorwort

Mittelständische Unternehmen sind die wahren Erfolgsträger der deutschen Wirtschaft. Sie unterscheiden sich von Großunternehmen nicht nur durch ihre Betriebsgröße, sondern auch durch qualitative Besonderheiten wie spezifische Führungskultur, große Flexibilität und hohe Innovationskraft.

Der deutsche Mittelstand hat eine eigenständige Problemlandkarte und eigenständige Erfolgsfaktoren, die empirisch zu überprüfen und in ihrer Entwicklung zu beobachten sind. Dieser Fragestellung nimmt sich Deloitte mit der Studienreihe „Erfolgsfaktoren im Mittelstand“ an. Der aktuell vierzehnte Band (frühere Publikationen der Reihe finden Sie unter www.deloitte.com/de/mittelstand) beschäftigt sich mit dem Thema „Arbeitswelten 4.0 im Mittelstand“.

Die aktuelle Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Globalisierung, demografischer Wandel, Digitalisierung und Industrie 4.0 verändern die Art und Weise, wie Menschen und Organisationen arbeiten und miteinander interagieren. Bestehende Grenzen werden aufgeweicht und tradierte Strukturen und Prozesse mitunter einer Überprüfung unterzogen. Gerade für den Mittelstand ist dies eine enorme Herausforderung, da die meist gewachsenen Unternehmen, aber auch die klassischen Rollenbilder von Eigentümern und Managern sowie die Unternehmenskultur bisher sehr erfolgreich waren, aber vor dem Hintergrund der gestiegenen Herausforderungen einem

Wandel unterliegen. Dies bezieht sich auf die direkte Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, auf Organisationsstrukturen und Strategie, aber auch auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes an sich.

Wir gehen in der aktuell vorliegenden Studie auf der Grundlage von 278 befragten mittelständischen Unternehmen sowie zwölf Fallstudien der Frage nach, wie mittelständische Gesellschafter und Manager die Herausforderungen, Chancen und Risiken der Arbeitswelten 4.0 sehen und beurteilen. Trends wie Diversity, Zunahme der Generation der Best Ager und Integration von Flüchtlingen werden ebenfalls aufgegriffen.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und anregende Lektüre unserer Studie.

Lutz Meyer

Partner, Deloitte
Leiter Mittelstandsprogramm

Executive Summary

Das aktuelle Arbeitsumfeld ändert sich: Neue Medien, aber auch der demografische Wandel und der immer stärker zunehmende globale Austausch verändern die Art und Weise, wie Menschen in Unternehmen arbeiten.

Haben sich mittelständische Unternehmen in der Vergangenheit auf ihr stabiles Betriebsklima, die tradierten Strukturen und gelebten Werte verlassen, geraten diese Aspekte heutzutage auf den Prüfstand. Agilität und Flexibilität sind für den Mittelstand kein neues Thema. Auch innovative Technologien hat der Mittelstand stets schneller und dynamischer aufgenommen als Großkonzerne. Neu sind in der aktuellen Welt nur Geschwindigkeit und Umfang des Wandels. Die unter dem Stichwort VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity – zusammengefassten Trends stellen den Mittelstand vor neue Herausforderungen. Mit der vorliegenden Studie wollen wir Zukunftsvisionen zur modernen Arbeit im Umfeld der Arbeitswelten 4.0 auf den Mittelstand übertragen und hinterfragen, inwieweit diese Modelle auch auf das Erfolgsmodell Mittelstand anwendbar sind. 86 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass das Thema Arbeitswelten 4.0 auch im Mittelstand stark an Bedeutung gewinnen wird. Hier spielt eine Rolle, dass der Fachkräftemangel mit 74 Prozent der Antworten als ebenso große Herausforderung angesehen wird wie die Digitalisierung (73 Prozent). Die befragten Unternehmen verstehen unter Arbeitswelten 4.0 eine Flexibilisierung der Arbeit und neue Anforderungen an Führungskräfte, weniger aber konkrete Veränderungen von Strukturen und Prozessen. Dies ist eher Evolution als Revolution.

Flexibilität und Agilität werden ebenso wie die Zunahme der Bedeutung der Kommunikationskultur als wichtige Trends der Organisation im Umfeld der Arbeitswelten 4.0 gesehen. Die Frage, ob und inwieweit sich bestehende Strukturen grundlegend verändern müssen, wird in der Studie ambivalent gesehen. Nur 26 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass das Thema zu einem Abbau oder gar einer Abschaffung von Hierarchien führen wird. Auch die Rolle der Führungskraft ändert sich: Mediale Kompetenzen und Kommunikationskompetenz werden wichtiger. Neben dem Management by Objectives (MbO) ist das Management by Communication (MbC) in der Studie der von den Teilnehmern am zweithäufigsten genannte Führungsstil. Neue Arbeitsformen wie Cloudworking und Crowdworking werden bisher nur selten genutzt. Wir haben jedoch erfolgreiche von nicht erfolgreichen Unternehmen in der Studie differenziert: Erstere nutzen diese Arbeitsformen wesentlich häufiger. Bezogen auf den konkreten Arbeitsplatz (Workspace) nehmen Heimarbeit und mobile Arbeit zu, jedoch meist nicht als aktives Programm, sondern eher aus der Not heraus, wenn potenzielle Mitarbeiter/-innen dies fordern. Dabei sind Unternehmen, die derartige Arbeitsformen freiwillig anbieten und vertraglich regeln, erfolgreicher als andere. Büros werden immer mehr zu Kommunikationszentren und modern ausgestattet. Ob Zweierbüros, Großraumbüros oder Co-Working Spaces – hier zeigt die Studie keine klare Tendenz.

Bezogen auf die Diversity im Unternehmen zeigte sich, dass in den Bereichen Gender, Age, Behinderung und Flüchtlinge noch großer Nachholbedarf besteht. Die Befragten, die ein proaktives Diversity-Management betreiben, sind ökonomisch wesentlich erfolgreicher als jene, die dies nicht tun. Gerade im Bereich der Integration von Flüchtlingen zeigt sich, dass nicht nur die Einschätzung der Vorteile der Integration, sondern auch die absoluten Zahlen stark zunehmen. 2022 wollen die Unternehmen im Schnitt 31 Flüchtlinge (davon 14 in Festanstellung) beschäftigen – das sind 2,4 Prozent der Belegschaft.

Bezogen auf das Change-Management zeigt sich, dass nur wenige Unternehmen Arbeitswelten 4.0 mit Maßnahmen begleiten. Wenn dies geschieht, wirkt es sich positiv aus. Gleiches gilt für das Budget für Arbeitswelten 4.0. Erfolgreiche Unternehmen investieren im Schnitt 2,5-mal mehr als weniger erfolgreiche.

Arbeitswelten 4.0 im Mittelstand: Spannungsfelder

Im Zeitalter der Digitalisierung fragen sich nicht nur Forscher, sondern auch Berater und Unternehmenspraktiker, wie die Zukunft der Arbeit aussehen könnte. Immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – nicht nur in kreativen Berufen – sind von unterwegs, im Café oder in sogenannten Co-Working Spaces tätig.

Bisher ungeklärt ist die Frage, wie sich die veränderten Rahmenbedingungen auf das Recruiting von geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern, das Arbeitsverhalten an sich sowie Motivation und Produktivität der Arbeit auswirken werden. Für den Mittelstand stellt sich die besondere Herausforderung, dass sich bisherige Unternehmensstrukturen und -prozesse, Strategie und Führungskultur als eher tradiert und durch einen engen persönlichen Kontakt geprägt kennzeichnen lassen. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des „War for Talents“ sieht sich der Mittelstand einem erhöhten Wettbewerb potenzieller Arbeitgeber gegenüber und muss reagieren. Angesichts dieser interessanten Spannungsfelder stellen wir unsere Erfahrungen als Berater des Mittelstands auf den Prüfstand aktueller empirischer Daten, die durch die Hochschule Aalen und die Otto-Friedrich-Universität Bamberg erhoben wurden. Es ergeben sich die im Folgenden dargestellten inhaltlichen Bereiche.

Rahmenbedingungen – aktiver Wandel oder passive Reaktion?

Aktuelle Rahmenbedingungen der Arbeitswelten 4.0 betreffen auch den Mittelstand. Welche dies sind, wie stark der Einfluss ist und wie der Mittelstand damit umgeht, lesen Sie in Kapitel I.

Strategie, Struktur und Kultur – tradierte Rezepte oder neue Wege?

Im Mittelstand werden häufig tradierte Führungsinstrumente wie das „Führen durch Vorleben“ praktiziert. In Kapitel II stellen wir in den Mittelpunkt, ob und wie sich die Aufgaben und Kompetenzen von Führungskräften durch die Arbeitswelten 4.0 verändern. Auch auf neue Organisationsformen wie die agile Organisation, Ökosysteme und Veränderungen der Unternehmenskultur gehen wir ein.

Workspace 4.0 – Flexibilität vs. drohender Kontrollverlust?

In Zeiten der Digitalisierung stellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neue Anforderungen an ihr Arbeitsumfeld. In Kapitel III gehen wir auf Arbeitszeit- und Arbeitsplatzflexibilisierung sowie neue Medien im Arbeitsalltag ein und beleuchten, welche Chancen und Risiken der Mittelstand sieht.

Diversity-Management – im Unternehmen verankert oder noch isoliert?

Die Belegschaft im Mittelstand – auch als „Workforce“ bezeichnet – ist vom Trend der Diversity betroffen: Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Gender Diversity, die Einbindung der Generation der Best Ager (über 50 Jahre) und die Integration von Geflüchteten in die Arbeitswelten 4.0 im Mittelstand betrachten wir in Kapitel IV.

Change-Management und Evaluation – formalisiert oder bauchgesteuert?

In Kapitel V beleuchten wir, ob und wie mittelständische Unternehmen Arbeitswelten 4.0 mit Change-Management-Maßnahmen begleiten, ob sie den Erfolg der Projekte bewerten und welches Budget sie einplanen.

I. Rahmenbedingungen – aktiver Wandel oder passive Reaktion?

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Doch welche Faktoren machen für die heutigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine „gute Arbeit“ aus? Mittelständische Unternehmen besitzen an dieser Stelle sicherlich ein Gestaltungspotenzial, müssen aber neben den Bedürfnissen der aktuellen Belegschaft auch auf sich verändernde Rahmenbedingungen eingehen. Aus diesem Grund widmen wir uns in diesem ersten Kapitel neben der Einschätzung und Definition des Begriffs „Arbeitswelten 4.0“ auch der Einschätzung von Trends und Veränderungen im Umfeld der Arbeitswelten 4.0.

Begriffsdefinition

„Arbeitswelten 4.0“ oder auch „Arbeiten 4.0“ geht auf einen Dialogprozess des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zurück, der bis Ende 2016 angelegt war. Zu diesem Zeitpunkt präsentierte die zuständige Ministerin Andrea Nahles in einem Weißbuch eine mögliche Zukunftsvision zum Thema.

Der Begriff Arbeitswelten 4.0 muss im Gesamtkontext der Debatte um Industrie 4.0 in Deutschland gesehen werden. Im Gegensatz zu Letzterer, die auf die Veränderungen der unternehmerischen Wertschöpfung durch intelligente Informations- und Kommunikationstechnologien wie Social Media, Cyberphysical Systems, Internet der Dinge und Internet der Dienste abstellt,

fokussiert Arbeitswelten 4.0 die Veränderungen von Arbeitsformen und Arbeitsverhältnissen – und das nicht nur auf Produktionsunternehmen beschränkt. Im Kern geht es darum, dass sich die heute praktizierten Formen der Arbeit in Organisationen vor dem Hintergrund der digitalen Revolution anpassen werden. Zudem werden gänzlich neue Arbeitsformen entstehen, die nur mithilfe der Informations- und Kommunikationstechnologien realisierbar sind.

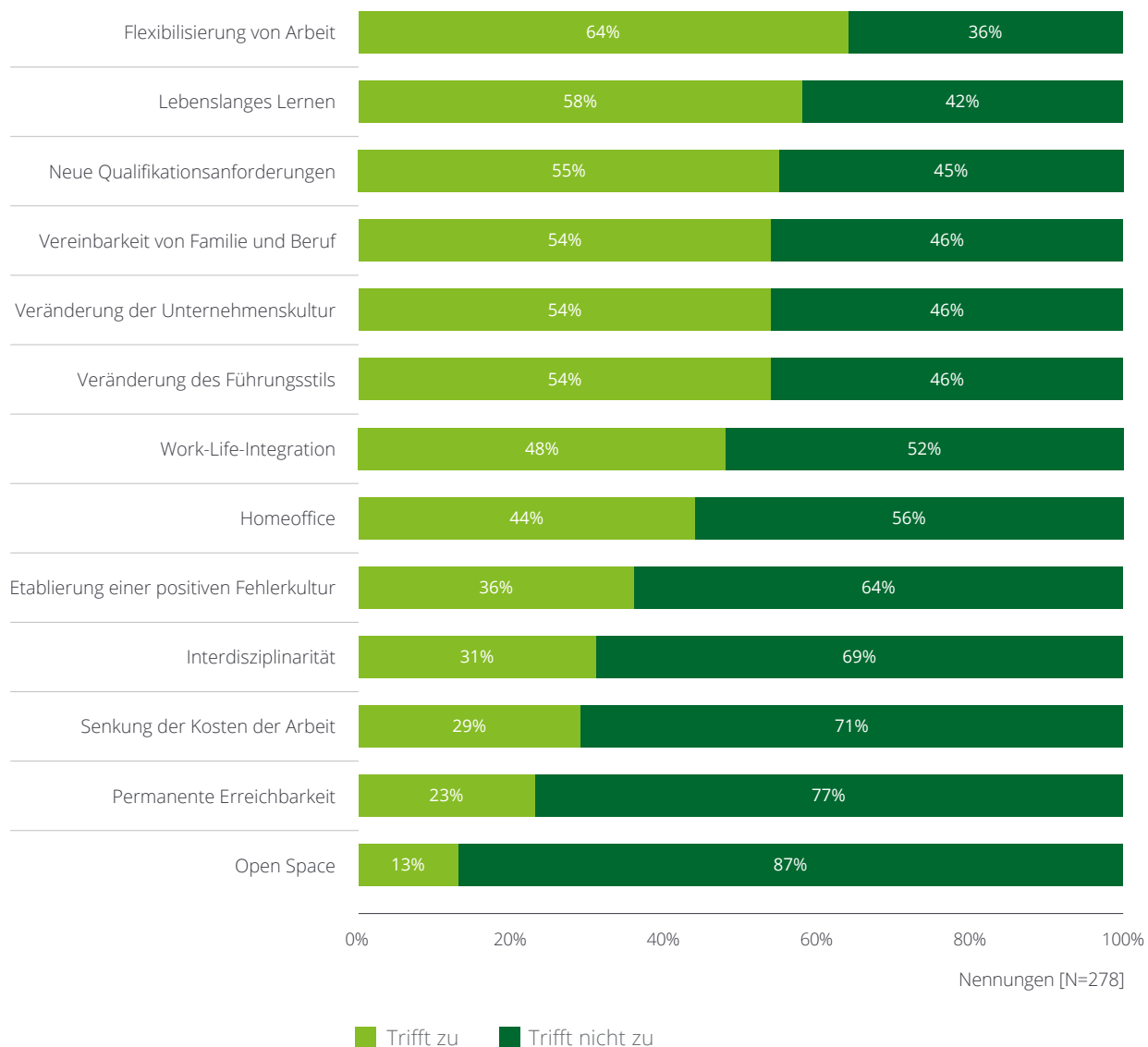


„Die Arbeitswelt 4.0 ist integraler Bestandteil des digitalen Themenfeldes ‚Change-Management‘. Unter dieses Themenfeld fallen bei der AVENTICS neue Arbeitsformen wie Design Thinking und agiles Projektmanagement. Ein weiterer Aspekt ist die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern. Neben einer technischen Unterstützung der Kollaboration durch Office 365 prüfen wir auch die Möglichkeit, außerhalb der AVENTICS-Räumlichkeiten in Co-Working Locations konzentriert an Themen zu arbeiten. Mit dem Smart Pneumatics Monitor haben wir zwar bereits schon ein verkaufsfähiges IoT-fähiges Produkt. Die Ausbildungswege haben wir jedoch noch nicht im Hinblick auf Themen rund um Industrie 4.0 ergänzt.“

Dr. Frank Theilen, Digital Transformation Officer, AVENTICS GmbH

„Arbeitswelt 4.0 ist für uns natürlich auch ein großes Thema. Zum einen ist Industrie 4.0 und damit auch die Arbeitswelt 4.0 schon seit ein paar Jahren sehr präsent, nicht nur, aber auch auf den Fachmessen unserer Branche, die wir regelmäßig besuchen, wie beispielsweise der Hannover Messe, der Light and Building in Frankfurt oder der SPS in Nürnberg. Ebenso in Fachzeitschriften, Medien und im Angebot der Verbände wie IHK und Fehr. Daher kann man sich diesem Thema kaum entziehen. Wenn man aber versucht zu hinterfragen, was eigentlich hinter Schlagworten wie Industrie 4.0 steckt, stößt man oft auf wenig Substanzielles. Wir selbst haben diesbezüglich jetzt eine gewisse Orientierungsphase hinter uns, sind aber immer noch dabei, Chancen und Möglichkeiten zu evaluieren. Grundsätzlich müssen wir uns als mittelständisches Unternehmen aber ohnehin permanent weiterentwickeln und ‚am Ball bleiben‘. Das gilt für die Industrie 4.0 genauso wie für die Arbeitswelt 4.0.“

Dr. Rudolf Maleri, Geschäftsführer, Klebs+Hartmann GmbH & Co. KG

Abb. 1 – Begriffsverständnis Arbeitswelten 4.0

Auch in unserer Studie haben wir die befragten Unternehmen nach einer Einschätzung und Definition von Arbeitswelten 4.0 befragt (vgl. Abb. 1). Wie die Ergebnisse zeigen, spielen Flexibilisierung der Arbeit (64 Prozent), lebenslanges Lernen (58 Prozent) und neue Qualifikationsanforderungen (55 Prozent) die wichtigste Rolle. Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Veränderungen in der Unter-

nehmenskultur sowie die Veränderungen des Führungsstils werden von je 54 Prozent der befragten Unternehmen genannt.

