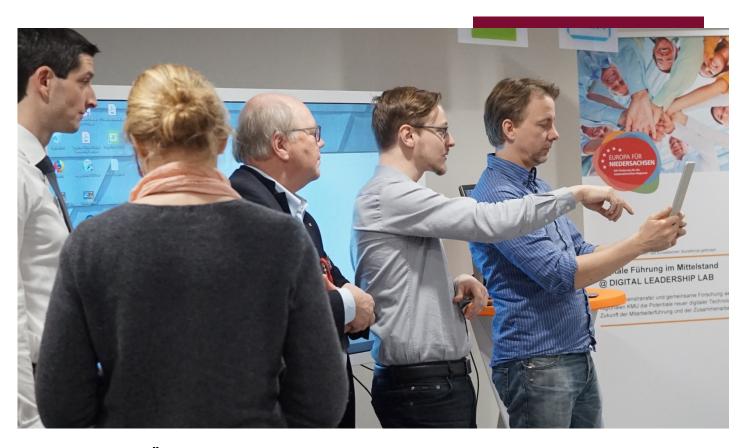
## DIGITAL LEADERSHIP LAB DIGITALE FÜHRUNG IM MITTELSTAND



→ INSTITUT FÜR PERFORMANCE MANAGEMENT







### **INHALT**

| VORWORT                        | 1  |
|--------------------------------|----|
| DIGITALISIERUNG GESTALTEN      | 2  |
| WISSENSTRANSFER FÜR DIE REGION | 4  |
| PROJEKT UND FORMATE            | 6  |
| DIGITAL LEADERSHIP LAB         | 11 |
| TEILNEHMENDENFEEDBACK          | 15 |
| BEST PRACTICE                  | 17 |
| HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN          | 29 |
| RÜCKBLICK UND AUSBLICK         | 31 |
| KONTAKTDATEN                   | 33 |

#### **VORWORT**

Die digitale Transformation stellt eine zentrale gesellschaftliche Herausforderung dar, der sich Akteure aus Wissenschaft und Wirtschaft gemeinsam stellen müssen. 2018 konnten wir als Institut für Performance Management an der Leuphana Universität Lüneburg mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds das Projekt "Digital Leadership Lab — Digitale Führung im Mittelstand" ins Leben rufen und bis Anfang 2020 gemeinsam mit einem Netzwerk aus Partnern der Frage nachgehen, wie neue digitale Arbeitsverfahren die Mitarbeiterführung und die Zusammenarbeit verändern. In der Planungsphase des Projekts und auch in der Projektdurchführung konnte noch niemand erahnen, wie sehr die Corona-Pandemie die Bedeutung und den Wert dieses Projekt nachträglich noch weiter steigern würde, nachdem für weite Teile der Arbeitswelt das digitale Arbeiten und die digitale Führung von Mitarbeitenden von einer Option zu einer Verpflichtung wurden. Ein Ende dieser Entwicklung ist auch heute noch nicht in Sicht und so kann festgehalten werden, dass unser Projekt zu einem günstigen Zeitpunkt für Themen sensibilisieren konnte, deren Bedeutung niemals wichtiger gewesen ist.

Wir danken insbesondere dem Niedersächsischen Ministerium für Bundes- und Europaangelegenheiten und Regionale Entwicklung und der Investitions- und Förderbank Niedersachsen – NBank für die Einrichtung und die Umsetzung des Förderprogramms "Soziale Innovation" aus den Mitteln des Europäischen Sozialfonds. Nur durch diese Förderung war es uns möglich, das Projekt in dieser Form zu realisieren.

Ferner danken wir dem Arbeitgeberverband Lüneburg-Nordostniedersachsen e.V. und insbesondere Wiebke Krohn für die kompetente Beratung zu der Antragsstellung und die Unterstützung des Projekts in der Öffentlichkeitsarbeit.

Der größte Dank gilt an dieser Stelle aber den Unternehmen und Partnern aus der Region, ohne deren rege Teilnahme und Mitarbeit das Projekt nicht hätte gelingen können.

Prof. Dr. Sabine Remdisch

Christian Otto

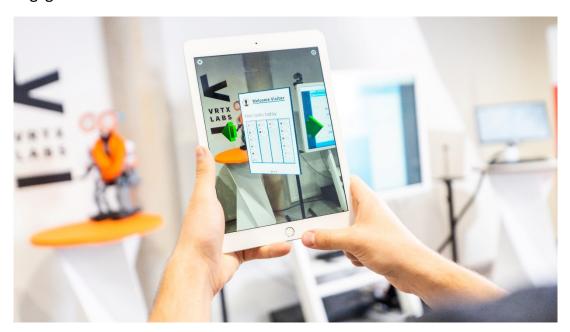
Projektleitung

Projektkoordination

### DIGITALISIERUNG GESTALTEN

#### DIE DIGITAL BESCHLEUNIGTE ARBEITSWELT VERLANGT NACH EINER NEUEN UND DIGITALEN FÜHRUNG

Der Wandel der Arbeitswelt im Zuge der Digitalisierung ist eine der größten Herausforderungen für unser Land und für unsere Wirtschaft. Die Arbeitsbedingungen und Arbeitsformen verändern sich in diesem Zusammenhang zunehmend und in einer hohen Geschwindigkeit. Um ihren wirtschaftlichen Erfolg nachhaltig sicherzustellen, müssen Unternehmen der Digitalisierung daher aktiv begegnen.



