

ARBEITEN 4.0 IN LERN- UND EXPERIMENTIER- RÄUMEN ERPROBEN

Der Programmzweig *unternehmensWert:Mensch plus*
Handbuch für Prozessberater/-innen

Inhaltsverzeichnis

1. Betriebliche Lern- und Experimentierräume	4
1.1 Hintergrund	5
1.2 Das Konzept des Praxislaboratoriums „Arbeit der Zukunft“	5
1.3 Das Konzept des Lern- und Experimentierraums im Rahmen von <i>unternehmensWert:Mensch plus</i>	6
1.4 Zielgruppe	7
2. Erstberatung	8
3. Prozessberatung: Durchführung des betrieblichen Lern- und Experimentierraums	10
3.1 Initialphase	11
3.1.1 Experteninterviews	11
3.1.2 Referenzsystem für das Unternehmen konkretisieren	12
3.1.3 Vorbereitung und Durchführung eines Kick-off-Workshops	13
3.2 Innovationsphase	14
3.2.1 Arbeitsphase 1	14
3.2.2 Arbeitsphase 2	16
3.2.3 Arbeitsphase 3	16
3.3 Lernphase	16
3.3.1 Evaluationssitzung	16
3.3.2 Abschlussbericht	17
3.3.3 Ergebnisgespräch	17
3.4 Erstberater/-in	18
3.5 Prozessberater/-in	18
3.6 Lab-Team	19
3.7 Lab-Team-Verantwortliche/-r	19
3.8 Lenkungskreis	19
4. Materialien	20

1

Betriebliche Lern- und Experimentierräume

Kapitelinhalt

1.1 Hintergrund

1.2 Das Konzept des Praxislaboratoriums „Arbeit der Zukunft“

1.3 Das Konzept des Lern- und Experimentierraums im Rahmen von *unternehmensWert:Mensch plus*

1.4 Zielgruppe

1. Betriebliche Lern- und Experimentierräume

1.1 Hintergrund

Die digitale Transformation verändert Wirtschaft und Gesellschaft derzeit tiefgreifend. Sie bildet den Grundstein für einen erheblichen Umbruch in den Unternehmen. Es gibt kaum eine Branche, in der man sich nicht intensiv damit beschäftigt, wie die Digitalisierung bestehende Geschäfts- und Produktionsmodelle verändert, wie Produkte und Dienstleistungen innoviert werden müssen und wie die Art und Weise, wie wir arbeiten, neu gedacht werden kann. In modernen Unternehmen gewinnt so die Arbeitswelt von morgen Konturen. Personalführung und Führungskräfte stehen damit vor sehr grundlegenden Herausforderungen.

Gerade KMU sind zunehmend von diesem Wandel betroffen. Es entstehen neue Geschäftsfelder, die auch kleine und mittlere Unternehmen vor die Herausforderung stellen, ihre Geschäftsmodelle und Produkte weiterzuentwickeln. Oftmals werden neue Anforderungen hinsichtlich der Anwendung neuer Technologien und Arbeitsmethoden, aber auch über die Wertschöpfungskette an sie weitergegeben. So entwickelt sich für KMU insgesamt eine Umbruchsituation hinsichtlich neuer Technologien, Prozesse und Produkte sowie neuer Formen der Arbeitsorganisation und entsprechender Qualifizierungserfordernisse.

Betriebliche Lern- und Experimentierräume sind ein **strategisches Instrument** für die erfolgreiche Bewältigung der digitalen Transformation in KMU. Sie schaffen ergebnisoffene Räume in den Unternehmen, um die Arbeitswelt der Zukunft gestalten zu lernen. Sie helfen, Neuland bei der Entwicklung von Arbeit gemeinsam zu erkunden und Lernprozesse der Akteure zu befördern.

1.2 Das Konzept des Praxislaboratoriums „Arbeit der Zukunft“

Der Ansatz der Lern- und Experimentierräume geht zurück auf das Konzept der „betrieblichen Praxislaboratorien“ des Forschungsteams um Prof. Dr. Andreas Boes am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung – ISF München.¹ Es ist im Rahmen des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Verbundvorhabens „WING – Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten“ entstanden. Im WING-Projekt hat das ISF München gemeinsam mit Vorreiter-Unternehmen Konzepte für eine nachhaltige und mitarbeiterorientierte Gestaltung der digitalen Transformation entwickelt und erprobt. Gemeinsam mit der Robert Bosch GmbH wurde ein **Praxislaboratorium „Arbeit der Zukunft“** aufgebaut, das sich mit der **Realisierung agiler Organisationskonzepte** befasst und nach neuen Lösungen in den Feldern Arbeitsorganisation, Arbeitsplatz der Zukunft, Führung, berufliche Entwicklung und Karrieren sowie Sozialbeziehungen und Kultur sucht.