Von Großunternehmen bereits praktizierte Trends wie Open Space und Etablierung einer positiven Fehlerkultur – später in der Fallstudie zur Lufthansa AG näher beleuchtet – spielen bei den Befragten hingegen (noch) keine besondere Rolle.

Trends im Kontext der Arbeitswelten 4.0

Aufgrund makro- und mikroökonomischer Trends verändern sich die Rahmenbedingungen und somit auch die Voraussetzungen, unter denen Arbeit stattfindet. Ganz allgemein werden gesellschaftliche, technologische und ökonomische Trends unterschieden. Im ersten Bereich (vgl. Abb. 2) sind vor allem der Fachkräftemangel (74 Prozent) und der demografische Wandel (55 Prozent) zu nennen. Auch der kulturelle Wertewandel spielt mit 39 Prozent der Nennungen noch eine Rolle. Wenig relevant scheinen für den Mittelstand zumindest aktuell interessanterweise der Klimawandel (12 Prozent) und das Thema Gender Diversity (8 Prozent).

Im Bereich der technologischen Trends wird die Digitalisierung von 73 Prozent der Unternehmen als wichtig bewertet. Damit schätzt der Mittelstand den Fachkräftemangel als wichtiger ein als die Digitalisierung. Auch Datensicherheit (59 Prozent) und Datenschutz (57 Prozent) werden genannt. Bei den wirtschaftlichen Trends rangieren Automatisierung (46 Prozent) und Globalisierung (34 Prozent) am höchsten.

Insgesamt gesehen schätzen die befragten mittelständischen Unternehmen den externen Druck als nicht existenziell, aber doch hoch ein.

Abb. 2 – Einschätzung von gesellschaftlichen Trends

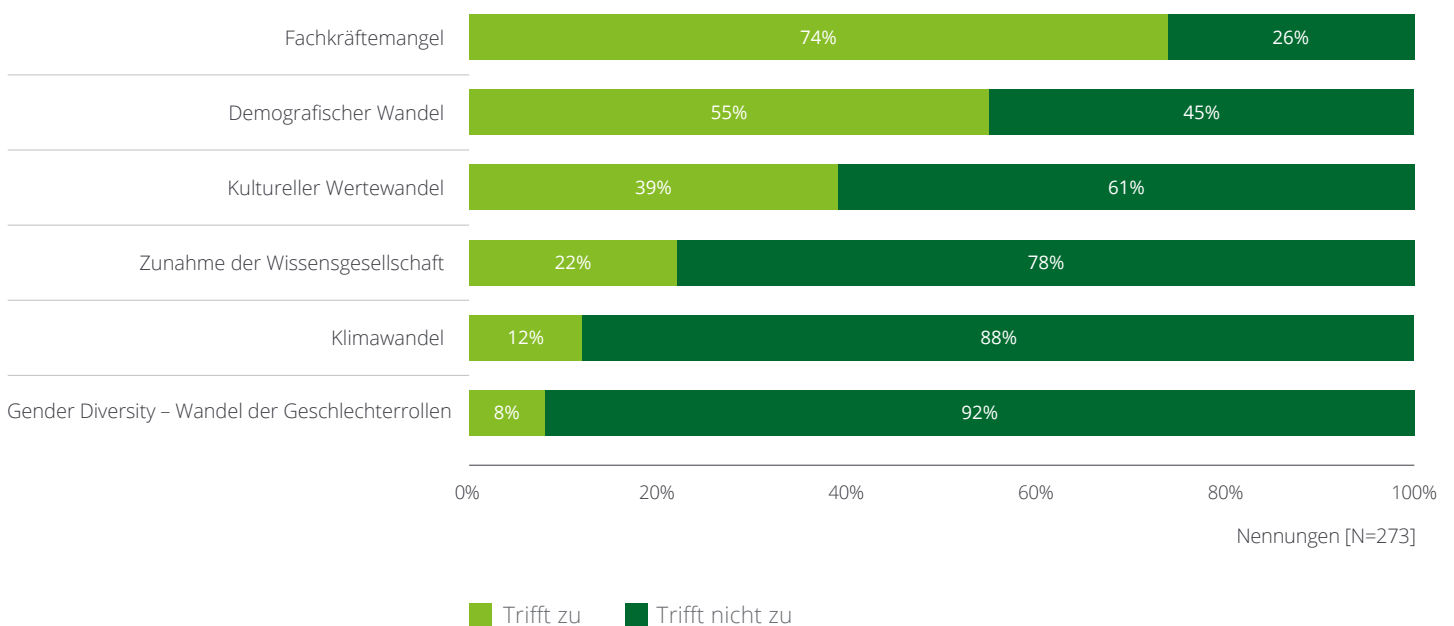
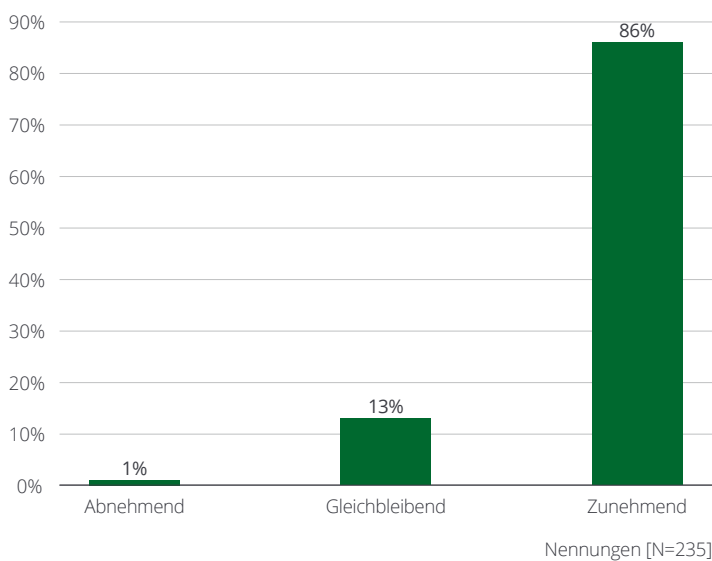


Abb. 3 – Zukünftige Relevanz von Arbeitswelten 4.0

Einschätzung von Aktualität und Relevanz der Arbeitswelten 4.0

Wie aktuell und relevant sind Arbeitswelten 4.0 für den Mittelstand? Im Kontext der Studie „Industrie 4.0 im Mittelstand“, die wir im Rahmen unserer Studienreihe Erfolgsfaktoren im Mittelstand veröffentlicht haben, wurde bereits deutlich, dass viele Mittelständler sich selbst eher im Bereich der Industrie 3.0 als im Bereich der Industrie 4.0 verortet haben. Insofern haben sie die industrielle Revolution eher noch als Zukunftsthema eingeschätzt.

Bezogen auf die aktuelle Relevanz von Arbeitswelten 4.0 im Mittelstand gehen 47 Prozent der befragten Unternehmen von einer hohen oder sehr hohen Relevanz aus. Andererseits sehen 28 Prozent auch eine niedrige oder sehr niedrige Relevanz. Ein anderes Bild ergibt sich für die Zukunft: Hier sehen 86 Prozent der Befragten (vgl. Abb. 3) eine stark zunehmende Bedeutung.

Im ersten Kapitel haben wir die Definition von Arbeitswelten 4.0 sowie die Aktualität und Relevanz des Themas für den Mittelstand beleuchtet.

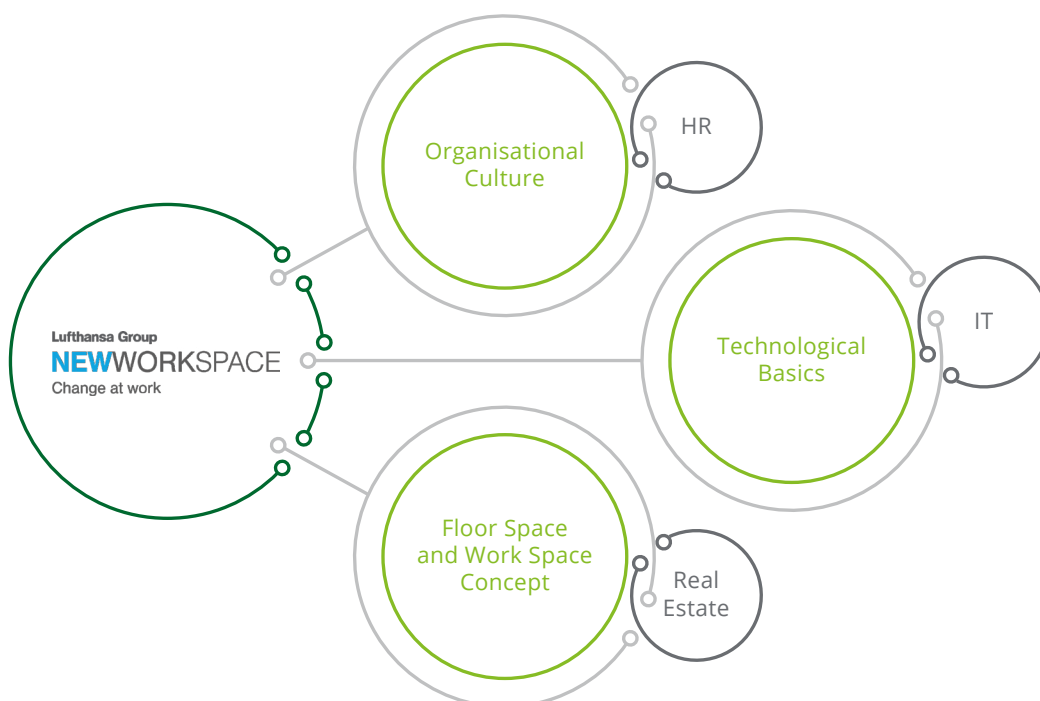
Es zeigte sich, dass Flexibilität und Agilität als wichtige Themen gesehen werden. Der Fachkräftemangel spielt für die befragten Unternehmen eine fast noch größere Rolle als die Veränderungen durch die Digitalisierung. In Kapitel II werden wir auf konkrete Veränderungen in Strategie, Struktur und Kultur des Mittelstands eingehen.



Exkurs: Best Practice – Arbeitswelten 4.0 am Beispiel der Lufthansa AG

Um die in Großunternehmen bereits durchgeführten Projekte im Kontext der Arbeitswelten 4.0 auf den Mittelstand zu übertragen, führten wir ein ausführliches Interview mit Bettina Reichart, Teilprojektleiterin HR Lufthansa New Workspace. Die Lufthansa AG hat unter dem Oberbegriff „New Workspace“ eine Revolution von Strategie, Struktur und Kultur herbeigeführt. Hierbei hat sie das Projekt auf drei Säulen gestellt (vgl. Abb. 4).

Abb. 4 – Säulen der Lufthansa New Workspace

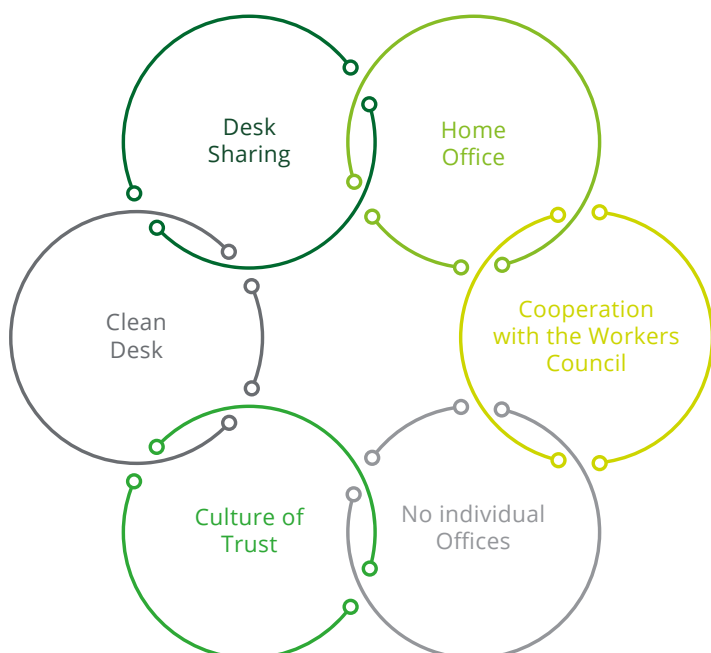


Treiber der Veränderungen war das Gebäudemanagement, das ein offenes Workplace-Konzept erarbeitete, die technologische Basis hierfür bildet die IT. Auch Veränderungen der Unternehmenskultur wurden notwendig. Strategisch wurde die Initiative vom Personalvorstand Dr. Bettina Volkens getragen. Die Veränderungen wurden nicht einfach nur top-down angeordnet, sondern durch Pilotprojekte in einzelnen Abteilungen und deren schnelle Erfolge („quick wins“) operationalisiert. Ein Ergebnis: Der Konzern schaffte die festen Arbeitsplätze für Mitarbeiter in der Verwaltung ab. Einzelbüros gibt es nicht mehr, Mitarbeiter arbeiten wesentlich flexibler und mobiler. Jeden Morgen nehmen sie ihren Laptop und entscheiden sich je nach geplanter Aktivität für die passende Arbeitsumgebung. Auch ein Homeoffice ist erwünscht und wird vom Unternehmen gefördert. Wichtige Elemente des Konzepts finden sich in Abbildung 5.

Doch „New Workspace“ ist nicht nur ein rein organisatorisches Thema: Eine veränderte Arbeitsorganisation benötigt auch ein aktualisiertes Managementkonzept. Hier hat die Lufthansa ein aktualisiertes Managementkonzept entwickelt, das zu einer stärker vertrauensorientierten Unternehmenskultur, dem teilweisen Abbau von Hierarchien und einer Abkehr von der Präsenzmentalität im Büro geführt hat. Auch der Erfolg der Maßnahmen gibt der Lufthansa AG recht: 65 Prozent der Mitarbeiter und 68 Prozent der Führungskräfte sind mit dem neuen Konzept zufrieden. Der Rest ist bis auf einen kleinen Anteil von 14 Prozent neutral. Agilität, Kommunikation und die Akzeptanz technischer Veränderungen im Unternehmen haben stark zugenommen.

Wir werden uns nun wieder dem Mittelstand widmen, in der Studie jedoch noch mehrfach auf das Beispiel der Lufthansa eingehen.

Abb. 5 – Wichtige Elemente der Lufthansa New Workspace



II. Strategie, Struktur und Kultur – tradierte Rezepte oder neue Wege?

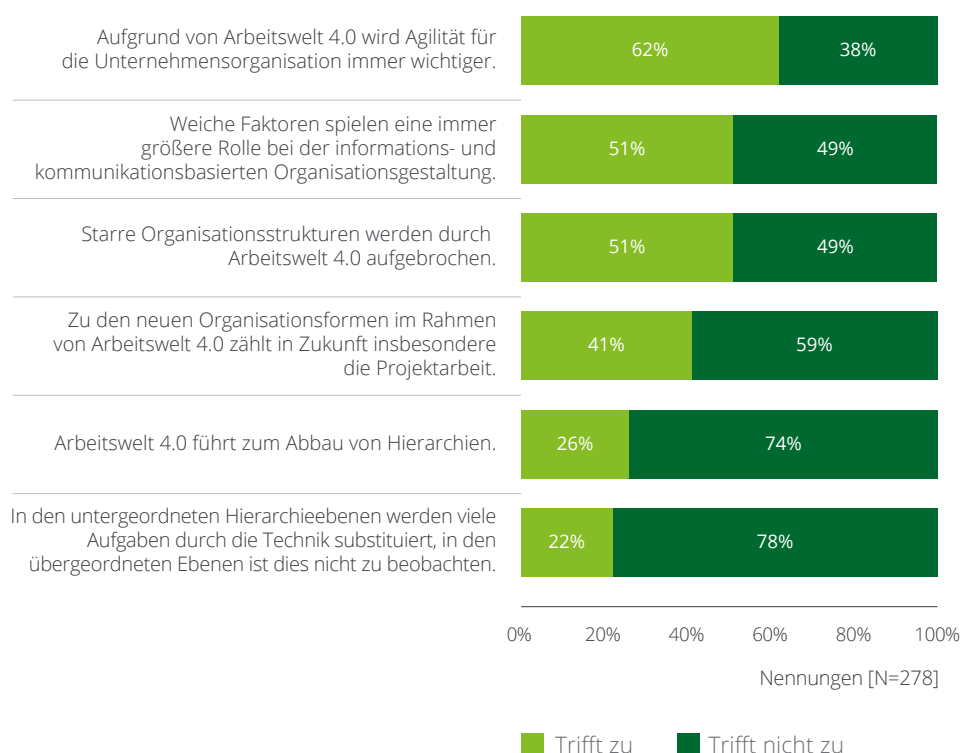
Zu Beginn unserer Studie sind wir bereits auf die speziellen Erfolgsfaktoren des Mittelstands eingegangen: gute Produkte, viele Innovationen, eine vertrauensorientierte Kultur und Gesellschafter, die sich aktiv ins Unternehmen einbringen. Vor dem Hintergrund der in Kapitel I diskutierten Veränderungen stellt sich nun die Frage, ob und inwieweit Strategie, Struktur und Kultur im Mittelstand angepasst werden müssen, ob ganz neue Formen entstehen sollten oder ob der Mittelstand bereits jetzt gut auf die kommenden Umwälzungsprozesse vorbereitet ist.