Augmented-Reality-Simulation einer Arbeitsumgebung mit virtuellen Elementen

Der Fokus in der Auseinandersetzung mit der Digitalisierung liegt dabei häufig auf den technologischen Aspekten. Für den Wandel zum digitalen Unternehmen ist die Technologie allein allerdings nicht ausreichend. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass auch die Menschen in den Unternehmen und insbesondere die Führungskräfte verstehen, wo die Herausforderungen und die Potentiale digitaler Arbeitsformen liegen und wie sie damit umgehen können. Es geht also bei der Digitalisierung nicht nur um technische, sondern gleichermaßen um soziale Innovationen. Die Digitalisierung formt neue soziale Praktiken der Zusammenarbeit aus, denen bisherige konventionelle Arbeitsformen, Unternehmensstrukturen und althergebrachte Führungsprinzipien nicht mehr gewachsen sein werden.

Die Dezentralisierung der Arbeit fordert den verstärkten Einsatz digitaler Tools für die Zusammenarbeit im Unternehmen. Die räumliche und zeitliche Flexibilisierung der Arbeit eröffnet zudem neue Herausforderungen für die Bindung und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden. Zukünftige Talente aus der Generation der Digital Natives treten mit neuen Kompetenzen aber auch Erwartungen an die Unternehmen heran und wollen Zielgruppengerecht angesprochen werden. Nicht zuletzt stellt die digitale Arbeitswelt mit schnelllebigen Veränderungen und der ständigen Erreichbarkeit hohe Anforderungen an das Gesundheitsmanagement – Führungskräfte müssen hier gesunde Arbeitsumgebungen und Arbeitsformen schaffen.

# WISSENSTRANSFER FÜR DIE REGION

#### IMPULSE FÜR DEN MITTELSTAND

Die meisten mittelständischen Unternehmen in Deutschland standen vor der Corona-Krise erst am Anfang der digitalen Transformation und somit auch der Entwicklung von zukunftsorientierten Führungskompetenzen – aber Unternehmen, die den Anschluss an die digitale Transformation verpassen, drohen im Wettbewerb zurückzufallen.



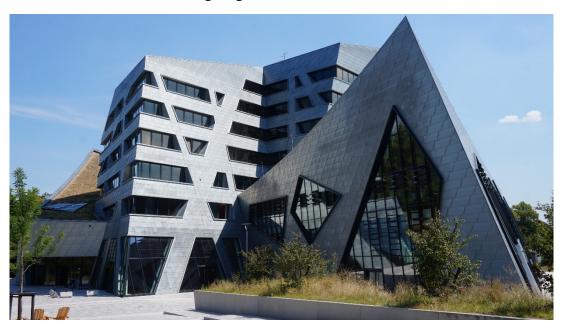
Gruppenfotos aus Workshop-Formaten des Projekts

Die Digitalisierung fordert von den Führungskräften eine Kombination aus technologischem Wissen und einem neuen Verständnis der Rolle einer Führungskräft. Führungskräfte müssen in der Lage sein, sich durch agiles Handeln den stetigen Veränderungen der Arbeitswelt anzupassen.

Der Auftrag des Projektes war es daher, die mittelständischen Unternehmen der Region Lüneburg gezielt darin zu unterstützen, sich nicht nur technologisch, sondern auch hinsichtlich der Mitarbeiterführung auf den digitalen Wandel einzustellen und dessen Potentiale für soziale Innovationen zu nutzen.

#### DIGITALE CHANCEN FÜR DIE REGION LÜNEBURG

Die regionale Handlungsstrategie der Region Lüneburg für 2014-2020 sieht in der Region eine starke Betroffenheit durch den demografischen Wandel in Form von Überalterung und Abwanderung bei einer schwachen wirtschaftlichen Entwicklung. Stärken werden dagegen in der Lage in der Metropolregion Hamburg und in den Universitätsstandorten der Region gesehen.



Das Zentralgebäude der Leuphana Universität Lüneburg

Das Projekt zielte darauf ab diese Situationsmerkmale für eine positive Entwicklung zu nutzen, indem über die Zusammenarbeit zwischen Universität und Wirtschaft neue Impulse für innovative digitale Arbeitsprozesse gesetzt werden sollten, die das Potential haben, die regionale Wirtschaft über eine stärkere digitale Vernetzung zu fördern und die Schaffung attraktiver flexibler Arbeitsstrukturen zu unterstützen.