¹ Vgl. Boes, Andreas; Bultemeier, Anja; Kämpf, Tobias; Lühr, Thomas; Marrs, Kira; Ziegler, Alexander (2017): Neuland gestalten. Das Konzept der betrieblichen Praxislaboratorien. In: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.). Werkheft 03. WeiterLernen. Berlin. S. 154–162.

Aufbauend auf dem Referenzfall bei Bosch konnten weitere ausstrahlungskräftige Laboratorien für unterschiedliche Gestaltungsfelder bei ausgewählten Unternehmen in Industrie und im Dienstleistungsbereich gestartet werden. Die bisherigen Ergebnisse des WING-Projektes zeigen, dass **das Konzept der Praxislaboratorien ein hohes Lösungspotenzial** hat, um den digitalen Umbruch insbesondere mit Blick auf die Personalpolitik und Arbeitsorganisation nachhaltig zu gestalten. Vor allem aufgrund seiner **starken Beteiligungsorientierung** erweist es sich als ein strategisches Instrument, um die Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft substanziell und nachhaltig voranzubringen.

Für den Programmzweig *unternehmensWert:Mensch plus* (uWM plus) wurde das Konzept mit Blick auf die spezifischen Bedingungen und Herausforderungen in KMU angepasst. Dabei wurde besonderer Wert auf ein schrittweises Vorgehen, eine kurzyyklische Ergebnisorientierung und die konsequente Beteiligung der Mitarbeiter gelegt.

1.3 Das Konzept des Lern- und Experimentierraums im Rahmen von *unternehmensWert:Mensch plus*

Die Methode des Lern- und Experimentierraums im Rahmen von uWM plus setzt auf eine **kurzyyklische Ergebnisorientierung** und **hohe Beteiligung** der eingebundenen Mitarbeiter. Die gezielte Einbeziehung der Geschäftsführung sowie von Vertretern der Beschäftigten „sichert“ den Lern- und Experimentierraum ab und sorgt dafür, dass die Ergebnisse und Lernprozesse dem Gesamtunternehmen zugutekommen.

Insgesamt kennzeichnen das Vorgehen insbesondere folgende Elemente:

- ▶ **Inkrementelles Vorgehen** – nicht alles kann vorab geplant werden: schrittweises Vorgehen in einem agilen Setting statt nach einem vorgeplanten Masterplan
- ▶ **Kurzyyklische Ergebnisorientierung** – in definierten Arbeitszeiträumen von 4 Wochen werden Ergebnisse erzielt und in einem beteiligungsorientierten Prozess ausgewertet
- ▶ **Konsequente Beteiligung** – Erfahrungen aller nutzen und alle an der Entwicklung und Umsetzung beteiligen, um so Akzeptanz zu schaffen
- ▶ **Soziale Dynamiken als Erfolgsgeheimnis** – gemeinsame Lernprozesse und aktive Fehlerkultur etablieren

1.4 Zielgruppe

Der Programmzweig *unternehmensWert:Mensch plus* adressiert **in allen Bundesländern** KMU mit weniger als 250 Beschäftigten (in Jahresarbeitsseinheiten, JAE). Für die Durchführung eines Lern- und Experimentierraums wird eine Unternehmensgröße **von mindestens 25 Beschäftigten empfohlen**, aber es sollen ausdrücklich auch Unternehmen mit weniger als 25 Beschäftigten die Möglichkeit haben, einen Lern- und Experimentierraum durchzuführen, wenn sie dazu **bereit und arbeitsorganisatorisch in der Lage** sind.