Veränderungen der Organisation

Stichworte wie Agilität, SCRUM, Netzwerkorganisation, Design Thinking und Ökosysteme werden aktuell im Kontext der organisatorischen Veränderungen in der Praxis angeführt. In unserer Studie sehen die Befragten v.a. drei konkrete Themen: die Agilität der Unternehmensorganisation (62 Prozent), die zunehmende Bedeutung weicher Faktoren und das Aufbrechen starrer Organisationsstrukturen (je 51 Prozent, s. Abb. 6).

Den Abbau von Hierarchien (26 Prozent) und die Substitution von Menschen/Aufgaben durch Technik und Technologie (22 Prozent) sehen die befragten Unternehmen hingegen eher noch nicht. Dies ist ein klarer Gegensatz zum Lufthansa-Beispiel. Dort wurde eine der Konsequenzen im Abbau tradierter hierarchischer Strukturen und im Aufbau einer neuen Führungskultur gesehen.

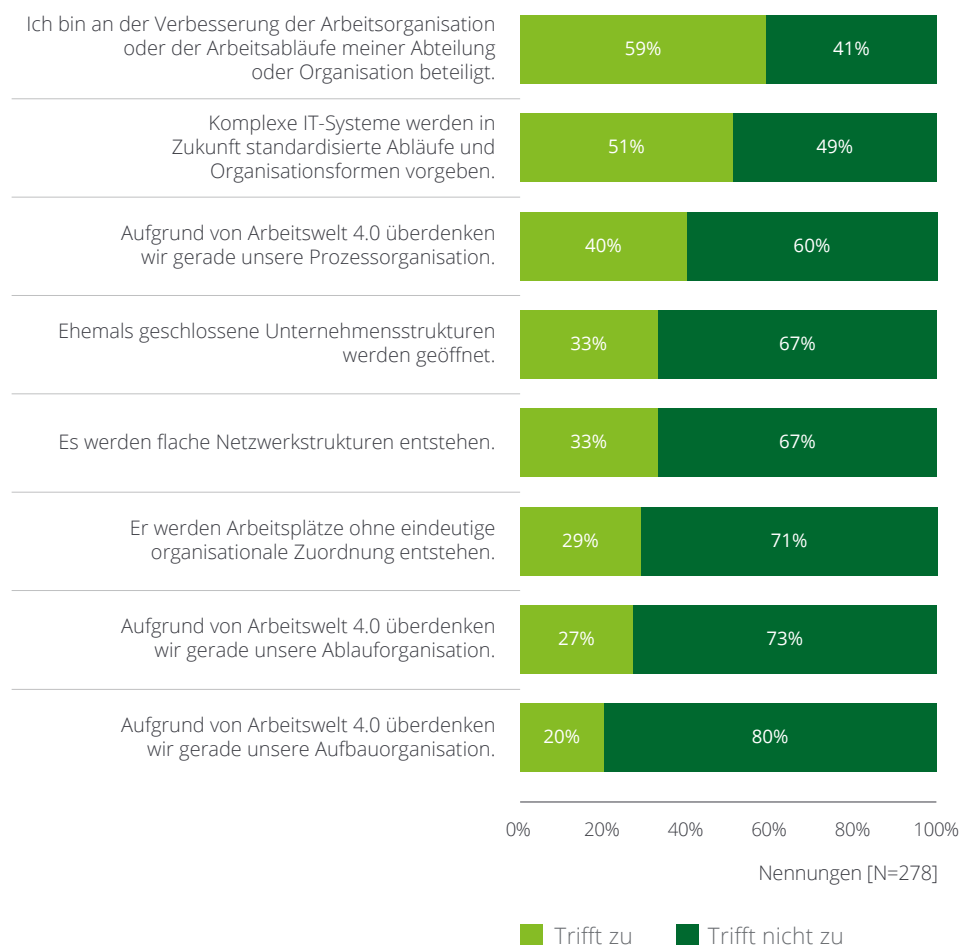
Abb. 6 – Organisatorische Veränderungen durch Arbeitswelten 4.0



Vertiefen lässt sich dieses Bild durch die Analyse konkreter Aussagen zu organisatorischen Veränderungen im Mittelstand (vgl. Abb. 7). 59 Prozent der befragten Top-Entscheider sind an konkreten organisatorischen Veränderungen in ihrer Organisation oder Abteilung beteiligt. 51 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass komplexe IT-Systeme in Zukunft standardisierte Abläufe vorgeben werden.

Konkrete Veränderungen gibt es bisher hingegen nur wenige: 40 Prozent der befragten Unternehmen überdenken die Prozessorganisation, nur 27 Prozent die übergreifende Ablauf- und 20 Prozent die Aufbauorganisation. Aus den Interviews und Fallstudien konnte der Eindruck gewonnen werden, dass viele der Unternehmen planen, bewährte Strukturen durch mehr Flexibilität und Agilität zu modifizieren. Eine radikale Veränderung, wie sie bspw. von der Lufthansa AG oder auch von der Viessmann Gruppe in Angriff genommen wurde, planen bisher nur wenige Studienteilnehmer.

Abb. 7 – Thesen zur Organisation der Arbeitswelten 4.0



„Arbeitswelt 4.0 bedeutet, themenfokussiert und interdisziplinär zusammenzuarbeiten. Dies wird auch zu anderen Organisationsformen führen, die dieser Arbeitsform Rechnung tragen.“

**Dr. Markus Pfuhl, Chief Digital Officer, Viessmann Energy Solutions;
Mitglied im Verwaltungsrat der Viessmann Gruppe**

Führung in der Arbeitswelt 4.0

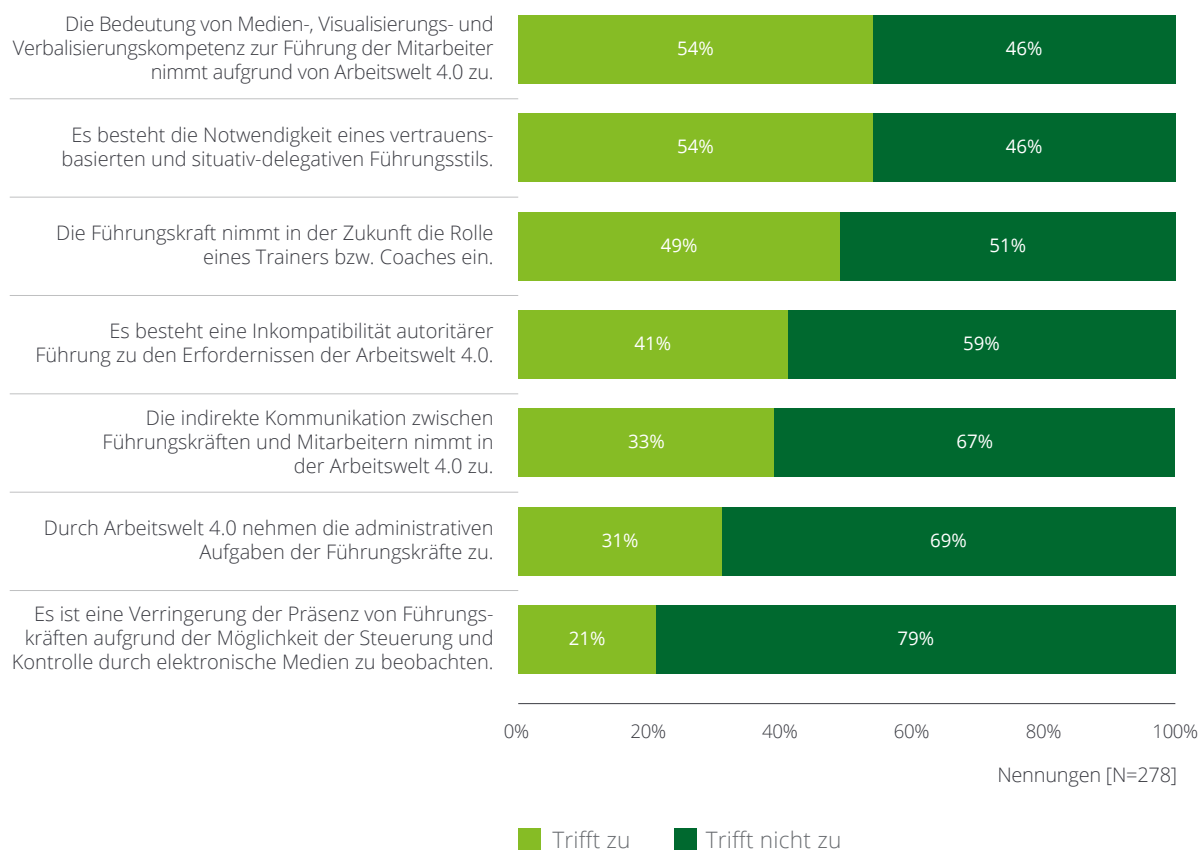
Schon bisher gehen viele Studien davon aus, dass bestehende Potenziale in Unternehmen durch ungeeignete Führungskräfte, falsches Führungsverhalten und nicht adäquate Führungsstile zur Wertvernichtung in Unternehmen führen. Angesichts der anstehenden Umwälzungsprozesse stellt sich nun die Frage, wie ein moderner, an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientierter Führungsstil aussehen könnte. Im gleichen Kontext wird oftmals auch von einem notwendigen Rollenwandel der Führungskraft gesprochen. Während in Start-ups und Kleinunternehmen traditionell das „Führen durch Vorleben“ praktiziert wird, führen Manager in mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen eher mitarbeiter- und personenorientiert anhand verschiedener Stile wie Führen mit Zielen (MbO, Management by Objectives) oder Führen aufgrund des Eingreifens in Ausnahmesituationen (MbE, Management by Exceptions). In unserer Studie haben wir uns diesem Thema zunächst durch einige Aussagen genähert, deren Ergebnisse in Abbildung 8 dargestellt sind.

Insgesamt gesehen werden im Mittelstand im Bereich Führung nur moderate Anpassungsnotwendigkeiten gesehen – ganz im Gegensatz zur Fachliteratur und zu den Erfahrungen in Großunternehmen. Immerhin 54 Prozent der Befragten meinen, dass Führungskräfte neue mediale Kompetenzen benötigen. Derselbe Prozentsatz hält einen Wandel hin zu einem vertrauensbasierten und situativ-delegativen Führungsstil für notwendig. Eine etwas geringere Zustimmung wird für die Rolle der Führungskraft als Coach (49 Prozent) und die Ungeeignetheit autoritärer Führung (41 Prozent) im aktuellen Umfeld gesehen.

Eines wird jedoch sehr deutlich: 79 Prozent der Befragten lehnen die Aussage ab, dass Führungskräfte angesichts neuer Medien weniger präsent sein müssen. Wir werden auch im späteren Verlauf der Studie noch sehen, dass im Mittelstand ein Miteinander von Präsenz und multimedialer Unterstützung von unterwegs als der geeignete Weg in die Zukunft gesehen wird.

„Besonders sind Führungskräfte durch diesen Veränderungsprozess massiv betroffen. Sicher noch ein Stück weit etwas mehr als die Mitarbeiter. Wir tragen diesem Sachverhalt Rechnung, indem wir ganz aktuell mit einem Workshop-Format begonnen haben. Hier informieren wir von HR gemeinsam mit dem Chief Digital Officer unsere Führungskräfte sehr umfangreich zu den Veränderungen der ‚Digitalen Transformation‘ in unserer Organisation. Die Schwerpunkte liegen dabei auf neuen Geschäftsmodellen für unser Unternehmen und der besonderen Rolle der Führungskräfte in diesem Change-Prozess.“

Johann Engelmann, Leiter HR/Personalmanagement, uvex group

Abb. 8 – Aussagen zur Führung im Kontext von Arbeitswelten 4.0

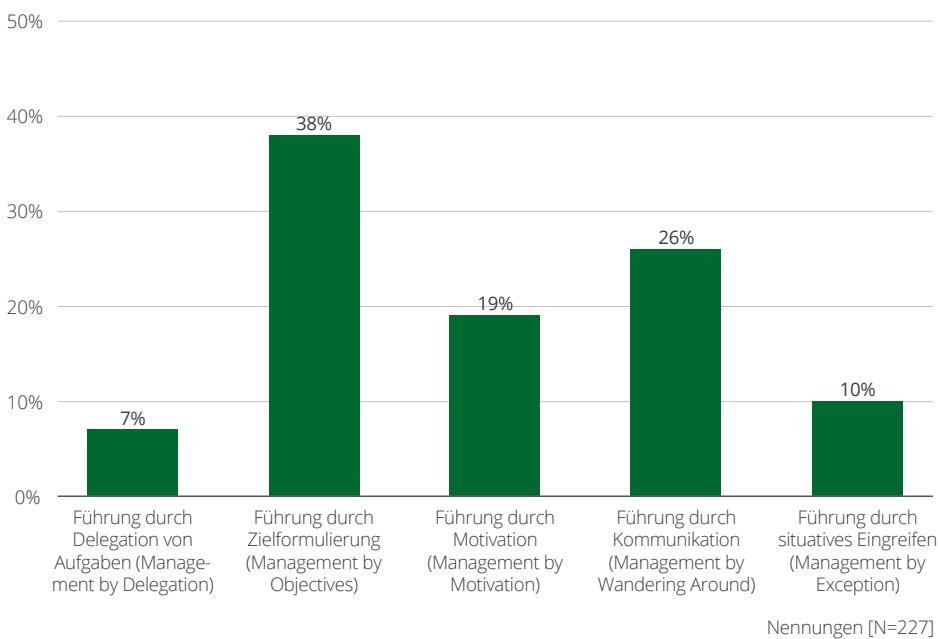


„Die Führungskraft entwickelt sich aus meiner Sicht dahingehend, in ihrer Position vorrangig den Kollegen zu helfen, erfolgreich in ihrer Arbeit zu sein. Das bedeutet, dass sie als Sparringspartner, Mentor und/oder Coach unterstützt, aber auch Hinweise inhaltlicher Art gibt und hilft, Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen. Darüber hinaus wird meines Erachtens zunehmend wichtig sein, eine stärkere Vernetzung ihrer Kollegen innerhalb der Organisation und nach außen zu ermöglichen.“

Dr. Benjamin Viering, Senior Vice President Strategic Corporate Development, Carl Zeiss AG

Hinsichtlich des geeigneten Führungsstils im Rahmen von Arbeitswelten 4.0 lässt sich dieser Trend auch anhand der Daten belegen. Wie Abbildung 9 zeigt, praktiziert zwar mit 38 Prozent der Nennungen immer noch die Mehrheit der Befragten einen Führungsstil, der am in Deutschland klassischen Führen mit Zielen orientiert ist.

Neu in dieser Skala ist aber mit 26 Prozent der Nennungen das Führen durch Kommunikation, das im Englischen als Management by Communication oder auch Management by Wandering Around bezeichnet wird. Die Führungsstile im Mittelstand ändern sich also. Dies bedeutet einerseits, dass für offene Führungspositionen vielleicht neue Personen mit neuen Kompetenzen – v.a. im Bereich Technologie, Kommunikation und Empathie – benötigt werden. Aber auch den Themen Aus- und Weiterbildung sowie Change-Management kommt eine entscheidende Bedeutung zu, wie wir noch beleuchten werden.