#### PROJEKT UND FORMATE

#### FÜHRUNGSKRÄFTE AUF DEN DIGITALEN WANDEL VORBEREITEN

Als die zentralen Adressaten des Projekts wurden die Führungskräfte aus der Region gewählt, als die zentralen künftigen und gegenwärtigen Gestalter von digitaler Zusammenarbeit und digitalen Arbeitskulturen. Das Kernziel des Projekts war es, die Führungskräfte in der Zusammenarbeit von Hochschule und Praxis für die neue Rolle der Führungskraft im digitalen Wandel zu sensibilisieren, so dass sie in ihren Unternehmen zu Innovationstreibern werden, die den Wandel der Arbeitswelt erfolgreich gestalten.



Vortrag während eines Workshops des Projekts im Digital Leadership Lab

### WISSENSTRANSFER ZWISCHEN WISSENSCHAFT UND WIRTSCHAFT

Im Mittelpunkt des Projekts stand ein Veranstaltungskonzept für den Wissens- und Technologietransfer rund um das Thema "Führung in einer digitalisierten Welt".

Durch regelmäßig stattfinde themenzentrierte Workshops fand während der gesamten Projektlaufzeit ein fortwährender Wissensaustausch zwischen den Führungskräften aus den Unternehmen der Region und den Vertreterinnen und

Vertretern der Leuphana Universität Lüneburg statt zu zentralen Entwicklungs- und Handlungsfeldern des digitalen Wandels der Arbeitswelt. Das Ziel dieser Formate lag stets darin, für Entwicklungen der digitalen Transformation zu sensibilisieren, neue Technologien kennenzulernen und auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse und Theorien eine Diskussion über die praktischen Implikationen und Handlungsmöglichkeiten zu erreichen. Zu den behandelten Themen gehören unter anderem die folgenden:

- Mitarbeiterführung auf Distanz
- Innovationsfördernde Führung
- Mitarbeitergesundheit in digitalen Arbeitsformen
- Einsatz von digitalen Medien in der Führung
- Design Thinking als Führungsinstrument

#### PRAKTISCHE ERPROBUNG NEUER TECHNOLOGIEN

Eine zentrale Rolle für die praktische Transferarbeit spielte das Digital Leadership Lab des Instituts für Performance Management unter wissenschaftlicher Leitung von Prof. Dr. Sabine Remdisch (siehe Abschnitt "Digital Leadership Lab"). Hier wurden im Rahmen des Projekts zahlreiche **Orientierungs-Workshops** angeboten in denen neben wissenschaftlichen Impulsen digitale Arbeitsweisen und Führungsmethoden praktisch erprobt wurden. Die Projektteilnehmenden konnten somit aus erster Hand neue Technologien kennenlernen und deren Übertragbarkeit auf das eigene Arbeitsfeld diskutieren und reflektieren.



Eine Veranstaltungsteilnehmerin testet eine kollaborative Anwendung für Virtual Reality

Innerhalb des Projekts nahmen diese praktischen **Orientierungs-Workshops** im Digital Leadership Lab damit einen ganz besonderen Stellenwert ein. Sie ermöglichten einen Wissenstransfer durch eine Kombination von vorhandenen der Teilnehmenden, arbeitspraktischen Erfahrungen wissenschaftlichen Erkenntnissen gänzlichen neuen Eindrücken zu und relevanten Zukunftstechnologien. Auf diese Weise wurde die Offenheit der Teilnehmenden für praxisrelevante neue Technologien gezielt befördert. Begleitet wurde dies durch wissenschaftliche Ansätze und Erkenntnisse zum Technologieeinsatz in der Zusammenarbeit.

#### ERFAHRUNGSAUSTAUSCH IM NETZWERK

Neben dem Wissenstransfer durch die Universität war der zweite große Baustein der Projektformate der **Erfahrungsaustausch** unter den Teilnehmenden. Hier ermöglichten die sehr unterschiedlichen Wissensstände, Arbeitspraktiken, Erfahrungswerte und Einstellungen der fach- und branchenübergreifenden bunt gemischten Praxisvertreterinnen und Praxisvertreter zu wertvollen Diskussionen und Einsichten, die allen Beteiligten einen großen Mehrwert einbrachten.



Workshop-Teilnehmende in der Diskussion

#### KOMPETENZEN ZUR INNOVATIONSGESTALTUNG

Der Ansatz der Innovationsförderung, der dem Projekt zugrunde liegt, fand seinen Ausdruck auch in der Anwendung konkreter Innovationsmethodik. Die Projektteilnehmenden hatten die Möglichkeit, in **Design-Thinking-Workshops** einen systematischen Ansatz zur Entwicklung und Pilotierung von Innovationen kennenzulernen und anhand praktischer Beispiele und arbeitsrelevanter Themen zu verstehen, wie sich ein zielgerichtetes Innovationsgeschehen moderieren lässt.



