

# Informationen

Dipl.-Ing. Werner J. Hollstein  
Dipl.-Ing. Uwe Hachmeister  
[www.verbandsingenieure-owl.de](http://www.verbandsingenieure-owl.de)

Am Sparrenberg 8  
33602 Bielefeld

☎ (0521) 964870  
Fax (0521) 9648787

August 2022  
hol-we

## Nr. 01/2022

Durch den arbeitgeber westfalen-lippe e.V. wird für die Arbeitgeber- und Unternehmerverbände in Westfalen-Lippe die Unterstützung im Bereich Arbeitswirtschaft angeboten.

Für diese Beratung stehen wir als Verbandsingenieure den jeweiligen Arbeitgeber- und Unternehmerverbänden als Ansprechpartner u. a. bei folgenden Themen zur Verfügung:

- Einstufung/Eingruppierung – Grundentgelt (ERA, ...)
- Einführung neuer bzw. Wechsel der Entgeltmethode
- Kosteneinsparung durch Arbeitszeitgestaltung
- Optimierung der betrieblichen Abläufe
- Schwachstellenanalyse

Wir wollen Ihnen im Unternehmen Informationen aus dem Bereich Arbeitswirtschaft geben.

## Kooperationsprojekte

### EFFEKTIV FÜHREN

ab 13. September 2022 in Bielefeld

Es soll eine systematische und praxisorientierte Kompetenzentwicklung der 8-12 Teilnehmer erreicht werden. Neben der Vermittlung von methodischem Handwerkszeug werden die individuellen Anlagen und Fähigkeiten der Teilnehmer berücksichtigt, um die persönlichen Potenziale weiterzuentwickeln. Der Führungsalltag soll souverän bewältigt werden und die Zukunft des Unternehmens mit gestaltet werden.

Der modulare Aufbau des Projektes bietet den Teilnehmern die Möglichkeit, den Lernprozess mit der eigenen beruflichen Situation zu verbinden. Das Kooperationsprojekt besteht aus 6 Bausteinen sowie 2 Coaching-Tagen. Der Wirkungsgrad wird durch einen Seminarschauspieler erhöht.

Mit eigenen Praxisthemen geht der Teilnehmer in eine Realitätssimulation und bekommt den Gesprächsinhalt und seine Haltung vom Seminarschauspieler (<https://seminarschauspieler-bielefeld.de/>) gespiegelt, d. h. er erlebt die Wirkung seines eigenen Verhaltens.

Den Flyer mit dem dazugehörigen Anmeldeformular finden Sie auf der Internetseite [www.verbandsingenieure-owl.de](http://www.verbandsingenieure-owl.de) unter Projekte – Effektiv Führen.

## Einladung ifaa-Seminar: Erfolgreich führen – Methoden guter Führung mit Beispielen aus dem Lean Leadership

wir laden Sie herzlich zu unserem Seminar „Erfolgreich führen – Methoden guter Führung mit Beispielen aus dem Lean Leadership“ am 25.08.2022 vor Ort in Paderborn ein.

Alle nötigen Informationen, sowie die Anmeldung zur Veranstaltung, finden Sie über den nachfolgenden Link. Nutzen Sie den Link bitte auch für eine Absage, falls Sie nicht teilnehmen.

<https://event.arbeitswissenschaft.net/#/r/1032-8676-7787-8658>

### Aus dem ifaa

Die vier Schlüssel zur Führung hybrider Teams

**Hybride Teams verändern Führung. „Die passende technische Infrastruktur, eine gute Kommunikation, Vertrauen in die Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten und der soziale Austausch sind Schlüsselemente für eine erfolgreiche, hybride Zusammenarbeit“, so Fatemeh Shahinfar vom ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft. Die wissenschaftliche Expertin erläutert die Hintergründe. Sicherstellung der technischen Infrastruktur**

Hybride Zusammenarbeit erfolgt ortsunabhängig – vor Ort oder digital. Führungskräfte sollten dafür sorgen, dass alle gleichberechtigt teilnehmen können. „Alle Teammitglieder müssen gleichermaßen involviert werden, unabhängig davon, ob sie vor Ort oder per Zuschaltung an einer Besprechung teilnehmen. Die vom Unternehmen angebotene technische Infrastruktur, wie eine stabile Internetverbindung, angepasste Kamerasysteme und digitale Besprechungstools, spielen daher in der hybriden Zusammenarbeit eine enorm wichtige Rolle“, so Shahinfar.

#### **Gute Kommunikation**

Durch die unterschiedliche örtliche Verteilung in hybriden Teams, kann es schnell passieren, dass wichtige Informationen nicht alle betroffenen Teammitglieder erreichen. Beispielsweise kommt es zu Situationen, in denen Informationen an einem Arbeitstag lediglich an diejenigen weitergegeben wurden, die vor Ort waren. Abhilfe verschafft eine gemeinsame Kommunikationsplattform, in der alle relevanten Informationen für alle Teammitglieder zur Verfügung stehen.

#### **Vertrauen in die Eigenverantwortung**

Mit der Flexibilisierung der Arbeit steigt auch die Eigenverantwortung der Beschäftigten. Grundlage für das flexible, ortsunabhängige Arbeiten ist das gegenseitige Verständnis und Vertrauen. „Das Vertrauen, das die Führungskraft der Eigenverantwortlichkeit der einzelnen Teammitglieder entgegenbringt, stärkt auch das Verständnis der Kolleg\*innen füreinander. Dadurch wird eine wichtige Grundlage für das gemeinsame, hybride Arbeiten geschaffen“, so Shahinfar.