Gerade weil die Lern- und Experimentierräume einem agilen Setting folgen, sind sie für KMU als strategisches Instrument zur Bewältigung des digitalen Wandels besonders interessant. Mit Blick auf das schrittweise Vorgehen und die gezielte Nutzung eigener Ressourcen ermöglichen die betrieblichen Lern- und Experimentierräume der Unternehmensführung und den Beschäftigten **gemeinsame Lern- und Entwicklungsprozesse für eine innovative Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft**. Dies gilt insbesondere für die **beteiligungsorientierte Gestaltung personalpolitischer und arbeitsorganisatorischer Innovationsprozesse**. Damit schließt *unternehmensWert:Mensch plus* unmittelbar an die Ziele der „**Initiative Neue Qualität der Arbeit**“ und des bisherigen Programmzweigs *unternehmensWert:Mensch* an.

2

Erstberatung

2. Erstberatung

In der Erstberatung wird die Förderfähigkeit anhand der Förderkriterien geprüft (siehe Förderrichtlinie vom **20. Juli 2017**). Die Erstberatungsstelle führt in das Thema digitale Transformation ein und erläutert die Methodik des Lern- und Experimentierraums.

Zentrale Bestandteile der Erstberatung sind:

- ▶ Prüfung der Förderfähigkeit (Prüfung der formalen Fördervoraussetzungen wie Mitarbeiterzahl, Jahresumsatz/Jahresbilanzsumme etc.)
- ▶ Einführung zum Thema digitale Transformation und Herausforderungen insbesondere für KMU
- ▶ Skizzieren möglicher Themen für Lern- und Experimentierräume und Darstellung zentraler Fragestellungen anhand der 6 **Gestaltungsfelder** von *unternehmensWert:Mensch plus*
- ▶ Vorstellung des Konzepts des Lern- und Experimentierraums (Erklärung des Rollenmodells und Erläuterung der Arbeitsphasen)
- ▶ Prüfung der inhaltlichen Fördervoraussetzungen: Ist das Unternehmen bereit, sich auf einen sehr stark mitarbeiterorientierten Prozess einzulassen? Ist das Unternehmen bereit und auch arbeitsorganisatorisch in der Lage, die Methodik des Lern- und Experimentierraums anzuwenden und die Arbeitsphasen einzuhalten?
- ▶ Dokumentation des Gesprächs im **Erstberatungsprotokoll uWM plus** und ggf. Ausgabe eines Beratungsschecks

Beteiligte:	Erstberater/-in, Geschäftsführer/-in, Betriebsrat bzw. Vertreter/-in der Beschäftigten. Bei Bedarf können Sie als Prozessberater/-in an der Erstberatung teilnehmen.
Dauer des Gesprächs:	60 bis 180 Minuten
Ergebnis:	Ggf. Ausstellung des Beratungsschecks

3

Prozessberatung: Durchführung des betrieblichen Lern- und Experimentierraums

Kapitelinhalt

- 3.1 Initialphase
- 3.2 Innovationsphase
- 3.3 Lernphase
- 3.4 Erstberater/-in
- 3.5 Prozessberater/-in
- 3.6 Lab-Team
- 3.7 Lab-Team-Verantwortliche/-r
- 3.8 Lenkungskreis

3. Prozessberatung: Durchführung des betrieblichen Lern- und Experimentierraums

Die Durchführung des betrieblichen Lern- und Experimentierraums erfolgt in 3 Phasen:

1. Initialphase (1 Monat; circa 2,5 Tagewerke)
2. Innovationsphase (3 bis 4 Monate; circa 7,5 Tagewerke)
3. Lernphase (1 Monat; circa 2 Tagewerke)

Für die Durchführung werden insgesamt 5 bis 6 Monate und maximal 12 Tagewerke veranschlagt.

3.1 Initialphase

Ziel: Grundlagen schaffen, Themenfelder und Ziele des Lern- und Experimentierraums definieren, Lenkungskreis und Lab-Team bestimmen, Vorbereitung und Durchführung eines Kick-offs.

3.1.1 Experteninterviews

Ziel: Als Prozessberater/-in führen Sie mit Vertretern der Geschäftsleitung und Vertretern der Beschäftigten **1 bis 3 Experteninterviews** im Unternehmen, um die Ausgangslage und die Herausforderungen zu erkennen und darauf aufbauend mögliche Themenfelder zu bestimmen. Im Anschluss werden Vereinbarungen für das weitere Vorgehen getroffen.