Abb. 9 – Praktizierter Führungsstil in Arbeitswelten 4.0

„Um flexible, innovationsfähige Mitarbeiter zu führen, eignen sich Elemente der transformationalen Führung. Transformationale Führungskräfte sind in der Lage, alte Strukturen, Normen und Denkweisen der Mitarbeitenden zu verändern und neue Einsichten zu vermitteln. Durch ihre Zukunftsvisionen spornen sie Mitarbeitende an und wecken bei ihnen Begeisterung für das Unternehmen und die eigene Arbeit.“

Prof. Gerold Frick, Professor für Internationale Betriebswirtschaft, insbesondere Personal- und Organisationsmanagement an der Hochschule Aalen sowie Inhaber der ProActive Personal und Managementberatung, Stuttgart

„Ein Grundverständnis für moderne Technologien (IoT, Data etc.) wird auf allen Führungsebenen notwendig sein. Die Rolle der Führungskraft entwickelt sich stärker zur Rolle des Mentors und weg von der des klassischen Vorgesetzten.“

**Dr. Markus Pfuhl, Chief Digital Officer, Viessmann Energy Solutions;
Mitglied im Verwaltungsrat der Viessmann Gruppe**

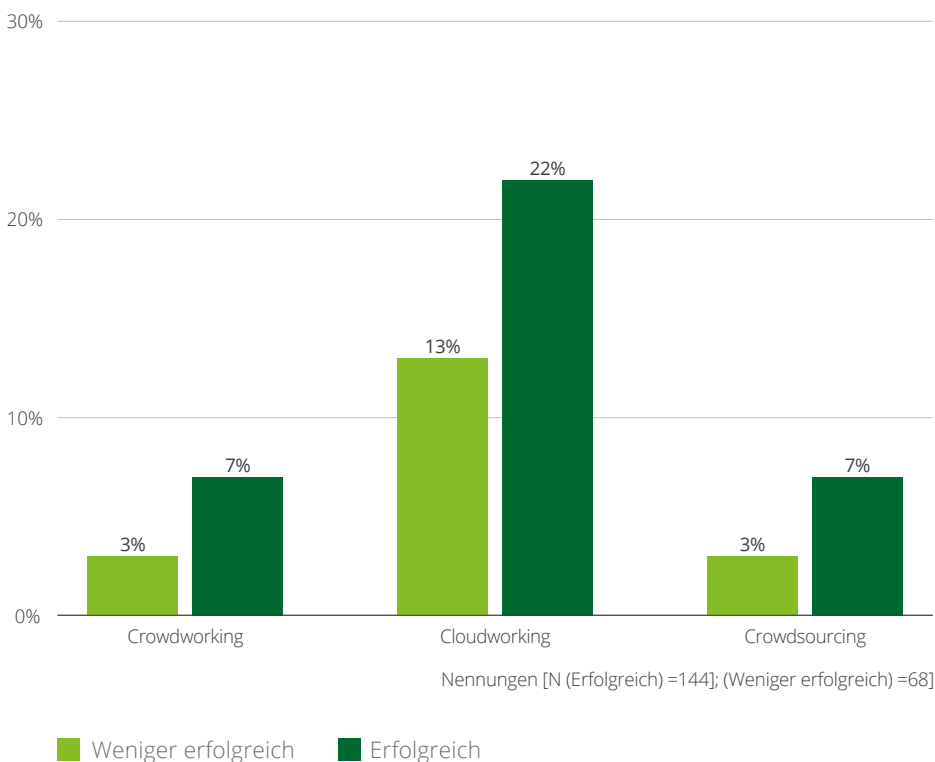
Neuartige Arbeitsformen in den Arbeitswelten 4.0

In Arbeitswelten 4.0 entstehen durch Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien neue Arbeitsformen, von denen wir drei in unserer Studie untersucht haben:

- **Crowdworking:** Beim Crowdworking werden Aufträge, meist zerteilt in kleinere Aufgaben, über digitale Plattformen an Crowdworker vergeben. Dies können sowohl eigene Beschäftigte sein (internes) als auch Dritte (externes Crowdworking), die oftmals als Selbstständige oder Freiberufler für ihre Auftraggeber arbeiten.
- **Cloudworking:** Firmen beschäftigen projektbezogen für einen gewissen Zeitraum Selbstständige/Freelancer.

- **Crowdsourcing („Die Weisheit der Vielen“):** Unter Crowdsourcing versteht man das Auslagern bisher traditionell interner Teilaufgaben an eine Gruppe freiwilliger User z.B. durch den Gebrauch des Internets.

Global gesehen werden diese neuen Arbeitsformen nur recht selten angewendet, wobei das Cloudworking mit 16 Prozent der Befragten noch am häufigsten zum Einsatz kommt.

Abb. 10 – Nutzung neuartiger Arbeitsformen im Kontext von Arbeitswelten 4.0

An dieser Stelle wollen wir eine Unterscheidung einführen, die für den Rest der Studie bedeutsam sein wird: Auf Basis der Kennzahlen Earnings Before Interest and Taxes (EBIT) und Return on Investment (RoI) sowie der Erfolgsskala von Venkatraman/Ramanujam (1986)¹ wurden erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen in der Studie unterschieden. So konnte eine Subgruppe von 144 erfolgreichen und eine von 68 weniger erfolgreichen Unternehmen gebildet werden (leider machten nicht alle Befragten Angaben zum Unternehmenserfolg). Auf Basis dieser Unterscheidung zeigt sich in Abbildung 10, dass die erfolgreichen Organisationen neuartige Arbeitsformen signifikant häufiger einsetzen als die weniger erfolgreichen.

Im zweiten Kapitel haben wir gezeigt, dass mittelständische Unternehmen die Notwendigkeit von mehr Flexibilität und Agilität sehen, grobe Veränderungen der Unternehmensstruktur aber bisher ablehnen. Die Rolle der Führungskraft wandelt sich ebenso wie der Führungsstil – die Führung durch Kommunikation entsteht als neue Alternative. Im folgenden Kapitel III gehen wir nun auf die konkrete Gestaltung des Arbeitsplatzes in den Arbeitswelten 4.0 ein – der Workspace 4.0.

¹Vgl. Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986) Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. Academy of management review, 11(4), 801–814.

III. Workspace 4.0 – Flexibilität vs. drohender Kontrollverlust?

Wahrscheinlich die drastischsten Veränderungen ergeben sich im Kontext von Arbeitswelten 4.0 am konkreten Arbeitsplatz. Während Veränderungen von Strategie, Struktur und Kultur hauptsächlich für Führungskräfte wahrnehmbar sind und die Mitarbeiter meist erst mittelfristig betreffen, führen Veränderungen des Arbeitsplatzes auch zu tiefgreifenden Veränderungen der täglichen Vorgänge.

Aus diesem Grund werden wir in diesem Kapitel die Umsetzung von mobiler Arbeit und Homeoffice, konkrete Veränderungen am Arbeitsplatz, die Einschätzung von Vor- und Nachteilen aus Sicht der Mitarbeiter sowie Medien und Kommunikation in den Arbeitswelten 4.0 im Mittelstand diskutieren.

Umsetzung von mobiler Arbeit und Homeoffice

Im Zuge der Flexibilisierung der Arbeit werden insbesondere die beiden Konzepte „mobile Arbeit“ und „Homeoffice“ unterschieden:

- Unter mobiler Arbeit verstehen wir die Tatsache, dass Mitarbeiter über Smartphones, Handhelds, Tablets, Notebooks oder andere mobile Endgeräte auf Daten-systeme des Unternehmens zugreifen können und auch produktiv arbeiten (bspw. über VPN oder Citrix-Verbindungen).
- Homeoffice bedeutet für uns, dass Mitarbeiter einen bestimmten Prozentsatz ihrer vertraglich vereinbarten Arbeitszeit oder Arbeitsleistung von zu Hause aus verrichten können.

Die beiden Konzepte überschneiden sich also zum Teil, sollten aber im Zuge von Arbeitswelten 4.0 getrennt voneinander analysiert werden. In unserer Stichprobe kennen zwar 82 Prozent der Befragten den Begriff „mobile Arbeit“ (vgl. Abb. 11), es wird jedoch nur in 41 Prozent der Unternehmen (vgl. Abb. 12) mobile Arbeit auch praktiziert.

Abb. 11 – Kenntnis des Begriffs mobile Arbeit

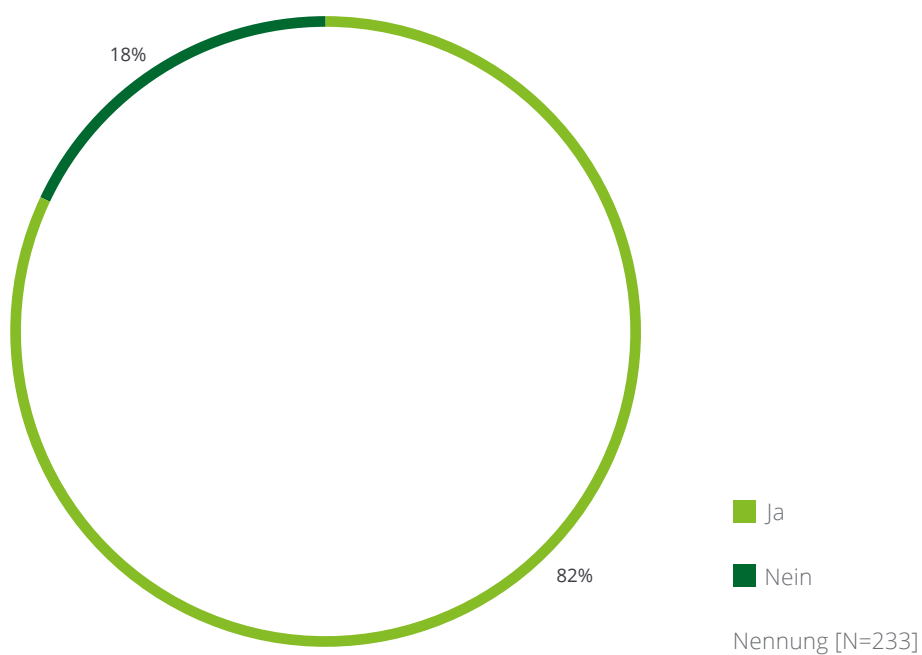
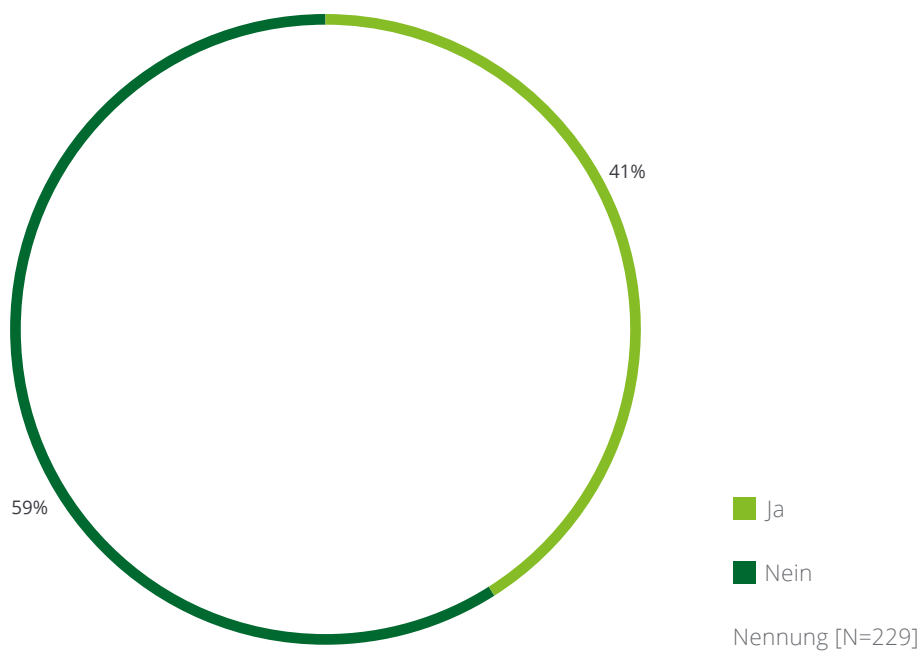


Abb. 12 – Umsetzung der mobilen Arbeit



„Als Rahmen für die zukünftige Arbeitswelt stellen wir uns eine digitalisierte Welt vor. Unser Gedanke ist, dass Arbeit in Zukunft intuitiver und durch Assistenzsysteme erleichtert wird.“

Tim Hellwig, Vorstandsassistent, Arnold AG

Der Umsetzungsstand von Homeoffices ist bei den von uns Befragten bereits etwas weiter fortgeschritten, wobei die Studienteilnehmer v.a. in den Interviews auch auf einige Spannungsfelder eingehen. 59 Prozent gewähren ausgewählten Mitarbeitern im Unternehmen Homeoffices (vgl. Abb. 13). Damit liegt der Mittelstand deutlich über der Quote von 30 Prozent der deutschen Gesamtwirtschaft, die Homeoffice anbietet. Gleichzeitig gibt es jedoch nur in 27 Prozent der Unternehmen eine vertragliche Regelung zum Thema Homeoffice (vgl. Abb. 14).

Beinahe alle Befragten verweisen darauf, dass neben der mobilen Arbeit und dem Homeoffice auch die Präsenz am Arbeitsplatz wichtig ist. Neben dem Networking mit Kolleginnen und Kollegen trägt diese auch zum Zusammenhalt und zur starken Unternehmenskultur mittelständischer

Unternehmen bei. Unsere Studie bestätigt zudem die Einschätzung, die bereits in anderen Studien empirisch nachgewiesen wurde: Mitarbeiter, die ein Homeoffice in Anspruch nehmen, werden bisher tendenziell seltener befördert als Mitarbeiter, die eine stärkere Präsenz am Arbeitsplatz zeigen. Hier besteht bzgl. der Unternehmenskultur folglich noch Nachholbedarf. Insgesamt gesehen bekräftigt unsere Studie jedoch den Eindruck, dass die meisten Organisationen sich der Notwendigkeit von mobiler Arbeit und Homeoffices bewusst sind, sich aber bzgl. der Chancen und Risiken und der konkreten Umsetzbarkeit im Unternehmen noch in der Evaluierungsphase befinden.

Abb. 13 – Praktizierung von Homeoffices

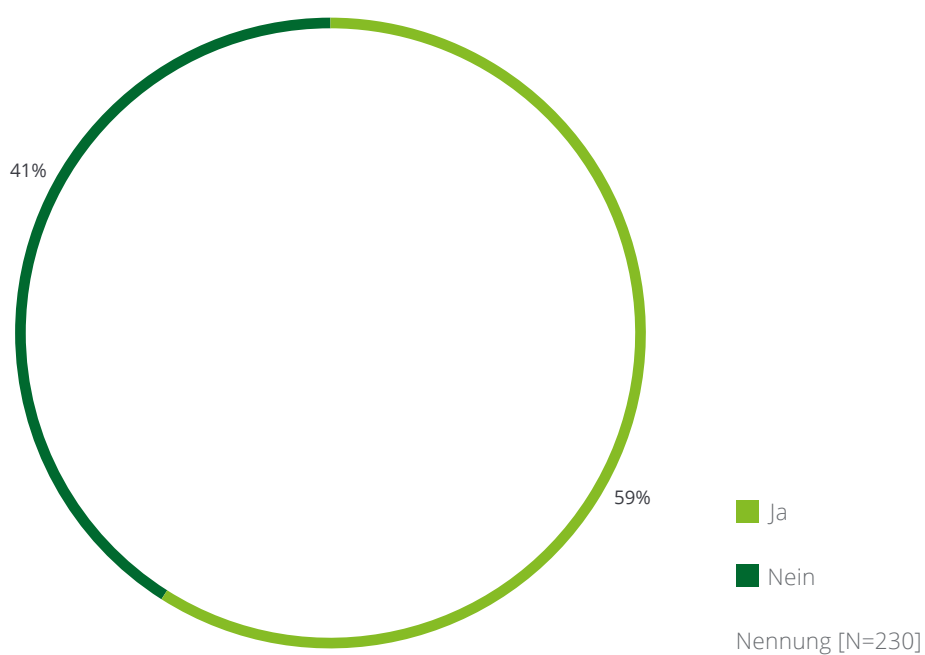
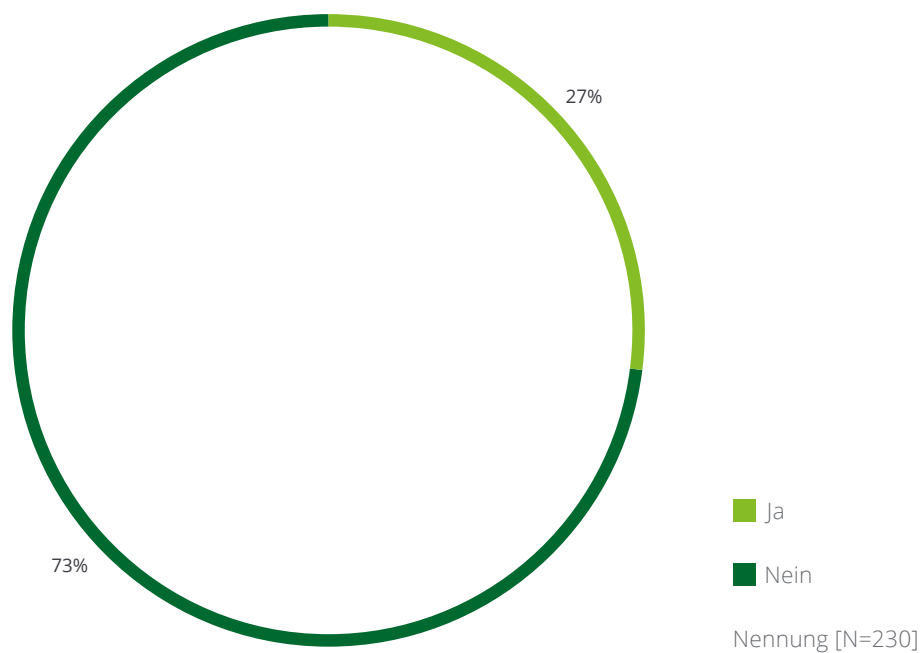


Abb. 14 – Vertragliche Regelung von Homeoffices



Veränderungen am Arbeitsplatz durch Arbeitswelten 4.0

Arbeitswelten 4.0 verändert auch die konkrete Ausgestaltung des Arbeitsplatzes. Dies ist umso wichtiger, da die Zeit, die Mitarbeiter am Arbeitsplatz verbringen, in den letzten 50 Jahren deutlich zugenommen hat. Das Beispiel der Lufthansa AG zeigt, dass ein modernes Umfeld nicht nur durch individualisierte Arbeitsplätze mit Dekoration, Familienbildern und persönlicher Einrichtung entstehen kann. Auch andere Ausgestaltungen sind denkbar.