Eine Arbeitsgruppe bei einem Design-Thinking-Workshop des Projekts

Der Einbindung von gelebter Innovationsmethodik in das Projekt folgte der Annahme, dass es in Organisationen im digitalen Wandel zwar oftmals ein Bewusstsein für die Bedeutung von Innovationshandeln besteht, es aber an Erfahrung mangelt, Innovationsprozesse systematisch anzustoßen.

In der Projektarbeit bestätigte sich diese Annahme und es gab ein reges Interesse an dem Format des Design-Thinking-Workshop und der Einrichtung von Design-Thinking-Räumen nach dem Vorbild des Digital Leadership Lab.

#### OFFFNF FORMATF FÜR DIF REGION

Das Projektformat **Offenes Lab** bot einen besonders niedrigschwelligen Einblick für alle Interessierten. Zu festen Terminen und ohne Voranmeldung konnten sich Besucher mit dem Thema der digitalen Führung im Mittelstand, dem Projekt und dem Digital Leadership Lab vertraut machen konnten. Führungskräfte aus der Region konnten in diesem Format unverbindlich Technologien erproben, neue Impulse erhalten und in den Austausch mit der Hochschule treten.

#### VORTRÄGE UND NETZWERKVERANSTALTUNGEN

Während die Transfer-Workshops auf kleinere Gruppen von bis zu 20 Personen ausgelegt waren, engagierte sich das Projekt auch gemeinsam mit anderen Projekten und Partnerorganisationen in weiteren Veranstaltungsformaten, die sich an einen größeren Teilnehmerkreis richteten. In diesen Vortragsformaten mit Netzwerkcharakter und bis zu 200 Teilnehmenden wurde das Projekt beworben und es wurden einzelne zentrale Themen wie die "Führung auf Distanz" aufgegriffen, um Inhalte und Anliegen des Projekts einem weiteren Publikum bekannt zu machen.



Besucher einer Vernetzungsveranstaltung des Projekts im Gespräch

#### DIGITAL LEADERSHIP LAB

#### DIGITALE INNOVATION PRAKTISCH ERFAHREN

Auf einer Fläche von rund 70 Quadratmetern und mitten im neuen Zentralgebäude der Leuphana Universität Lüneburg, bietet das Digital Leadership Lab des Instituts für Performance Management seit November 2018 Kooperationspartnern und Interessierten die Möglichkeit sich mit zahlreichen neuen Technologien in Form von Hardware- und Softwarelösungen bekannt zu machen, die für den Einsatz in der digitalen Mitarbeiterführung geeignet sind. Zur Infrastruktur zählen unter anderem neue Kommunikationsmedien wie Telepräsenzroboter, interaktive Whiteboard-Systeme, und Virtual-Reality-Anwendungen aber auch Beispiele für eine Klegestützte Entscheidungsfindung in der Führungsarbeit.



Eine Gruppe testet im Digital Leadership Lab einen Telepräsenzroboter

#### VERBINDUNG VON TECHNOLOGIE UND INNOVATION

Die Digitalisierung der Arbeitswelt fordert von Führungskräften immer größere technologische Kompetenz, um Innovationsprozesse zu gestalten und wettbewerbsfähig zu sein. Eine besondere Rolle nimmt hier die digitale Kommunikation und die Einbeziehung künstlicher Intelligenz in verschiedenen Entscheidungsszenarien ein. Jedoch ist nicht nur das technologisch-praktische Wissen maßgebend für das erfolgreiche implementieren von Innovationsprozessen

– auch eine innovationsförderliche Denk- und Arbeitsweise ist entscheidend für die richtige Innovationskultur. Die Auseinandersetzung mit den verschiedenen zukunftsweisenden Hardware- und Softwarelösungen wurde deshalb durch eine der weltweit erfolgreichsten Innovationsmethoden, das Design Thinking, ergänzt. In einem eigenen Teilbereich des Digital Leadership Labs können Teilnehmende nach der im Silicon Valley entwickelten Methoden die Phasen des Innovationsprozesses durchlaufen.