A) Folgende **Leitfragen** stehen im Fokus der Experteninterviews:

- ▶ Handlungsdruck: Wie groß sind die Auswirkungen der digitalen Transformation auf das Unternehmen?
- ▶ Offene Analyse: Vor welchen Herausforderungen steht das Unternehmen im Kontext der Digitalisierung?
- ▶ Tiefenanalyse: Konkretisierung der Themenfelder auf Basis des **Referenzsystems „Arbeit der Zukunft“**

B) Folgende **Vereinbarungen** für das weitere Vorgehen werden im Rahmen des Experteninterviews getroffen:

- ▶ Mögliche Gestaltungsfelder bestimmen (Kriterien siehe unten). Die endgültige Festlegung erfolgt beteiligungsorientiert im Kick-off.
- ▶ Abstimmungen zum Kick-off im Unternehmen: Teilnehmerkreis festlegen (Geschäftsführung, weitere Führungskräfte, Beschäftigte, Vertreter der Beschäftigten), Absprachen treffen (Terminierung, Organisation etc.)

Kriterien für die Festlegung von Themenfeldern:

1. Themen haben einen **personalpolitischen** und **arbeitsorganisatorischen Innovations-Impact** mit einem **starken Bezug zur digitalen Transformation**
2. Themen stellen für das Unternehmen **Neuland** dar: Lösungsweg und Ziel sind unbekannt – es existiert keine Blaupause
3. Von der Bearbeitung der Themen ist eine **strategische Hebelwirkung** für das Unternehmen zu erwarten

Beteiligte:	Prozessberater/-in, Geschäftsführer/-in, Vertreter/-in der Beschäftigten (Erstberater/-in: optional)
Zeitraum:	1. Projektmonat
Dauer:	Pro Interview: circa 60 bis 90 Minuten
Tagewerke:	0,5 TW
Materialien:	Referenzsystem „Arbeit der Zukunft“ (optional)
Ergebnis:	Bestimmung der Herausforderungen und des zentralen Themenfelds, Vereinbarungen zur Vorbereitung des Kick-offs

3.1.2 Referenzsystem für das Unternehmen konkretisieren

Auf der Basis der Experteninterviews und des allgemeinen **Referenzsystems „Arbeit der Zukunft“** erarbeiten Sie erste Themenvorschläge für den Lern- und Experimentierraum. Es geht hier darum, die Gestaltungsfelder im Vergleich zum „allgemeinen Referenzsystem“ auf die fallspezifisch relevanten Themenfelder zu spezifizieren (also z. B. auf die konkreten Herausforderungen und Fragen, die im Unternehmen etwa im Gestaltungsfeld „Führung“ eine Rolle spielen). Dieses kann z. B. in Form einer **Mind-Map** oder in Anlehnung an die Darstellung des „allgemeinen Referenzsystems“ erfolgen. Ziel ist es, so eine fallspezifische Variante des Referenzsystems zu haben, die die Ergebnisse der Experteninterviews anschaulich aufbereitet und somit eine gute **Grundlage für den Kick-off-Workshop** darstellt.

Beteiligte:	Prozessberater/-in
Zeitraum:	1. Projektmonat
Tagewerke:	1 TW

Materialien:	Referenzsystem „Arbeit der Zukunft“ (optional) Didaktische Beispiele für Lern- und Experimentierraume in KMU (s. Schulungspräsentation)
Ergebnis:	Themenvorschläge für den Lern- und Experimentierraum/fallspezifische Themenfelder

3.1.3 Vorbereitung und Durchführung eines Kick-off-Workshops

Der Kick-off bildet den Startschuss für den betrieblichen Lern- und Experimentierraum. Geschäftsführung, weitere Führungskräfte, Betriebsrat (sofern vorhanden) und Beschäftigte bestimmen gemeinsam Herausforderungen und konkrete Themen für den Lern- und Experimentierraum und verständigen sich über Methodik und Rahmenbedingungen. Vorbereitung und Moderation erfolgen durch Sie als Prozessberater/-in.