„Aktuell erleben wir einen Wandel hin zu neuen Arbeitswelten. Man versucht, eine Form von Arbeitsumgebung zu gestalten, die dem Mitarbeiter am Ende des Tages Zufriedenheit gibt. Andererseits – und da muss man sich auch nichts vormachen – es ist ein Thema, das betriebswirtschaftlich getrieben ist. Ich habe Fläche. Und auf dieser Fläche arbeiten Menschen und wenn Sie für jeden Menschen ein Büro vorhalten, haben Sie sehr viel ungenutzte Fläche, totes Kapital. Die vorhandene Fläche kann ich idealerweise nutzen, indem ich nicht für jeden Mitarbeiter diesen einen eigenen Arbeitsplatz vorhalte, sondern ich gestalte mobiles Arbeiten als modernes Konzept. Jeder kann an jedem Platz in der Fläche arbeitstätig werden, da jeder Arbeitsplatz mit den notwendigen Features ausgestattet ist. Und das hat bereits eine ganze Reihe von modernen Unternehmen aus meiner Sicht idealtypisch realisiert mit den unterschiedlichen Wohn- oder Arbeitswelten von Dschungelzimmern bis zur englischen Bibliothek. Was sie da alles haben! Fantastisch! Auch dieser Wandel hat sich relativ schnell vollzogen. Als die Leute dann tatsächlich am neuen Arbeitsplatz waren, gab es natürlich erstmal Anpassungsprozesse. Aber jetzt nach den zwei Jahren würde keiner mehr zurück in das alte Gebäude gehen wollen.“

Johann Engelmann, Leiter HR/Personalmanagement, uvex group

Unternehmen wie Google und Microsoft haben es vorgemacht: In der Welt der Workspace 4.0 kommt den sogenannten Co-Working Spaces eine entscheidende Bedeutung zu. Aber auch deutsche Unternehmen wie die GFT Technologies mit dem Coworking space Code_n Spaces bieten offene Räume an, in denen Freiberufler, Kreative, kleinere Start-ups oder digitale Freelancer arbeiten, dabei aber zugleich stark voneinander profitieren. Sie können unabhängig voneinander agieren und in unterschiedlichen Firmen und Projekten aktiv sein oder auch gemeinsam Projekte umsetzen. Die fünf Co-Working-Voraussetzungen sind hierbei folgende Werte:

- Offenheit
- Kollaboration
- Nachhaltigkeit
- Gemeinschaft
- Zugänglichkeit

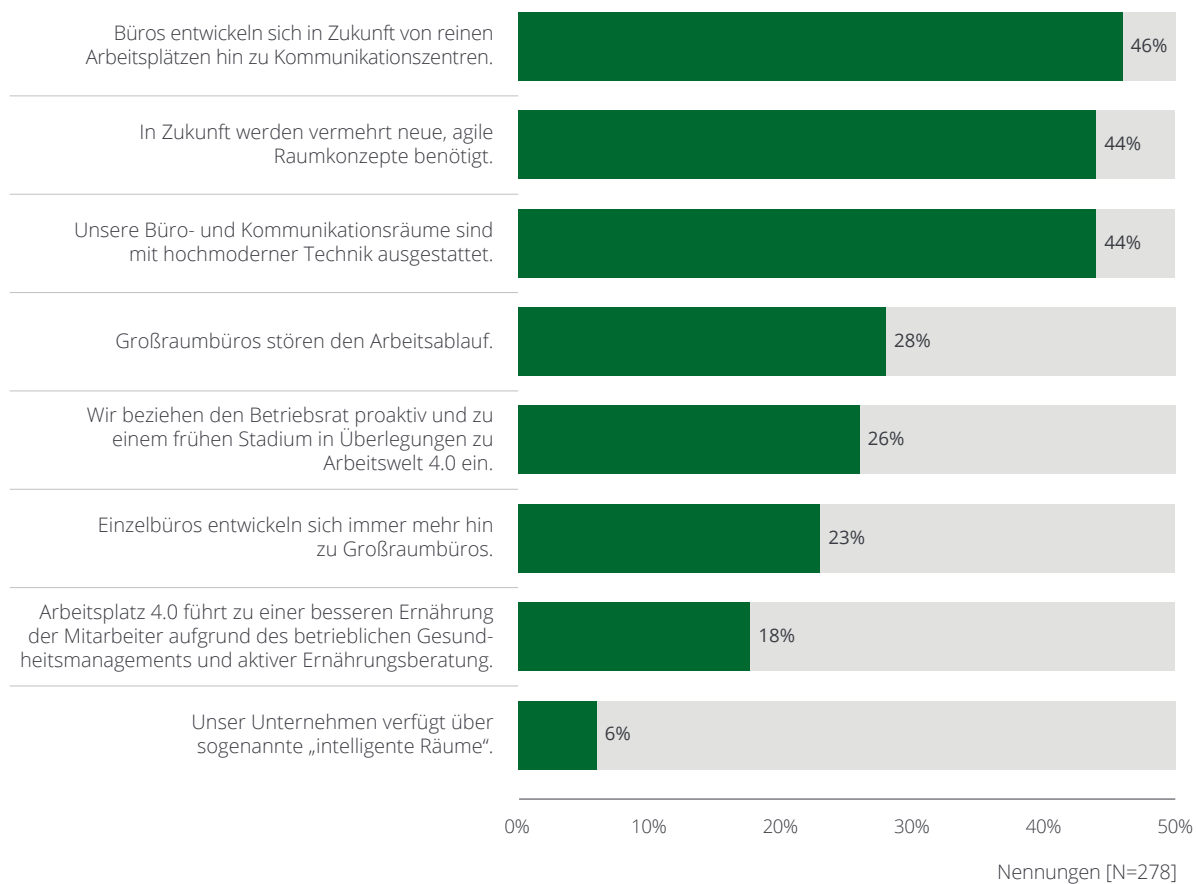
Innerhalb von Unternehmen können derartige neue Raumkonzepte bspw. durch den Abbau von Einzel- und Zweierbüros und die Schaffung von Räumen zum Austausch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sogenannte „Meeting Places“, verwirklicht werden. Als weiteres Beispiel soll hier das easyCredit-Haus der Teambank AG in Nürnberg genannt werden – ein modernes, kommunikationsförderndes Gebäudekonzept auf ca. 15.000 Quadratmetern

für 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bezogen auf konkrete Veränderungen in unserer Stichprobe nennen 46 Prozent der Befragten, dass sich Büros in Zukunft von Arbeitsplätzen hin zu Kommunikationszentren entwickeln werden (vgl. Abb. 15). Je 44 Prozent der Studienteilnehmer geben an, dass vermehrt neue, agile Raumkonzepte benötigt werden und dass Arbeitsplätze mit moderner Technik wie z.B. Skype und Office 365 ausgestattet werden. Aber auch kritische Meinungen sind vertreten.

28 Prozent empfinden Großraumbüros als störend, nur 26 Prozent der befragten Unternehmen binden proaktiv den Betriebsrat ein (der ja nach § 87 BetrVG ein prinzipielles Mitspracherecht bei der Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitszeit hat), und nur 6 Prozent verfügen bisher über sogenannte „intelligente Räume“, die mit Whiteboards ausgestattet sind und in denen sich auch die Wände und der Fußboden mit Stiften beschreiben lassen.

„Die Arbeitswelten müssen sich den neuen Anforderungen anpassen. Der Weg führt vom klassischen Büro hin zu Arbeitsflächen, an denen sich die Mitarbeiter themenbezogen zusammenfinden.“

**Dr. Markus Pfuhl, Chief Digital Officer, Viessmann Energy Solutions;
Mitglied im Verwaltungsrat der Viessmann Gruppe**

Abb. 15 – Veränderungen am Arbeitsplatz 4.0

„Der ganz normale räumliche Arbeitsplatz ist das mehrfach besetzte Büro. Ergänzt durch die flexible Nutzung von Home-office-Tagen, die vom einen oder andern im Rahmen der Vertrauensarbeitszeitregel genutzt werden. Und unsere IT-Voraussetzungen sind so, dass jeder über einen mobilen Daten-Port auch von zu Hause aus auf die Server der Firma zugreifen kann. Wir haben die Bauverantwortlichen vor Ort auf den Baustellen mit BauMobil ausgerüstet und mit netzwerktauglichen Laptops. Eine Direktschnittstelle zur Personal- und Stundenabrechnung existiert. Wegen der dezentralen Arbeitsplätze sind wir gut und netzwerktauglich ausgerüstet, unsere Arbeit auch von fern aus zu bewältigen. Bei uns gibt es keinen personenbezogenen Container mit Arbeitsmitteln, den sich ein Mitarbeiter am Montag abholt, damit er sich einen räumlichen Arbeitsplatz sucht. Sowas gibt es hier nicht.“

**Thomas Kuchejda, Mitglied der Geschäftsleitung und Kaufmännischer Leiter,
Unternehmensgruppe Maas**

Vor- und Nachteile des Arbeitsplatzes 4.0

Wo liegen jedoch Chancen und Risiken des Arbeitsplatzes 4.0 aus Sicht der befragten Unternehmen? Auch diese Frage wird in unserer Studie beleuchtet. Die Abbildungen 16 und 17 zeigen, dass der Mittelstand dieses Thema durchaus ambivalent sieht: Auf der einen Seite werden höhere Flexibilität (68 Prozent), Verbesserung der Transparenz (52 Prozent), Zufriedenheit der Mitarbeiter (50 Prozent) und höhere Produktivität (37 Prozent) als größte Vorteile genannt.

Gleichzeitig geben die Befragten aber auch an, dass der Arbeitsplatz 4.0 zu erhöhtem Stress (50 Prozent), zu einer „Abwanderung“ zum Homeoffice (31 Prozent), zu erhöhten Kosten (24 Prozent) und zu einer sinkenden Produktivität (15 Prozent) führe. Gerade letzterer Aspekt ist interessant, da hier eine klare Zweiteilung der Stichprobe zu erkennen ist.

Abb. 16 – Chancen/Vorteile des Arbeitsplatzes 4.0

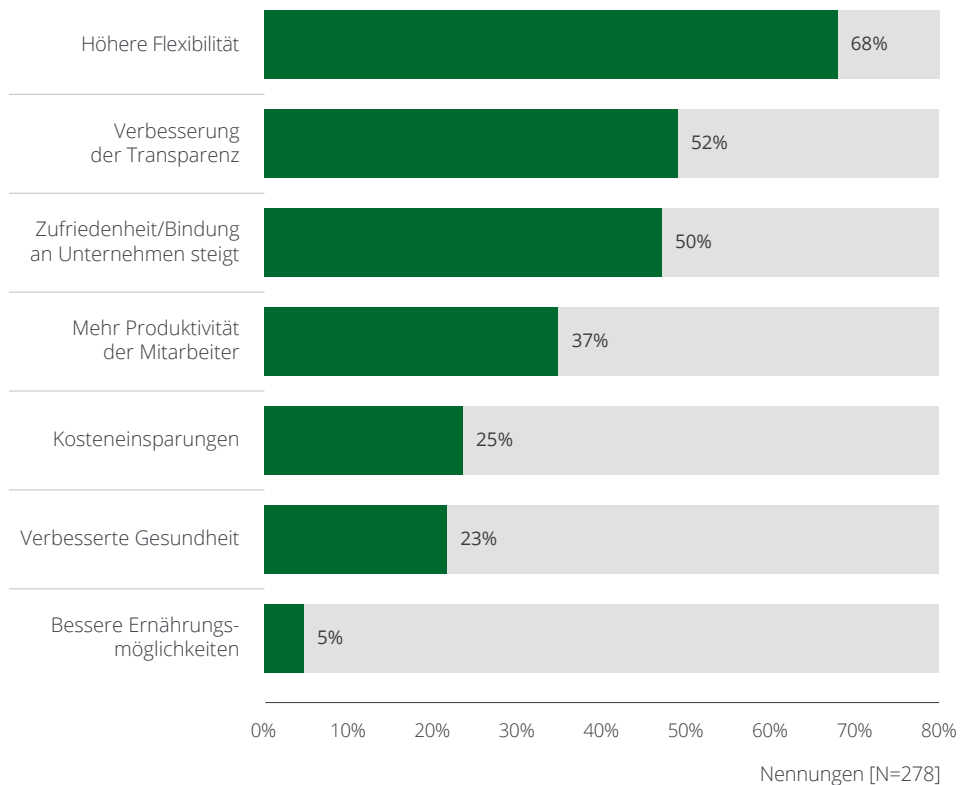
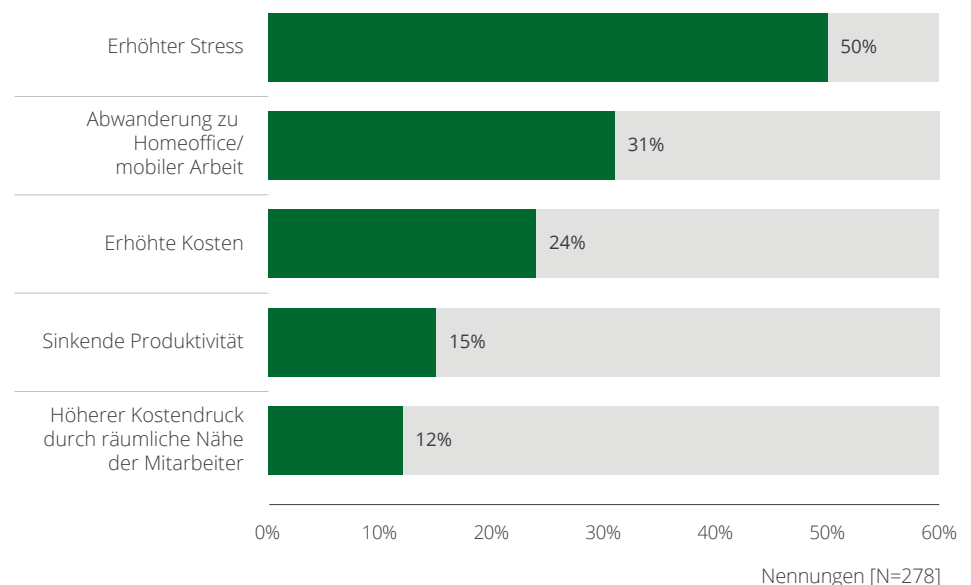


Abb. 17 – Risiken/Nachteile des Arbeitsplatzes 4.0



Medien und Kommunikation in den Arbeitswelten 4.0

Arbeitswelten 4.0 basiert wie das größere Gesamtkonzept der Digitalisierung und der Industrie 4.0 auf neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, Medien und Kommunikation. Wie Abbildung 18 zeigt, sind die befragten Unternehmen noch nicht durchgehend in sozialen Medien aktiv. 36 Prozent haben einen Facebook-Account, der auch vom Unternehmen befüllt wird. Es folgen Xing (24 Prozent), LinkedIn (17 Prozent) und Twitter (12 Prozent).

Am Arbeitsplatz an sich ergibt sich eine recht bunte Mischung von Lösungen, die sich nicht zahlenbasiert greifen lässt. Einige Unternehmen vertrauen nach wie vor auf E-Mails und persönliche Kommunikation, andere hingegen wenden sich eigens programmierten oder standardisierten Instant-Messaging-Services wie Skype oder WebEx zu, die nicht nur für Web- und Telefonkonferenzen, sondern auch für die tägliche Kommunikation verwendet werden.

Wir haben auf Basis unserer Erfolgskontrastierung herausgearbeitet, dass die erfolgreicherer Unternehmen (vgl. Abb. 19) traditionelle Kommunikationsmittel wie E-Mails signifikant häufiger als Auslaufmodelle betrachten. Bei einem genaueren Studium der Daten ergibt sich jedoch, dass diese erfolgreichen Organisationen nicht einfach E-Mails durch Instant Messaging ersetzen: Erfolgsunternehmen kombinieren vielmehr Online- und Offline-Kommunikation in innovativer Art und Weise.