Der Design-Thinking-Space des Digital Leadership Lab

### LÖSUNGSSUCHE FÜR DIE HERAUSFORDERUNGEN DIGITALER FÜHRUNG

Das Digital Leadership Lab adressiert mit seiner Arbeit insbesondere Führungskräfte. Das zentrale Thema des Labs sind daher die Potentiale einer digitalen Führung in Verbindung mit neuen digitalen Technologien. Drei zentrale Herausforderungen stehen hier im Zentrum:

- 1. Kommunikation durch digitale Medien verbessern
- 2. Führung durch Analyse von Daten unterstützen
- 3. Immersion und Engagement für Mitarbeitende steigern

Die Inhalte des Digital Leadership Lab sind darauf ausgerichtet, anschauliche Impulse zu diesen Themen zu geben. Im Detail stellt die folgende Übersicht das Konzept der Lab-Inhalte dar:

#### 1. Kommunikation durch digitale Medien verbessern

| Aufgabe                   | Zentrale Fragestellung                     | Lab-Inhalte             |  |
|---------------------------|--|-------------------------|--|
| Meinungen und Wissen      | Wie erreichen es Führungskräfte, dass sich | Interaktive Whiteboards |  |
| teilen                    | Teammitglieder an digitalen Formaten       | und Team-Software       |  |
|                           | beteiligen?                                |                         |  |
| Virtuelle Teams           | Wie können Führungskräfte durch            | Team-Software           |  |
| zusammenbringen           | Technologieeinsatz die Identität in        |                         |  |
|                           | virtuellen Teams stärken?                  |                         |  |
| Vertrauen herstellen über | Wie können Führungskräfte ohne             | Telepräsenzroboter      |  |
| Distanz                   | physische Präsenz Nähe und Vertrauen       |                         |  |
|                           | schaffen?                                  |                         |  |

#### 2. Führung durch Analyse von Daten unterstützen

| Aufgabe   | Zentrale Fragestellung Lab-Inhalte   |                        |
|---|--|------------------------|
| Unterstützung durch KI  | Wie weit akzeptieren Führungskräfte und KI-Sprach-Assistenten                  |                        |
| einholen  | Mitarbeitende KI-Assistenten?  |                        |
| Führungsentscheidungen  | ührungsentscheidungen Wie sehr werden datengestützte Software für KI-gestützte |                        |
| datengestützt treffen Entscheidungen akzeptiert und genutzt? Persönlichkeitsanalyse |  | Persönlichkeitsanalyse |

#### 3. Immersion und Engagement für Mitarbeitende steigern

| Aufgabe                    | Zentrale Fragestellung                              | Lab-Inhalte               |
|----------------------------|---|---------------------------|
| Verbesserung der           | Inwieweit kann Mixed Reality die Datenbrillen und   |                           |
| Nutzererfahrung von        | Nutzererfahrung im Arbeitskontext Augmented Reality |                           |
| Kommunikations-            | steigern? Arbeitsplatz-Demo                         |                           |
| technologien               |   |                           |
| Experimentelles Lernen und | Wie verändert Virtual Reality die Form              | Virtual Reality Hardware  |
| Kommunizieren in Virtual   | von Zusammenarbeit, Lernen und                      | und Software für          |
| Reality                    | Design-Prozessen? kollaborative                     |                           |
|                            |   | Anwendungen               |
| Expertenwissen in Echtzeit | Wie gelingt Führungskräften die Balance             | Datenbrillen und Software |
| einbeziehen                | von Wissensteilung und Wahrung der                  | für Augmented Reality     |
|                            | persönlichen Privatsphäre?                          | Live Support              |

#### DANK AN TECHNOLOGIE-PARTNER

Für die Realisierung des Digital Leadership Lab wurden neueste Technologien durch zahlreiche Partner zur Verfügung gestellt. Auch an dieser Stelle sei diesen Partnern ausdrücklich gedankt, ohne die ein solches Konzept nur schwerlich zu realisieren gewesen wäre.



















Technologie-Partner des Digital Leadership Lab in den Jahren 2018 bis 2020

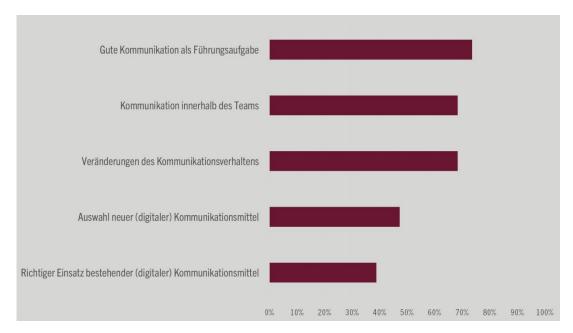
#### WISSENSCHAFTLICHE EXPERTISE AUS DER LEADERSHIPGARAGE

Für die wissenschaftliche Expertise greift das Digital Leadership Lab auf die Erkenntnisse der LeadershipGarage – ein weiteres Projekt des Instituts für Performance Management – zurück. Diese wurde 2014 von Prof. Dr. Sabine Remdisch im Zusammenspiel mit dem H-STAR Institute der Stanford University und renommierten Unternehmen gegründet und forscht seitdem zu organisationalen Themen der digitalen Transformation wie Digital Preparedness, Digital Leadership und Digital Collaboration. Das Hauptaugenmerk der LeadershipGarage gilt der Rolle der Führungskraft in der digitalen Arbeitswelt und dem Hervorbringen von Erkenntnissen, die für diese Wirtschaftsakteure von unmittelbarer Bedeutung sind.