Ablauf:

- ▶ Einführung und Vortrag Prozessberater/-in
- ▶ Bewertung: „Wie groß sind die Auswirkungen der digitalen Transformation auf unser Unternehmen?“
(keine Veränderung ... große Veränderung)
- ▶ Vorstellung und Diskussion der durch Sie als Prozessberater/-in entwickelten Themenvorschläge – Bewertung – Bestimmung der zentralen/strategischen Themen – „Verdichtung“ in Richtung möglicher Lern- und Experimentierraume
- ▶ Vorstellung Ablauf/Methoden/Rollen des Lern- und Experimentierraums
- ▶ Ausarbeitung des Lern- und Experimentierraums: Definition der Zielstellung und des Arbeitsprogramms

Zentrale Rollen des Lern- und Experimentierraums, die im Rahmen des Kick-offs besetzt werden (Rollenkonzept siehe S. 18f.):

- ▶ **Lenkungskreis:** Vertreter aus Geschäftsführung und Vertreter der Beschäftigten, Prozessberater/-in, 3 bis 5 Personen
- ▶ **Lab-Team:** Experten aus den relevanten Bereichen, 3 bis 6 Personen
- ▶ **Lab-Team-Verantwortliche/-r:** Teil des Lab-Teams.
Ansprechpartner für Lenkungskreis und Prozessberater/-in und Treiber des Prozesses im Unternehmen
- ▶ **Prozessberater/-in:** Prozessverantwortliche/-r für das Aufsetzen, die Durchführung und die Dokumentationen des Lern- und Experimentierraums

Beteiligte:	Geschäftsführung, weitere Führungskräfte, Vertreter der Beschäftigten und Beschäftigte (genaue Besetzung wird im Vorgespräch festgelegt), Prozessberater/-in
Zeitraum:	1. Projektmonat
Dauer des Kick-offs:	4 h
Tagewerke:	1 TW
Materialien:	Muster-Präsentationen zu Konzept und Idee des Lern- und Experimentierraums
Ergebnis:	Zielstellung, Produkt und Arbeitsprogramm definiert, Lenkungskreis und Lab-Team bestimmt, Vereinbarung zur ersten Planungssitzung getroffen
Dokumentation:	Vorlage Dokumentation Kick-off

3.2 Innovationsphase

Die Durchführung des Lern- und Experimentierraums erfolgt in 3 Arbeitsphasen, die jeweils 4 Wochen dauern. Die maximal 4-wöchige Dauer der einzelnen Arbeitsphasen ist einzuhalten, um die Ergebnisorientierung zu befördern.

Die Arbeitsphasen starten jeweils mit einer Planungssitzung (circa 4 h), an der der/die Prozessberater/-in und das Lab-Team beteiligt sind, und enden mit einer Präsentation und Diskussion der Ergebnisse mit dem Lenkungskreis im Rahmen der Auswertungssitzung (circa 1,5 h). Der Prozessberater dokumentiert zentrale Ergebnisse, Lernerfahrungen und die Entwicklung im Lab in einem **Fortschrittsbericht**. Erster Ansprechpartner für Sie als Prozessberater/-in ist der/die Verantwortliche im Lab-Team.

3.2.1 Arbeitsphase 1

A) Planungssitzung

Die erste Arbeitsphase mit dem Lab-Team beginnt mit einer Planungssitzung, in der das Arbeitsprogramm für die erste Arbeitsphase von 4 Wochen konkretisiert wird. Sie als Prozessberater/-in bereiten die Planungssitzung vor und moderieren sie (4 h).

B) Durchführung der Arbeitsphase

Das Lab-Team arbeitet an konkreten Lösungen. Die Arbeitsphase beträgt 4 Wochen. Die Arbeit im Lern- und Experimentierraum findet zusätzlich zum normalen Tagesgeschäft statt. Während das Team dafür mindestens 2 h/Woche aufwendet, sind es beim Lab-Team-Verantwortlichen mindestens 4 h/Woche.

C) Auswertungssitzung und Sitzung des Lenkungskreises

Das Lab-Team präsentiert dem Lenkungskreis Ergebnisse der ersten Arbeitsphase und stellt diese in einer Sitzung zur Diskussion. Im Anschluss berät der Lenkungskreis zusammen mit Ihnen als Prozessberater/-in über die weitere Unterstützung des Lab-Teams und die Implikationen der Ergebnisse für das Unternehmen als Ganzes (circa 1,5 h).

D) Fortschrittsbericht

Sie erstellen einen schriftlichen **Fortschrittsbericht**, der auch als Verwendungsnachweis dient.