Dies kann bspw. über die Live-Übertragung einer Mitarbeiterversammlung per Videokonferenz geschehen. Hierzu passt auch die Aussage, dass 72 Prozent der erfolgreichen Unternehmen, aber nur 59 Prozent der weniger erfolgreichen regelmäßige Betriebsversammlungen durchführen. Unverändert hoch ist mit 94 Prozent in beiden Unternehmenstypen der Wunsch der Mitarbeiter nach persönlichen Mitarbeitergesprächen.

In diesem Kapitel haben wir neue Trends und Entwicklungen am Arbeitsplatz 4.0 diskutiert, die vom Mittelstand bisher noch ambivalent gesehen werden. Im nun folgenden Kapitel IV werden wir auf die Konsequenzen der Diversity-Diskussion für den Mittelstand eingehen und insbesondere Frauen, Best Ager und Diversity gesondert thematisieren.

Abb. 18 – Social Media im Kontext von Arbeitswelten 4.0

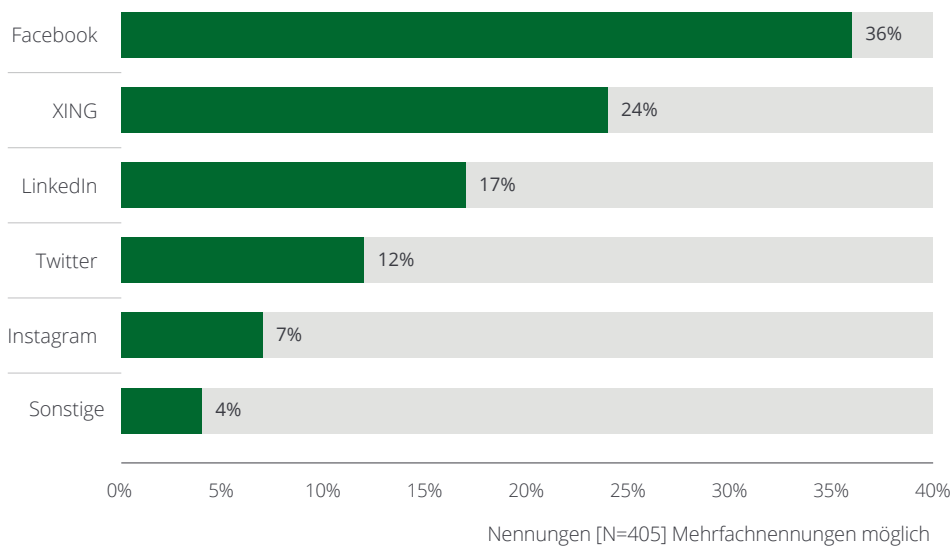
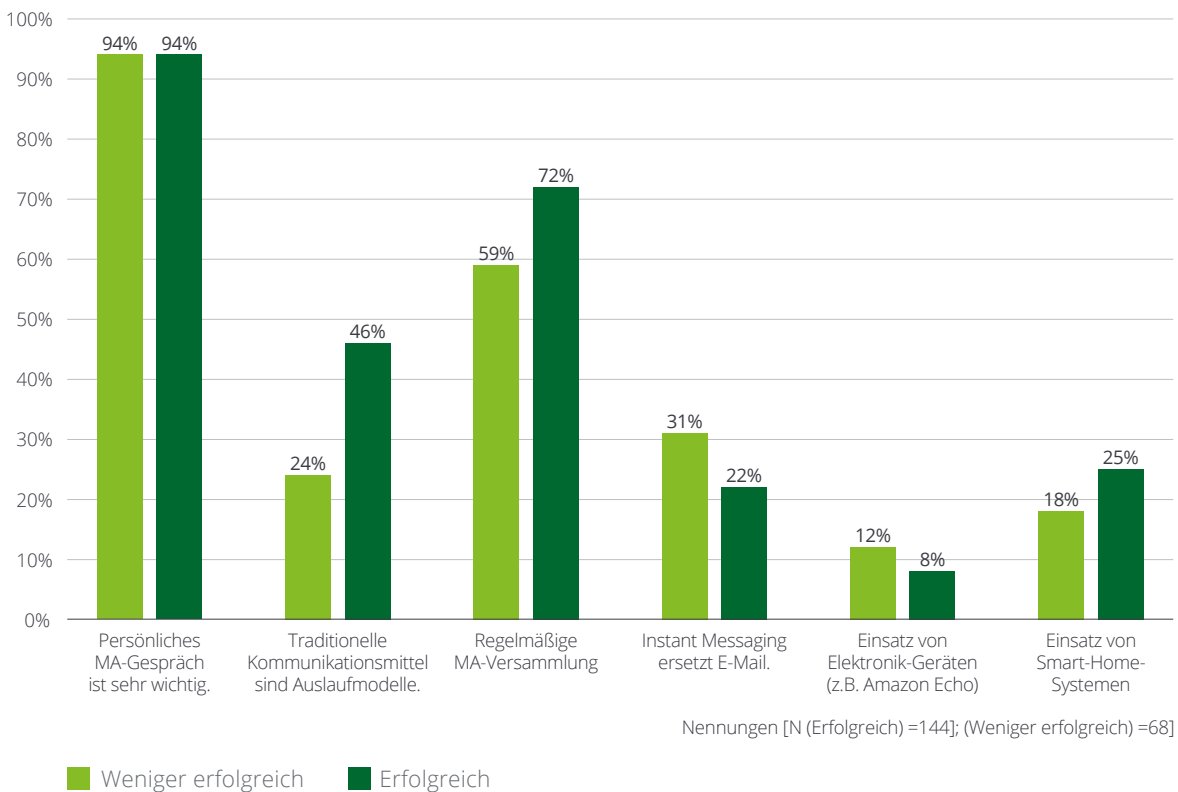
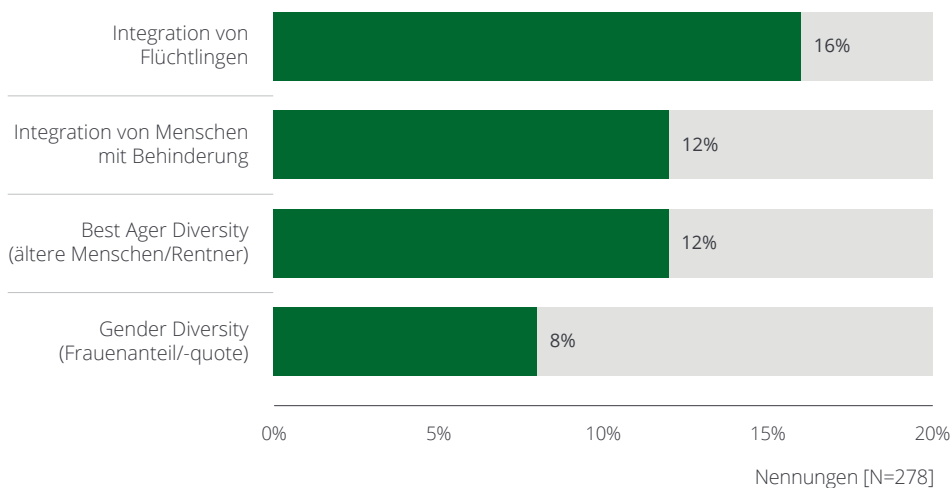


Abb. 19 – Thesen zur Kommunikation am Arbeitsplatz 4.0



IV. Diversity-Management – im Unternehmen verankert oder noch isoliert?

Bisher haben wir uns in der Studie mit den übergreifenden Trends und Veränderungen der Arbeitswelten 4.0 beschäftigt. Wir werden nun die Diskussion um Diversity und Diversity-Management aufgreifen und auf den Mittelstand übertragen. Hier stellt sich die Frage, ob und inwieweit ein separates Diversity-Management für mittelständische Unternehmen von den Studienteilnehmern als sinnvoll und vorteilhaft erachtet wird. Unter Diversity-Management verstehen wir für diese Studie den formalisierten und organisatorisch verankerten Wandel hinsichtlich der Berücksichtigung von Vielfalt bezogen auf Geschlecht, Alter, Nationalität, Rasse und andere Merkmale. Der Mittelstand nimmt seit jeher eine starke Berücksichtigung der Belange der Mitarbeiter für sich in Anspruch, was sich bspw. in einer im Schnitt höheren Frauenquote als in Großunternehmen manifestiert.

Abb. 20 – Existenz einer Diversity-Strategie

Organisatorische Perspektive des Diversity-Managements

Aus einer organisatorischen Perspektive ist zunächst von Interesse, ob und inwieweit konkrete Strategien und Maßnahmen für die Umsetzung der Diversity in mittelständischen Unternehmen existieren. Wie Abbildung 20 veranschaulicht, gibt es in den meisten Organisationen noch keine explizite Strategie zur Umsetzung von Diversity. Für die Integration von Flüchtlingen haben 16 Prozent der Unternehmen einen Plan. Es folgen die Integration von Menschen mit einer körperlichen und/oder geistigen Beeinträchtigung (12 Prozent), die Best Ager Diversity (12 Prozent) und die Integration von Frauen (8 Prozent). Dass letzterer Aspekt so selten genannt wird, könnte wie bereits erläutert auch damit zusammenhängen, dass in der mittelständischen

Belegschaft tendenziell mehr Frauen zu finden sind als in Großunternehmen. Da es beim Diversity-Management jedoch vornehmlich darum geht, mehr Frauen in Führungspositionen zu haben, sollte dieser Bereich weitergehend analysiert werden.

Bezogen auf die Umsetzung von einzelnen Maßnahmen in den jeweiligen Diversity-Bereichen haben wir wiederum eine Kontrastierung der erfolgreichen (eU) von den weniger erfolgreichen (wU) Unternehmen vorgenommen (vgl. Abb. 21). Diese zeigt signifikante Unterschiede v.a. hinsichtlich der Maßnahmen für die Integration von Flüchtlingen, Menschen mit Behinderung und Best Ager (Flüchtlinge: eU 30 Prozent, wU 26 Prozent; Menschen mit Behinderung: eU 33 Prozent, wU 24 Prozent; Best Ager: eU 30 Prozent, wU 24 Prozent). Lediglich bei der Gender Diversity zeigen sich keine Unterschiede in der Stichprobe.

Die Verantwortung für die Umsetzung von Diversity-Strategien und -Maßnahmen (vgl. Abb. 22) ist in den Unternehmen verteilt. Nur bei 25 Prozent der Befragten gibt es jedoch einen konkreten Ansprechpartner. Hier ist es dann in der Mehrzahl der Fälle eine bestimmte Person im Top-Management.

„Bei der Personalauswahl ist auf mehr Individualität und Diversität Wert zu legen. Denn agile Organisationen nutzen die vielfältigen subjektiven Wahrnehmungen der Mitarbeitenden als Momentum, um sich selbstlernend an volatile Märkte anzupassen. Heterogene Teams haben den Vorteil, dass sie zu innovativeren und kreativeren Problemlösungen finden. Eine vielfältige Belegschaft spiegelt zudem ein breiteres Spektrum von Kundenwünschen wider und führt zu einer höheren Inspiration bei der Erschaffung von Innovationen.“

Prof. Gerold Frick, Professor für Internationale Betriebswirtschaft, insbesondere Personal- und Organisationsmanagement an der Hochschule Aalen sowie Inhaber der ProActive Personal und Managementberatung, Stuttgart

Abb. 21 – Umsetzung von Diversity-Arten

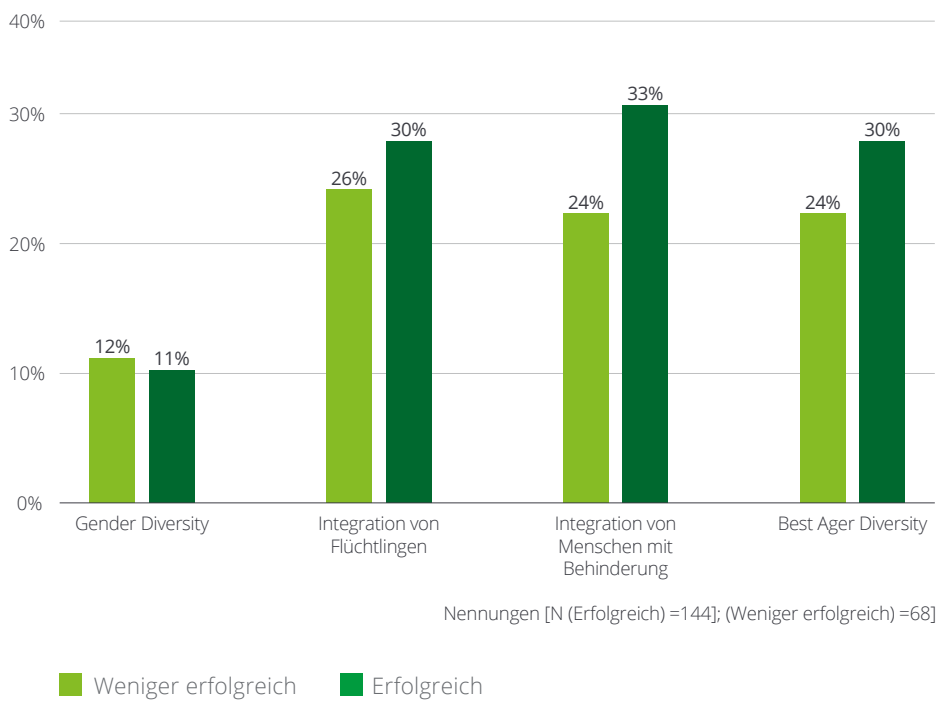
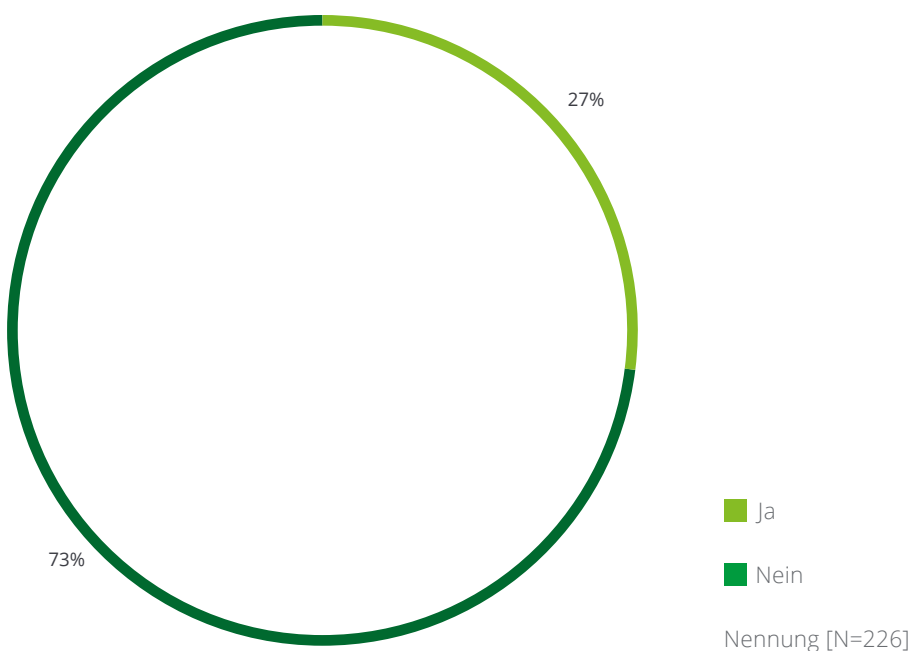


Abb. 22 – Existenz eines Ansprechpartners für das Diversity-Management



Work-Life-Balance und Work-Life-Integration

Eng mit der Thematik der Diversity (Vielfalt) sind auch die beiden Bereiche Work-Life-Balance und Work-Life-Integration verbunden. Heutige Mitarbeiter wünschen sich neben spannenden Arbeitsinhalten auch eine Berücksichtigung ihrer individuellen Lebensmodelle, was letztendlich zu einer stärkeren Diversity dieser Modelle in der Belegschaft führt. Unter Work-Life-Balance verstehen wir für diese Studie, dass Arbeitsleben und Beruf miteinander im Einklang stehen. Der Beruf, gegebenenfalls auch mehrere Berufstätigkeiten zur gleichen Zeit, Familie, soziale Aktivitäten, Freizeit und andere Aspekte werden als verschiedene Lebensbereiche („life domains“) verstanden, die im Gleichgewicht gehalten werden („life domains balance“), sich gegenseitig möglichst nicht behindern (geringer „life domains conflict“) und sich idealerweise gegenseitig unterstützen (hohe „life domains facilitation“) sollten.

Work-Life-Integration hingegen geht einen Schritt weiter und berücksichtigt, dass dank des technischen Fortschritts die Grenzen zwischen Arbeit und Vergnügen, zwischen Zuhause und Büro fließend sind oder sogar verschwinden. Heutzutage gibt es kaum noch eine formelle Trennung zwischen dem eigenen Leben und der eigenen Arbeit mehr, es wird vielmehr alles gemischt. Die scharfe Abgrenzung zwischen dem persönlichen und dem privaten Leben ist mehr und mehr durchlässiger geworden. Dies äußert sich insbesondere an folgenden Aspekten: private Telefonate

und Mails im Büro, dienstliche auch von zu Hause aus; Angebot von Sportaktivitäten wie Fitnessstudios und Duschen in Unternehmen, Schlafgelegenheiten auf dem Betriebsgelände etc.