### TEILNEHMENDENFEEDBACK ZU WORKSHOPS IM DIGITAL LEADERSHIP LAB

Die **Orientierungs-Workshops** im Digital Leadership Lab waren ein zentrales Projektformat, um Gruppen von Führungskräften und Nachwuchsführungskräften mit den Inhalten des Projekts in Berührung zu bringen. Im Rahmen der Workshops wurden auch Befragungen durchgeführt, um mehr über die Anliegen der Teilnehmenden und das Anregungspotential der Workshops zu erfahren.

Vor dem Workshop nach ihren zentralen Anliegen befragt, zeigt sich, dass für viele der Teilnehmenden zunächst die allgemeine Kommunikation in ihren Arbeitsteams und deren Qualität sowie ihre gestaltende Rolle als Führungskraft im Vordergrund steht. Innovation durch die Auswahl neuer Kommunikationsmittel oder einen veränderten Einsatz der bestehenden, steht anfangs nicht im Fokus.



Was sind Themen und Fragestellungen, die Sie aktuell beim Einsatz von (digitalen) Kommunikationsmitteln in Ihrem Arbeitsfeld besonders umtreiben? (Teilnehmendenbefragungen bei Orientierungs-Workshops)

In diesem Meinungsbild kommt klar zum Ausdruck, dass die Führungskräfte aus ihrer Alltagssituation heraus einen Handlungsdruck für eine zukunftsfähige

Ausgestaltung der Kommunikation suchen – digitale Kommunikationsmittel werden dabei zurecht nur als ein mögliches Mittel zur Umsetzung dieses Ziels gesehen.

Die Teilnehmenden wurden auch unmittelbar nach dem Orientierungs-Workshop systematisch in einem ergebnisoffenen Format dazu befragt, welche Fragen und Impulse bei Ihnen ausgelöst wurden. Zum einen wurden hier sehr konkrete Ansätze deutlich, Führungsprozesse stärker zu digitalisieren und auch bestimmte Technologien, die im Digital Leadership Lab erprobt wurden, künftig in den eigenen Arbeitstag zu übernehmen. Zum anderen wurden hier drei aufeinander aufbauende allgemeine Handlungsimpulse sichtbar: 1. Anwendungsbereiche identifizieren, Ressourcen ermitteln und Aufklärungsarbeit leisten (siehe Tabelle).

Handlungsimpulse der Teilnehmenden aus den Orientierungs-Workshops des Projekts

| 1. Anwendungsbereiche identifizieren | - | Wie können diese Möglichkeiten in den<br>Arbeitsalltag einfließen?<br>Sollte man in jedem Arbeitsbereich digitale |  |
|--------------------------------------|---|---|--|
|                                      |   | Kommunikationsmedien einsetzen?   |  |
| 2. Ressourcen ermitteln              | - | Welche Umsetzungsmöglichkeiten hat der eigene Betrieb?  |  |
|                                      |   | •   |  |
|                                      | - | Welche Kosten sind mit dem Einsatz neuer  |  |
|                                      |   | Technologien verbunden?   |  |
| 3. Aufklärungsarbeit leisten         | - | Mitarbeitende auf Neuerungen vorbereiten  |  |
|                                      |   | und Akzeptanz schaffen  |  |
|                                      | - | Kompetenzaufbau für die Abteilung   |  |
|                                      |   | vorantreiben  |  |

Befragt nach ihren konkreten Plänen zur Anknüpfung an den Workshop, wurden sehr ähnliche Angaben gemacht. Hier kam jedoch besonders klar zum Ausdruck, dass die digitale Zusammenarbeit in den Arbeitsteams und Betrieben künftig gezielt vorangetrieben werden soll. Dabei wurden teils sehr konkrete Pläne zur Einführung einzelner Technologien genannt. Auch planten hier viele der Befragten einen starken Einbezug der Arbeitsteams in diese Entwicklungspläne. Passend dazu wurde auch die Integration von Design-Thinking-Ansätzen in den eigenen Arbeitskontext als häufiges Ziel genannt.

In der Gesamtschau lässt sich somit erkennen, dass die Orientierungs-Workshops im Digital Leadership Lab ihrem Ziel gerecht werden konnten, bei den Teilnehmenden Impulse zu setzen, um ihre Arbeitswelt künftig digitaler zu gestalten.

# **BEST PRACTICE** DBL W. MARWITZ TEXTILPFLEGE GMBH



Die **DBL W. Marwitz Textilpflege GmbH** mit Hauptsitz in Lüneburg ist in der Textilpflegeindustrie tätig und hat sich auf Berufskleidung spezialisiert. Das Unternehmen beschäftigt aktuell rund 150 Mitarbeitende.

Das Gespräch zur Digitalisierung und der Projektteilnahme wurde geführt mit der Personalreferentin Birgit Voigtländer.