Beteiligte:	Lab-Team, Lenkungskreis, Prozessberater/-in
Zeitraum:	2. Projektmonat
Dauer:	Planungssitzung: 4 h, Auswertungssitzung und Sitzung des Lenkungskreises: 3 h
Tagewerke:	Vorbereitung und Durchführung Planungssitzung: 1 TW, Vorbereitung und Durchführung Auswertungssitzung und Sitzung des Lenkungskreises: 1 TW, Erstellung Fortschrittsbericht: 0,5 TW
Ergebnis:	Teilprodukt für erste Arbeitsphase
Dokumentation:	Vorlage Dokumentation Fortschrittsbericht

3.2.2 Arbeitsphase 2

Auf Grundlage der Auswertungssitzung: Überprüfung und Aktualisierung, ggf. Revision der Zielstellung und des Arbeitsprogramms für Arbeitsphase 2

Wiederholung des Vorgehens; siehe A) bis D) in Arbeitsphase 1

Sie erstellen für Arbeitsphase 2 einen schriftlichen **Fortschrittsbericht**, der auch als Verwendungsnachweis dient.

Zeitraum: 3. Projektmonat

2,5 Tagewerke

3.2.3 Arbeitsphase 3

Auf Grundlage der Auswertungssitzung: Überprüfung und Aktualisierung, ggf. Revision der Zielstellung und des Arbeitsprogramms für Arbeitsphase 3

Wiederholung des Vorgehens; siehe A) bis D) in Arbeitsphase 1

Sie erstellen für Arbeitsphase 3 einen schriftlichen **Fortschrittsbericht**, der auch als Verwendungsnachweis dient.

Zeitraum: 4. Projektmonat

2,5 Tagewerke

3.3 Lernphase (Dauer: 1 Monat, 2 TW)

3.3.1 Evaluationssitzung

Zum Ende des Zyklus soll eine ausführlichere Bewertung des bisherigen Lern- und Experimentierraums stattfinden.

Ablauf:

- ▶ Gemeinsame Auswertung der 3 Arbeitsphasen
- ▶ Inhaltliche Auswertung der im Lern- und Experimentierraum erzielten Ergebnisse
- ▶ Evaluation des Konzepts und der Methoden
- ▶ Diskussion über Fortführung des Innovationsprozesses im Unternehmen
- ▶ Vereinbarungen

Beteiligte:	Lab-Team, Lenkungskreis, Prozessberater/-in (Erstberater/-in: optional)
Zeitraum:	5. Projektmonat
Dauer:	2 h
Tagewerke:	1 TW

3.3.2 Abschlussbericht

Der/Die Prozessberater/-in fasst die Ergebnisse in einem **Abschlussbericht** zusammen.

Beteiligte:	Prozessberater/-in
Zeitraum:	5. Projektmonat
Tagewerke:	1 TW (Prozessberater/-in)
Ergebnis:	Abschlussbericht
Dokumentation:	Vorlage Dokumentation Abschlussbericht

3.3.3 Ergebnisgespräch

3 bis 6 Monate nach Abschluss des Lern- und Experimentierraums erfolgt ein Ergebnisgespräch mit der Erstberatungsstelle, der Unternehmensführung und ggf. dem Betriebsrat (sofern vorhanden) oder den Beschäftigten.

Rollen

Das Konzept des Lern- und Experimentierraums beinhaltet verschiedene Rollen:

3.4 Erstberater/-in

- ▶ Prüft die Fördervoraussetzungen und die Eignung des KMU
- ▶ Sensibilisiert für die Betrachtung der digitalen Transformation aus einer ganzheitlichen Perspektive (z. B. mit Hilfe des Referenzsystems)
- ▶ Stellt dem KMU die Idee, das methodische Konzept und den Nutzen des Lern- und Experimentierraums vor
- ▶ Stellt ggf. den Beratungsscheck aus
- ▶ Kann optional am Kick-off-Workshop und an der Evaluationssitzung teilnehmen
- ▶ Sichtet die Verwendungsnachweise (die Dokumentation des Kick-off-Workshops, die Fortschrittsberichte sowie den Abschlussbericht) und achtet darauf, dass:
 1. die Methodik eingehalten wird (z. B. Arbeitsphasen)
 2. die Beschäftigten wie vorgesehen beteiligt werden
 3. die Inhalte des Lern- und Experimentierraums den grundsätzlichen Rahmen (personalpolitische und arbeitsorganisatorische Veränderungsprozesse, die mit einer digitalen Transformation im Unternehmen zusammenhängen) nicht verlassen
- ▶ Führt ein Ergebnisgespräch mit Unternehmensführung und Beschäftigten
- ▶ Unterstützt das Unternehmen beim Stellen des Antrags auf Förderung und Erstattung