In unserer Studie haben wir nach der Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Work-Life-Balance und Work-Life-Integration gefragt. 57 Prozent der Antwortenden sind mit der Work-Life-Integration zufrieden, 63 Prozent mit der Work-Life-Balance.

„Das Thema Diversity hat durch die Medienpräsenz eine ganz andere Dynamik erlangt und wir sind in allen Zielgruppenmärkten unterwegs. Ob es Frauen oder andere Gruppen sind: Das sind für uns ganz wichtige Themen. Für viele Positionen gibt es Menschen, die früher von Unternehmen vernachlässigt wurden und in denen enorme Potenziale stecken.“

Johann Engelmann, Leiter HR/Personalmanagement, uvex group

Gender Diversity – stärkere Berücksichtigung von Frauen im Berufsleben

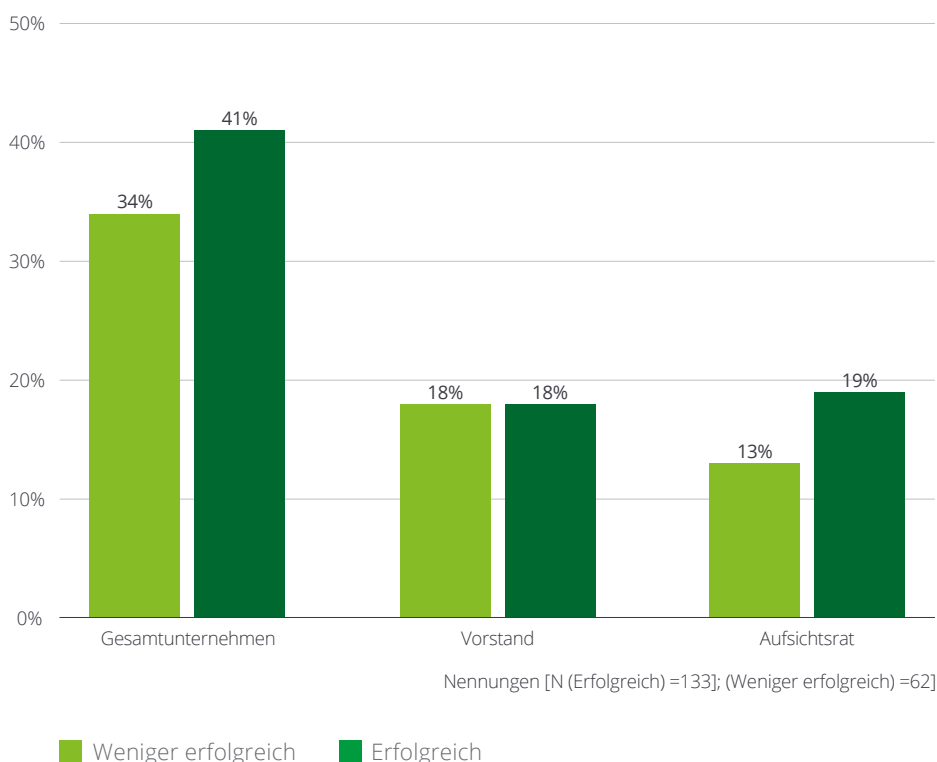
Nicht erst seit dem Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe an Frauen in Führungspositionen, das für den Aufsichtsrat von börsennotierten Großunternehmen eine 30-Prozent-Quote vorschreibt und für den Vorstand eine unternehmensinterne Vorgabe, werden Stimmen nach der stärkeren Berücksichtigung von Frauen in der Unternehmenspraxis laut. Dies stärkt den betrieblichen Zusammenhalt, bildet die Interessen der Stakeholder ab und macht mitunter Entscheidungsprozesse besser und auch transparenter.

Zunächst haben wir den Frauenanteil der Unternehmen analysiert (vgl. Abb. 23): Dieser liegt bei den erfolgreichen Unternehmen mit 41 Prozent deutlich höher als bei den weniger erfolgreichen mit durchschnittlich 34 Prozent.

Während in den Vorständen/Geschäftsleitungen beide Gruppen je 18 Prozent erreichen, ist der Aufsichtsrat der erfolgreichen Unternehmen zu 19 Prozent, derjenige der weniger erfolgreichen Unternehmen nur zu 13 Prozent mit Frauen besetzt.

Wie bereits weiter oben verdeutlicht wurde, gibt es bisher nur wenige Strategien, Initiativen und Maßnahmen im Bereich der Gender Diversity im Mittelstand.

Abb. 23 – Frauenanteil in den Unternehmen



Berücksichtigung von Best Ager im Unternehmen

Die Best Ager, die Gruppe der Mitarbeiter über 50 Jahre, machen aktuell im Schnitt 26 Prozent der Belegschaft im Mittelstand aus. In der Zukunft gehen 46 Prozent der befragten Unternehmen davon aus (vgl. Abb. 24), dass dieser Anteil auf 25 bis 50 Prozent steigen wird. 15 Prozent der Befragten gaben an, dass der Anteil sogar auf 51 bis 75 Prozent steigen wird.

Unternehmen setzen vermehrt auf Erfahrung, Urteilsvermögen und soziale Kompetenz dieser Zielgruppe und binden diese in generationenübergreifende Teams aus Alt und Jung ein.

Integration von Flüchtlingen in die Arbeitswelt

Deutschland hat in den letzten Jahren einen großen Anstieg der Anzahl asylsuchender Flüchtlinge erlebt. Für den deutschen Mittelstand stellt diese Gruppe gerade in Zeiten des Fachkräftemangels einen Pool an potenziellen Mitarbeitern dar, den es zu nutzen gilt.

Wir haben in der Studie die Anzahl der aktuellen Stellen für Flüchtlinge nach Art der Beschäftigung einerseits sowie den Aspekt „heute vs. in fünf Jahren“ andererseits verglichen (vgl. Abb. 25). Die durchschnittliche Anzahl der fest angestellten Flüchtlinge soll von heute im Schnitt sieben auf 14 in fünf Jahren steigen. Im Bereich der Ausbildungsplätze ist ein Anstieg von heute drei auf zwölf im Jahr 2022 geplant. Insgesamt planen Mittelständler, 31 Stellen und somit im Mittel 2,4 Prozent der Belegschaft durch Flüchtlinge zu besetzen.

Abb. 24 – Erwarteter Anteil der Best Ager in fünf Jahren

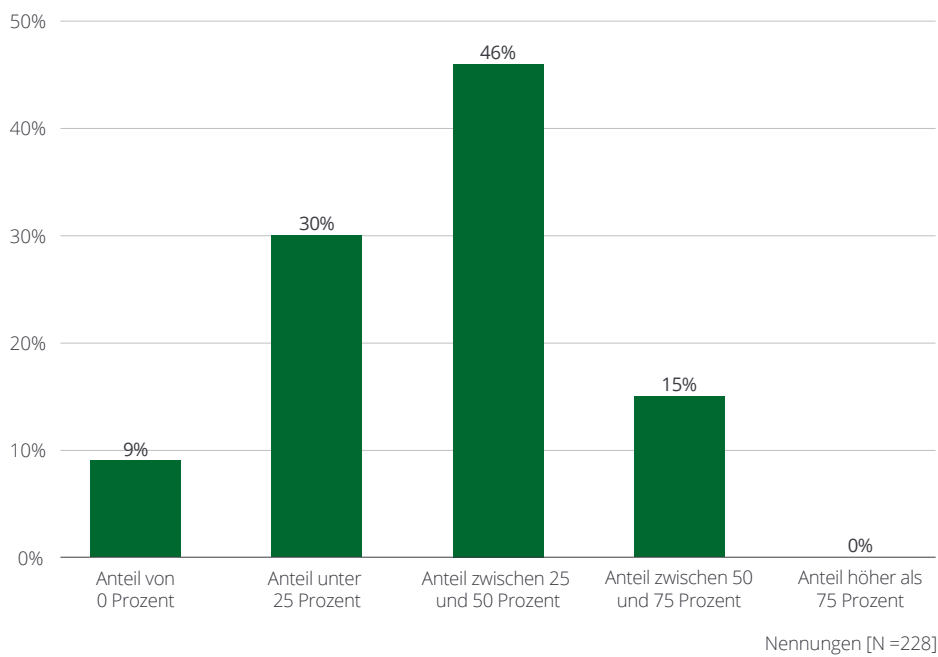
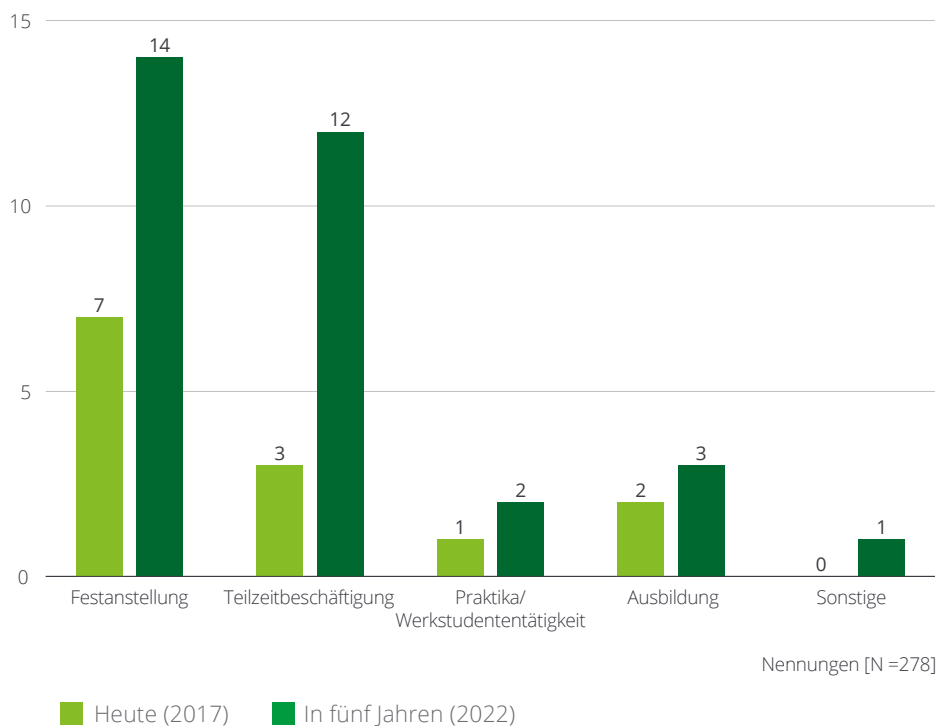


Abb. 25 – Absolute Anzahl beschäftigter Flüchtlinge



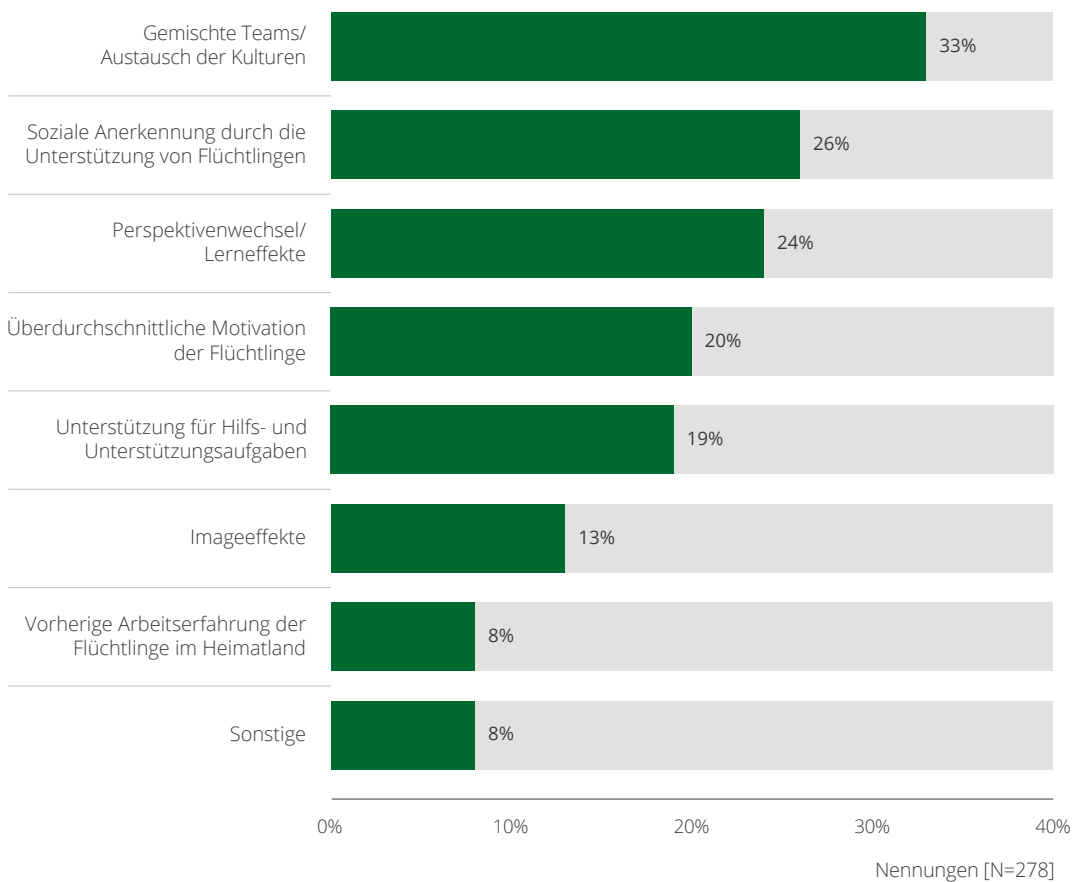
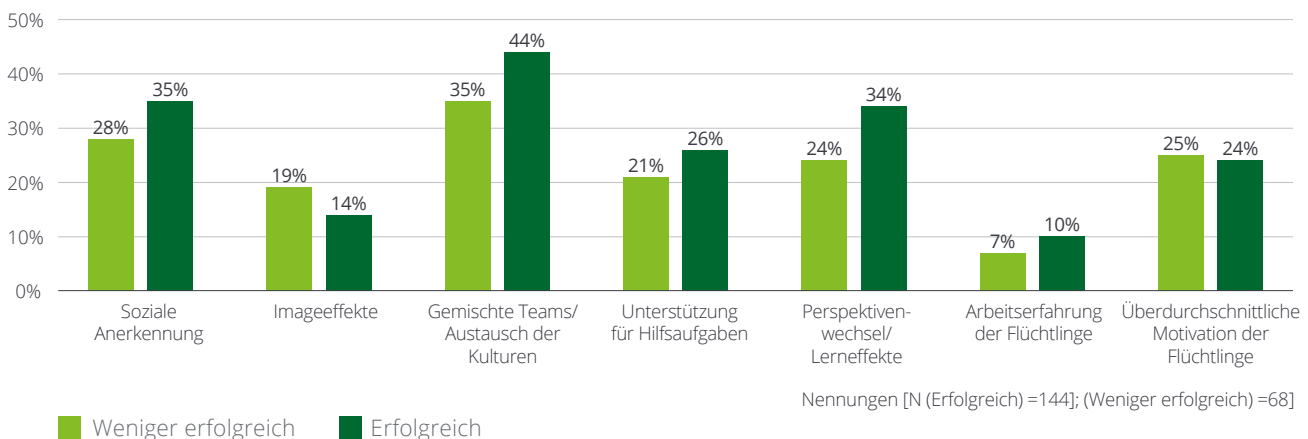
Die Unternehmen sehen hier jedoch neben den Vorteilen auch Nachteile. Bezogen auf Erstere (vgl. Abb. 26) werden gemischte Teams und der Austausch der Kulturen (33 Prozent), soziale Anerkennung durch Unterstützung von Flüchtlingen (24 Prozent) und Perspektivenwechsel/Lerneffekte (24 Prozent) genannt. Als größte Nachteile führen die Studienteilnehmer mit weitem Abstand Sprachbarrieren (61 Prozent) und fehlende Qualifikationen (51 Prozent) an. Hinzu kommen die Unsicherheit über den Aufenthaltsstatus und die Klärung der Arbeitserlaubnis mit 38 Prozent. 21 Prozent der Befragten geben an, dass der Integrationsaufwand schlicht zu hoch sei.

Die Einschätzung variiert wiederum zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (vgl. Abb. 27). Während Erstere signifikant häufiger gemischte

Teams, die soziale Anerkennung und den Perspektivenwechsel betonen, legen die weniger erfolgreichen Unternehmen (zu viel) Wert auf Imageeffekte. Hieraus ließe sich die Einschätzung ableiten, dass die Beschäftigung von Flüchtlingen allein aus Imagegründen den Unternehmen eher schadet als hilft.

Gerade der Aspekt des Perspektivwechsels verdeutlicht, dass im Bereich der Diversity im Mittelstand noch Diskussionsbedarf besteht. Einige Unternehmen sehen sich auch ohne explizites Diversity-Management gut oder sogar besser aufgestellt als Großunternehmen. Andere sehen hier Veränderungsbedarf. Dies leitet auch zum Thema unseres letzten Kapitels über, dem Change-Management. Veränderungsprozesse bedürfen einer formalisierten Begleitung, um eine möglicherweise ablehnende Haltung und aktiven Widerstand der Mitarbeiter zu verringern und Kosten zu minimieren.