#### WELCHE FRAGEN TREIBEN SIE IM RAHMEN DER DIGITALISIERUNG BESONDERS STARK UM?

Für uns stellt sich in aller erster Linie die Frage, welche Technologien wir für unsere eigenen Unternehmensziele nutzen können. Dafür gilt es natürlich auch, sich zunächst einen generellen Überblick über die vorhandenen Möglichkeiten zu verschaffen. Unsere Hauptziele sind Effizienzsteigerungen durch die Nutzung neuer Technologien und natürlich auch weiterhin wettbewerbsfähig bleiben.

#### WELCHES TRANSFORMATIONS-THEMA BZW. -VORHABEN TREIBEN

## SIE AKTUELL (ANM.: VOR CORONA) BESONDERS STARK VORAN?

Wir haben festgestellt, dass wir technisch bereits gut aufgestellt sind. In einem nächsten Schritt möchten wir unsere Führungskräfte aller Ebenen systematisch in die digitale Transformation einbeziehen und ihre Begeisterung wecken. Wir haben uns vorgenommen, im Dialog mit unseren Führungskräften Schritt für Schritt praktikable und nachhaltige Lösungen für den Einsatz neuer Technologien im Arbeitsalltag zu entwickeln und umzusetzen.

## WO KONNTEN SIE VON DEM PROJEKT "DIGITALE FÜHRUNG IM

### MITTELSTAND" BISHER AM STÄRKSTEN PROFITIEREN?

Ich sehe durch das Projekt mit der Leuphana Universität Lüneburg drei wesentliche Vorteile für uns als Unternehmen. Zunächst haben wir dadurch die Gelegenheit, einen direkten **Einblick** in neue Technologien zu erhalten, die wir auch selbst ausprobieren können. Darüber hinaus konnten wir auch Technologien kennenlernen, die ohne den direkten Kontakt für uns vielleicht nicht in Frage gekommen wären. Lösungen wurden somit auch für uns als mittelständisches Unternehmen greifbarer. Und als letzten Punkt hat uns vor allem der direkte Austausch mit Experten, anderen Praxispartnern und der Universität gut gefallen.

# WAS DENKEN SIE ÜBER DIE ZUSAMMENARBEIT VON UNTERNEHMEN UND HOCHSCHULE IN FORMATEN WIE DIESEM PROJEKT?

Von Formaten wie diesen können wir enorm profitieren. Insbesondere der regelmäßige Austausch gibt uns die Möglichkeit, Brücken zwischen Theorie und Praxis zu schlagen und immer wieder auf Grundlage unseres aktuellen Entwicklungsstandes mit Experten und anderen Unternehmen in Kontakt zu kommen.

# WELCHEN RATSCHLAG GEBEN SIE ANDEREN MITTELSTÄNDLERN, DIE SICH STÄRKER MIT DIGITALER FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT AUSEINANDERSETZEN WOLLEN?

Am wichtigsten scheint mir vor allem Austausch. Sei der es mit Universitäten oder mit anderen Unternehmen – am meisten Mehrwert kann dadurch generiert werden, dass man von und mit anderen lernt. Dabei auch nicht sollte man davor zurückschrecken. neue Ansätze auszuprobieren und eigene Hürden innerhalb des Unternehmens zu thematisieren. Hier fällt sehr oft auf. dass viele Unternehmen vor den gleichen Herausforderungen Fragestellungen stehen. Optimale Voraussetzungen also, um gewisse Themen gemeinsam anzugehen.

# **BEST PRACTICE** SIEB & MEYER AG

# SIEB & MEYER

Die SIEB & MEYER AG mit Hauptsitz in Lüneburg und mehr als 200 Mitarbeitenden entwickelt und fertigt Produkte der CNC- und Antriebselektronik sowie Einspeisetechnik für eine weltweite Kundschaft.

Das Gespräch zur Digitalisierung und der Projektteilnahme wurde geführt mit dem Geschäftsführer Markus Meyer.

## WELCHE FRAGEN TREIBEN SIE IM RAHMEN DER DIGITALISIERUNG BESONDERS STARK UM?

Wir sehen ganz klar, dass neue Technologien unsere bisherigen Arbeitsprozesse aufbrechen und uns zwingend, diese zu hinterfragen. Dabei geht es insbesondere um die Optimierung unserer Prozesse mit dem Ziel schneller und effizienter zu arbeiten. Wir befassen uns aber auch intensiv mit der Frage, wie sich Mitarbeiterführung verändert und weiter verändern muss, um den neuen Gegebenheiten der **Arbeitswelt** gerecht zu werden.