3.5 Prozessberater/-in

- ▶ Setzt das Laboratorium auf (gemeinsam mit dem/der Inhaber/-in bzw. der Geschäftsführung) und ist insbesondere verantwortlich für den Kick-off-Workshop sowie die Initiierung und Durchführung der Planungs- und Auswertungssitzungen und dafür, das Lab-Team ins Arbeiten und damit den Gesamtprozess „ins Fliegen“ zu bringen. Seine wichtigste Aufgabe besteht darin, die Beteiligungsorientierung im Prozess abzusichern.
- ▶ Koordiniert und berät den Lenkungskreis
- ▶ Ist die Schnittstelle zwischen Lab-Team und Lenkungskreis
- ▶ Berät und unterstützt das Lab-Team

- ▶ Achtet auf die Beteiligung der Beschäftigten
- ▶ Dokumentiert den Prozess des Lern- und Experimentierraums (Dokumentation Kick-off, Fortschrittsberichte 1 bis 3, Abschlussbericht)
- ▶ Bietet im Bedarfsfall ein Einzelcoaching für die/den Lab-Team-Verantwortliche/-n an (maximal 10% der TW der Prozessberatung)

3.6 Lab-Team

- ▶ Das Lab-Team ist die Basis der „Beteiligungsorientierung“ und das zentrale „Herzstück“ des Lern- und Experimentierraums
- ▶ Zentrale Aufgaben des Lab-Teams sind:
 1. Handlungsfelder und Herausforderungen der modernen Arbeitswelt konkret zu machen
 2. „gute Beispiele“ und „Quick Wins“ zu zeigen
 3. Gestaltungslösungen zu entwickeln und zu erproben
- ▶ Empfohlene Besetzung: 3 bis 6 Experten aus den relevanten Bereichen, jedoch ohne Geschäftsführung

3.7 Lab-Team-Verantwortliche/-r

- ▶ Der/Die Lab-Team-Verantwortliche ist der zentrale Ansprechpartner für Prozessberater und Lenkungskreis und treibt den Prozess im Lab-Team voran
- ▶ Empfohlene Besetzung: für das Thema fachlich qualifizierte Person, die im Unternehmen gut vernetzt ist und über Durchsetzungsvermögen verfügt
- ▶ Ein Einzelcoaching durch den/die Prozessberater/-in kann in Anspruch genommen werden

3.8 Lenkungskreis

- ▶ Der Lenkungskreis bestimmt das große Ganze und setzt so im Lab die zentralen Themen
- ▶ Gemeinsam mit dem Lab-Team entwickelt er für das Laboratorium die zentrale Zielstellung, definiert den Arbeitsplan und bewertet darüber hinaus den Fortschritt des Labs
- ▶ Empfohlene Besetzung: Die Besetzung erfolgt je nach Größe des Unternehmens und der thematischen Ausrichtung des Labs, jedoch immer unter Einbindung eines Geschäftsführers sowie eines Vertreters/einer Vertreterin der Beschäftigten (3 bis 5 Personen)

4

Materialien

Zentrale Gestaltungsfelder bei uWM plus

**Neue Geschäftsmodelle
& Innovationsstrategien**

Wie schnell können Sie auf veränderte Marktbedingungen reagieren?

**Produktionsmodell
& Arbeitsorganisation**

Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Arbeitsorganisation in Ihrem Unternehmen?

**Personalpolitik,
Beschäftigung &
Qualifizierung**

Inwieweit sind Ihre Mitarbeitenden fit für die Arbeit in der digitalisierten Welt?

**Sozialbeziehungen
& Kultur**

Was bedeutet der digitale Wandel für Ihre Unternehmenskultur?

**Führung,
berufliche Entwicklung
& Karriere**

Was können Führungskräfte heute tun, um Fachkräfte zu gewinnen bzw. zu halten?

**Arbeitsplatz der
Zukunft, Arbeitszeit- &
Leistungs politik**

Wie sieht der Arbeitsplatz der Zukunft in Ihrem Unternehmen aus?

Rollenkonzept



Arbeitsphasen der Lern- und Experimentierräume