#### **Förderung des sozialen Austausches**

Durch informellen Austausch entstehen neue Ideen, Symbiosen und kreative Lösungsansätze. Dazu sind Treffen in Präsenz zwar ideal, aber auch hybrid bzw. online können Führungskräfte gute Rahmenbedingungen dafür schaffen. Hilfreich sind zum Beispiel regelmäßige informelle Termine, an denen sich das Team auf freiwilliger Ebene zusammenschalten kann. Das kann unter anderem das gemeinsame „virtuelle Kaffeetrinken“ mit eingeschalteter Kamera sein. „Hier nehmen am besten alle digital teil, so dass die Personen vor Ort keine eigene Gruppe bilden,“ ergänzt die Expertin.

Zur Unterstützung und Vorbereitung von Unternehmen auf mobile Arbeitsformen, insbesondere zu den Anforderungen an Führungskräfte und Beschäftigte bietet das ifaa die Checkliste zur Gestaltung mobiler Arbeit an:

[https://www.arbeitswissenschaft.net/Checkliste\\_mobile\\_Arbeit](https://www.arbeitswissenschaft.net/Checkliste_mobile_Arbeit)

Neu: ifaa stellt Leitfaden für erfolgreiche Changeprozesse bei hybrider Wertschöpfung vor

**„Die Hybridisierung bietet das Potenzial, Kunden langfristig zu binden, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und mehr Wertschöpfung zu generieren. Jedoch sind damit auch zahlreiche Veränderungen im Betrieb verbunden. Dieser „Change“ stellt Betriebe vor Herausforderungen,“** so Nicole Ottersböck, wissenschaftliche Expertin des ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft. Um Betriebe aktiv im Changeprozess zu unterstützen, ist in dem Forschungsprojekt AnGeWaNt ein Praxisleitfaden mit hilfreichen Werkzeugen, Methoden und Hinweisen\* entstanden. Hier geht es zum Leitfaden „Hybride Geschäftsmodelle erfolgreich im Unternehmen einführen. Daten und Produkte vereinen.“

<https://www.arbeitswissenschaft.net/handlungshilfe-angewant>

**Was kann der Praxisleitfaden? Ein Überblick.**

### **Perspektivwechsel und Beispiele aus der Praxis**

Seit Jahrzehnten verkaufen die im Projekt AnGeWaNt beteiligten Betriebe physische Produkte, wie eichfähige Waagen, Nutzfahrzeuge oder Anbauteile für Nutzfahrzeuge. Um Potenziale für hybride, datengetriebene Geschäftsmodelle abzuleiten, können unterschiedliche Herangehensweisen unterstützen. Zum Beispiel kann es hilfreich sein, die Perspektive der Kundschaft einzunehmen oder technologische Treiber zu fokussieren, um hybride Geschäftsmodelle zu entwickeln. Drei Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung wurden im Projekt entwickelt und erfolgreich getestet. Der Leitfaden enthält Praxisbeispiele hybrider Geschäftsmodelle sowie einen Verweis auf die kostenfreien Anleitungen zur Durchführung der Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung.

### **1. Information und Partizipation = Akzeptanz und Erfolg**

Der Leitfaden gibt Betrieben Instrumente an die Hand, um die anstehenden Veränderungen zu erfassen und gemeinsam mit ihren Beschäftigten den Changeprozess zu gestalten. Die Basis bilden umfassende Informationen der Belegschaft zur geplanten Geschäftsmodellerweiterung mit verschiedenen Methoden. Für einen ganzheitlichen Blick sollten bereits zu Beginn der Geschäftsmodellentwicklung Beschäftigte aus allen Arbeitsbereichen einbezogen werden. Nebeneffekt dieser partizipativen Vorgehensweise ist die Förderung von Verständnis zur Notwendigkeit der anstehenden Veränderungsmaßnahmen. Dies kann zu Akzeptanz und Erfolg der Hybridisierung beitragen.

### **2. Anpassung von Prozessen an die datenbasierte Wertschöpfung**

Wenn sich das Geschäftsmodell verändert und zusätzlich datenbasierte Dienste angeboten werden sollen, können sich bestehende Arbeitsabläufe und Schnittstellen verändern. Methoden zur Prozessanalyse, die helfen, alteingesessene Prozesse auf den Prüfstand zu stellen und neu zu denken, finden sich im Leitfaden.

### **3. Kompetenzlücken ergründen und füllen**

Im Zuge der Hybridisierung entstehen neue Aufgaben und Kompetenzanforderungen. Nach der Geschäftsmodellentwicklung gilt es zukünftig mögliche Veränderungen frühzeitig zu erfassen, um bestehende Kompetenzlücken schnellstmöglich füllen zu können. Der Leitfaden hilft mit Analysemethoden, Workshopanleitungen und Kompetenzchecks, neu entstehende Anforderungen an Beschäftigte in verschiedenen Arbeitsbereichen aufzuspüren. Zusätzlich finden sich Hinweise für einen praxistauglichen Aufbau von zukunftsrelevanten Kompetenzen.

\* Modell in dem Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) stehen drei Unternehmen, die ihre Produkt-basierten Geschäftsmodelle um digitale Dienste erweitert haben.