„Über ein Prozent der 2.000 Mitarbeiter bei uns sind Flüchtlinge. Diese Quote übertrifft den Durchschnitt in Deutschland um ein Vielfaches. Kein Selbstzweck – wir sehen Integration angesichts des Fachkräftemangels als Chance, nicht als Hürde. Mit Qualifizierungsprogrammen und Praktika bereiten wir Flüchtlinge auf eine Ausbildung und Karriere im Bausektor vor: Integration durch berufliche Perspektiven.“

Abb. 26 – Vorteile der Integration von Flüchtlingen**Abb. 27 – Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen**

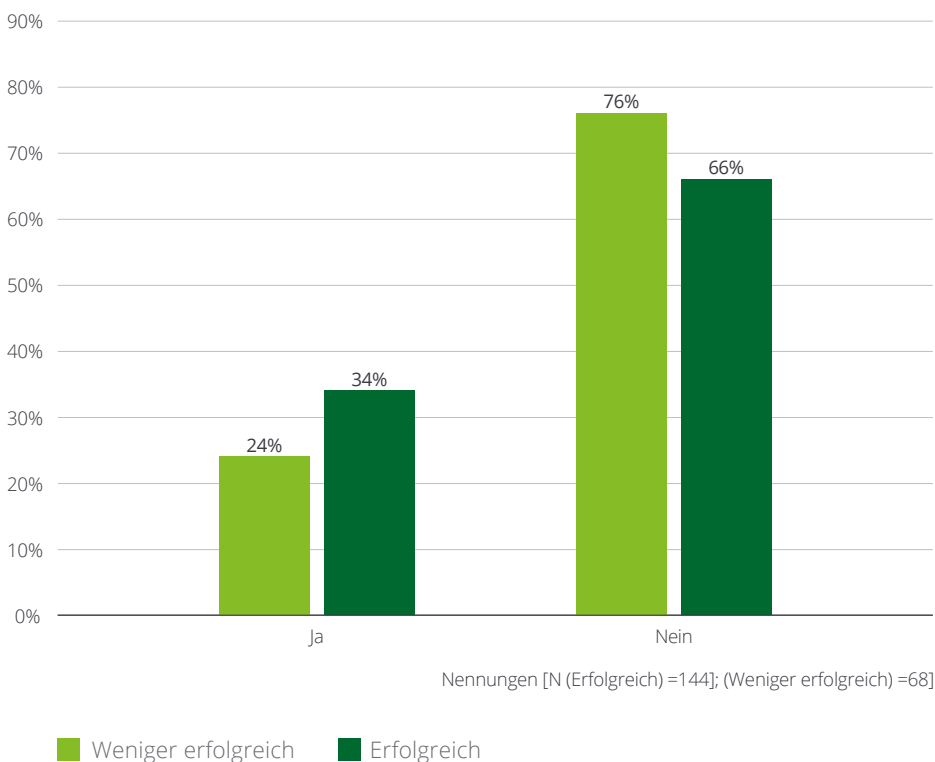
V. Change-Management und Evaluation – formalisiert oder bauch-gesteuert?

Wir haben bisher gezeigt, dass der Mittelstand umfassenden Veränderungsprozessen von Strategie, Struktur und Kultur unterworfen wird. Aus organisatorischer Sicht hat sich in den letzten Jahren das Change-Management als Instrument entwickelt, das durch begleitende Maßnahmen wie Information, Kommunikation, Schulungen, Coachings und Trainings ablehnende Haltung und Widerstand verringern und gleichzeitig das positive Commitment der Mitarbeiter erhöhen kann.

Existenz eines Change-Management-Prozesses

Prinzipiell geben in einer ersten Selbsteinschätzung 63 Prozent der Studienteilnehmer an, offen oder sehr offen mit Wandel und Veränderung umzugehen. Dies bezieht sich jedoch nicht auf die Belegschaft an sich, sondern auf die befragten Top-Entscheider. Einen expliziten Change-Management-Prozess haben hingegen nur recht wenige etabliert. Wie die Auswertung (vgl. Abb. 28) zeigt, unterscheiden sich auch hier wieder erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen. 34 Prozent der erfolgreichen, aber nur 24 Prozent der weniger erfolgreichen Organisationen haben einen Change-Management-Prozess.

In vielen Fällen wird der Change-Prozess auch durch allgemeine Aspekte wie den Qualitätsmanagementprozess angestoßen, häufig fehlen aber noch flankierende Informations- und Kommunikationsmaßnahmen. Exemplarisch lässt sich dies am Thema Fehlerkultur festmachen: Die Mehrheit der befragten Unternehmen berichtet, eine neue Fehlerkultur etablieren zu wollen, in der Fehler toleriert und teilweise (z.B. im Bereich Geschäftsmodellinnovationen) sogar explizit erwünscht sind. Ideen zur Umsetzung gibt es hier jedoch nur wenige.

Abb. 28 – Existenz eines formalisierten Change-Management-Prozesses

„Im Hinblick auf die Arbeitswelt 4.0 ist das Thema Fehlerkultur von hoher Bedeutung. Für die AVENTICS spielt das Thema Qualität aber insgesamt die zentrale Rolle für die Positionierung am Markt. Insofern findet sich das Thema Fehlerkultur in der Regel nur bei Innovationsthemen der AVENTICS wieder. Beim Aufsetzen von innovativen Themen sprechen wir dieses Thema aktiv an.“

Dr. Frank Theilen, Digital Transformation Officer, AVENTICS GmbH

„Eine positive Fehlerkultur sehen wir als Voraussetzung für ein erfolgreiches Innovationsmanagement an. Da es aber die Unternehmenskultur betrifft, ist diese Veränderung als langfristiger Prozess zu verstehen, den wir momentan durch Vorleben auf allen Unternehmensebenen versuchen zu etablieren.“

Tim Hellwig, Vorstandsassistent, Arnold AG

Budget für Arbeitswelten 4.0

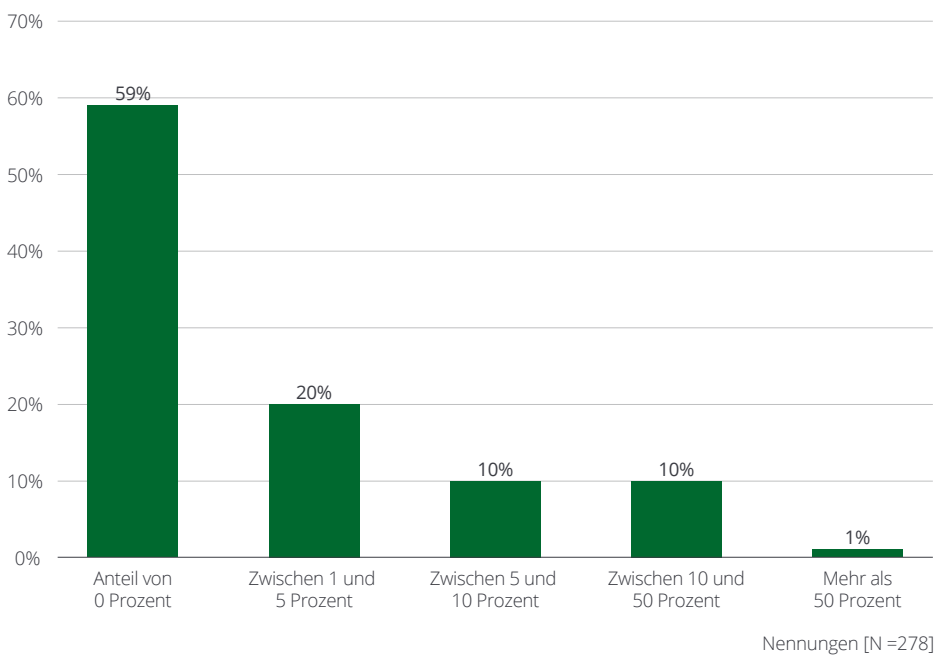
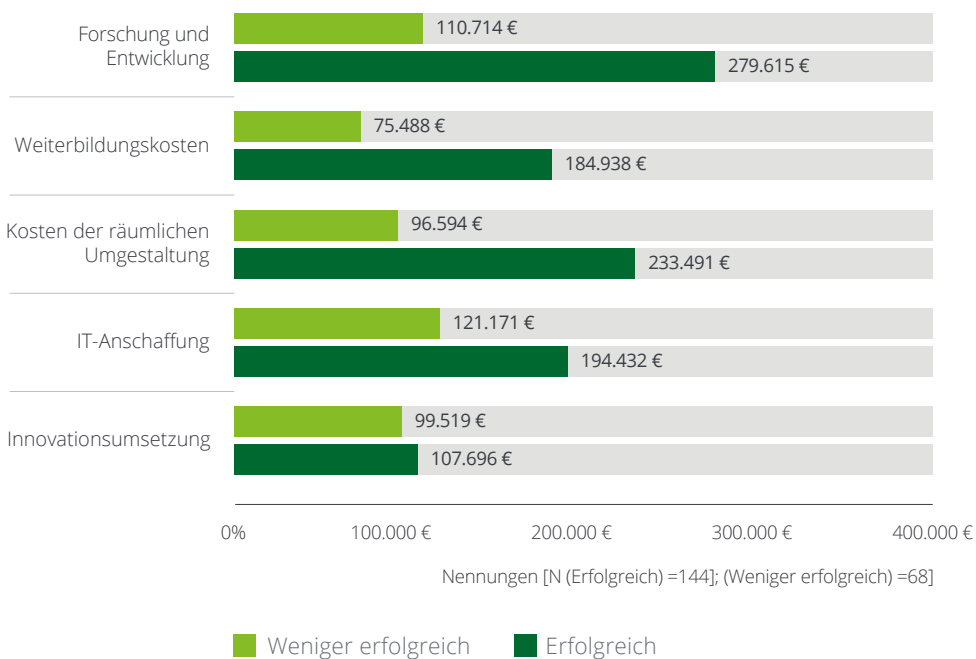
Arbeitswelten 4.0 und die damit verbundenen Investitionen wie neue Gebäude, IT-Systeme usw. sind für den Mittelstand mit Herausforderungen verbunden. Bzgl. der für Arbeitswelten 4.0 eingeplanten Gelder geben 59 Prozent der Unternehmen an (vgl. Abb. 29), kein explizites Budget für derartige Aktivitäten vorzusehen. 20 Prozent investieren zwischen 1 und 5 Prozent des Jahresumsatzes.

Eine Detailanalyse der erfolgreichen und der weniger erfolgreichen Unternehmen (vgl. Abb. 30) zeigt, dass sich Investitionen in Arbeitswelten 4.0 auszahlen: Im Schnitt investieren Erstere etwa das Zweieinhalb- bis Dreifache der weniger erfolgreichen Unternehmen. Im Bereich Forschung und Entwicklung sind es bspw. ca. 280.000 Euro pro Jahr (eU) im Vergleich zu etwa 110.000 Euro (wU). Während der Unterschied bei Ausgaben für die Innovationsumsetzung sehr gering ist, klaffen sie insbesondere bei Weiterbildung und Umgestaltung von Büros

und Arbeitsplätzen weit auseinander.

Zudem möchten wir hier noch hervorheben, dass Investitionen in Arbeitswelten 4.0 auch direkte Kostenvorteile generieren können: Da durch neue Workspace-Konzepte bestehende Flächen wesentlich effektiver und effizienter genutzt sowie mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der gleichen Fläche untergebracht werden können, entfällt bereits kurzfristig die Anmietung zusätzlicher, ggf. teurer Büroflächen.

Dieses Kapitel hat gezeigt, dass mittelständische Unternehmen den Wandel bisher eher wenig geplant und somit eher bauchgesteuert angehen. Während Maßnahmen weitestgehend geplant werden, findet nur in wenigen Fällen ein flankierendes und formalisiertes Change-Management statt.

Abb. 29 – Budget für Arbeitswelten 4.0 (in Prozent vom Umsatz)**Abb. 30 – Budget pro Kostenkategorie**

Empfehlungen für die Praxis

Aktuelle Trends am Arbeitsmarkt hinterfragen und für das eigene Unternehmen prüfen

Externe Anforderungen, demografische Veränderungen und soziodemografische Aspekte wie der zunehmende Wunsch nach Vielfalt (Diversity) in Unternehmen verändern nicht nur das aktuelle Arbeiten in Organisationen, sondern auch die Art und Weise, ob und wie der Mittelstand in Zukunft erfolgreich extern rekrutieren kann. Unternehmen sollten eine ehrliche und transparente Bestandsaufnahme der eigenen Belegschaft, des Führungsteams, der Stakeholder und insbesondere der Kunden durchführen, um die Relevanz dieser Trends für das eigene Verhalten als Arbeitgeber zu hinterfragen und entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Gerade im Bereich Employer Branding und Employer Marketing verschonen viele Mittelständler hier noch Potenziale.

Vorhandene Führungskräfte weiterbilden und geeignete neue Führungskräfte einstellen

Die Anforderungen an die Führungskräfte von heute und morgen sind nicht mehr dieselben wie diejenigen an die Führungskräfte von gestern: Eine veränderte Belegschaftsstruktur, andere Bedürfnisse, aber auch neue Technologien und Kommunikationsformen erschweren den Führungskräften die tägliche Arbeit. Für den Mittelstand heißt dies, dass einerseits frei werdende Führungspositionen mit anderen Führungskräften als bisher besetzt und diese ggf. auch extern rekrutiert werden müssen. Andererseits müssen die existierenden Führungskräfte durch Schulungen, Trainings und Coachings für die modernen

Anforderungen fit gemacht werden. Neben der Wissensvermittlung spielt hier v.a. auch die praktische Anwendung der Konsequenzen für die Beziehung von Führungskraft und Mitarbeitern eine besondere Rolle.

Neue Arbeitsformen mit den Stärken der mittelständischen Unternehmenskultur verbinden

Im Mittelstand trifft die tradierte Unternehmenskultur auf neue Arbeitsformen wie Co-Working, Cloudworking und Crowdworking. In Anlehnung an Samuel Huntington kann von einem „Clash of Cultures“ gesprochen werden. Dieser muss jedoch nicht unbedingt negativ sein. Die mittelständische Unternehmenskultur ist seit jeher offen und flexibel, aber auch traditionsorientiert. Einige der neuen Veränderungen wie zunehmende Agilität dürften somit für den Mittelstand keine existenzbedrohenden Auswirkungen haben. Bzgl. anderer Aspekte wie Work-Life-Integration, Homeoffice und mobiler Arbeit müssen die Unternehmen nach einem Weg suchen, wie verbindliche und zugleich strategisch sinnvolle Ansätze gefunden werden können, die weder den Alt-Mitarbeitern noch neuen Mitgliedern der Belegschaft ein Gefühl der Isolation geben.

Ein flankierendes Change-Management etablieren und die Belegschaft mitnehmen

Die anstehenden Veränderungen haben tiefgreifende Auswirkungen auf die mittelständische Strategie, Struktur und Kultur bis hinunter auf den Arbeitsplatz. Auch Organisationsstruktur sowie Zusammensetzung und Vielfalt der Projektteams werden sich wahrscheinlich deutlich verändern. Der

Mittelstand sollte weder blind jeden Trend umsetzen noch innovationsfeindlich alles ohne Prüfung ablehnen. Die Maßnahmen, die für sinnvoll erachtet werden und auch umgesetzt werden sollen, müssen jedoch mit einem flankierenden Change-Management-Prozess und im Optimalfall auch einem Change-Verantwortlichen vorangetrieben werden, um die Verbindlichkeit der Maßnahmen und das Commitment der Beteiligten zu erhöhen. So können diesen etwaig existierende Ängste genommen, Widerstand und Reaktanz vermindert und positive Impulse für die Reorganisation freigesetzt werden.

Informationen zur Datenerhebung

Die Daten, die in dieser Studie verarbeitet wurden, stammen vorwiegend aus den Forschungsprojekten des Europäischen Kompetenzzentrums für Angewandte Mittelstandsforschung (EFAM) an der Universität Bamberg und des Lehrstuhls für Unternehmensführung und -kontrolle an der Hochschule Aalen. Detaillierte Angaben zu Konzept, Stichproben und Methoden der einzelnen Forschungsprojekte finden Sie in den jeweiligen Berichtsständen der Bamberger Betriebswirtschaftlichen Beiträge (BBB), insbesondere:

BBB-Band 255: Arbeitswelten 4.0 im Mittelstand (Becker, W./Ulrich, P./Botzkowski, T./Fibitz, A./Reitelshöfer, E./Schuhknecht, F.)

Ihre Ansprechpartner

Lutz Meyer

Partner
Leiter Mittelstandsprogramm
Tel. +49 (0)211 8772 3502
lmeyer@deloitte.de

Markus Seiz

Director
Mittelstandsprogramm
Tel. +49 (0)711 1655 47699
mseiz@deloitte.de

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website www.deloitte.com/de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 263.900 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.