#### WELCHES TRANSFORMATIONS-THEMA BZW. -VORHABEN TREIBEN

## SIE AKTUELL (ANM.: VOR CORONA) BESONDERS STARK VORAN?

Ein wichtiger organisationaler Prozess auf technischer Ebene ist für uns der Einsatz von SAP HANA und Apps auf Basis von SAP Fiori, den wir aktuell systematisch ausbauen. Das Ziel dahinter ist es, unsere Prozesse weiter zu optimieren. Ein zweites zentrales Thema ist der zukünftige Umgang mit neuen Formen der Zusammenarbeit wie etwa Home-Office. Hier stehen insbesondere die Führungskräfte vor einem großen Transformationsprozess und müssen ihre bisherigen Rollen und Aufgaben hinterfragen und offen für Neues sein.

## WO KONNTEN SIE VON DEM PROJEKT "DIGITALE FÜHRUNG IM

### MITTELSTAND" BISHER AM STÄRKSTEN PROFITIEREN?

Wir konnten über das Projekt immer wieder sehr wertvolle Anregungen darüber erhalten, wie sich die Arbeitswelt verändert und wohin die Entwicklung möglicherweise gehen kann. Für unseren Arbeitsalltag ist das ein sehr guter begleitender Impuls.

# WAS DENKEN SIE ÜBER DIE ZUSAMMENARBEIT VON UNTERNEHMEN UND HOCHSCHULE IN FORMATEN WIE DIESEM PROJEKT?

Die Teilnahme an Formaten dieser Art macht uns viel Freude. Die Impulse aus der Wissenschaft, die wir dabei erhalten sind für uns sehr wichtig und auch durch den Austausch mit anderen Unternehmen profitieren wir. Besonders gut funktionieren diese Projekte dann, wenn sich regelmäßig ein fester Kreis zum Austausch trifft.

# WELCHEN RATSCHLAG GEBEN SIE ANDEREN MITTELSTÄNDLERN, DIE SICH STÄRKER MIT DIGITALER FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT AUSEINANDERSETZEN WOLLEN?

Wichtig ist. dass man seine Scheuklappen ablegt und offen für Dabei Neues ist. ist die Mitarbeiterführung ein ganz entscheidender Hebel. Hier braucht auf ieden Fall Menschen Unternehmen, die ein modernes Führungsverständnis haben und die Freiheit dazu besitzen, die eigenen Strukturen im Unternehmen kritisch zu hinterfragen. Diese Personen müssen als eine Art "Aktivzelle" dafür dass neue Ideen sorgen. Konzepte ins Unternehmen kommen.

## **BEST PRACTICE** SPARKASSE LÜNEBURG



Die **Sparkasse Lüneburg** ist eine öffentlich-rechtliche Sparkasse mit rund 500 Mitarbeitenden und Sitz in Lüneburg. Ihr Geschäftsgebiet ist der Landkreis Lüneburg.

Das Gespräch zur Digitalisierung und der Projektteilnahme wurde geführt mit dem Leiter des IT-Managements Oliver Rehbein.

#### WELCHE FRAGEN TREIBEN SIE IM RAHMEN DER DIGITALISIERUNG BESONDERS STARK UM?

Eine sehr zentrale Frage ist für uns, wie wir unsere Mitarbeitenden im digitalen Wandel mitnehmen können. Die Art und Weise der Arbeit ändert sich und die jüngste Krise hat diesen Wandel nochmals rasant beschleunigt. Zusätzlich möchten wir neue digitale Lösungen für unsere Kunden schaffen und diese mit unseren bisherigen Modellen verbinden.

WELCHES TRANSFORMATIONS-THEMA BZW. -VORHABEN TREIBEN SIE AKTUELL (ANM.: VOR CORONA) BESONDERS STARK VORAN? Natürlich ist die digitale Transformation ein wichtiger Bestandteil unserer Strategie. Um die neuen Möglichkeiten zu nutzen, möchten wir digitale Arbeitsplätze für Mitarbeitenden schaffen. unsere Dafür erweitern wir die Funktionen unserer Endgeräte, verbessern die Infrastruktur und ermöglichen damit u. a. eine bessere Kommunikation. Ergänzend dazu ist natürlich neben den Werkzeugen auch die Gestaltung der Arbeitsprozesse wichtig für uns. Wir wollen moderne Arbeitsformen für uns weiter ausbauen, die sich vor allem durch eine verbesserte Agilität auszeichnen.

# WO KONNTEN SIE VON DEM PROJEKT "DIGITALE FÜHRUNG IM MITTELSTAND" BISHER AM STÄRKSTEN PROFITIEREN?

Besonders haben uns die wissenschaftlich fundierten Workshops (z. B. zum Thema Design Thinking) gefallen. Auch der Überblick über den aktuellen Stand der technologischen Möglichkeiten in Kombination mit einem lebendigen Austausch, der eine gesunde Reflexion der Optionen und der eigenen Prozesse ermöglicht, sind wertvolle Elemente für uns.

# WAS DENKEN SIE ÜBER DIE ZUSAMMENARBEIT VON UNTERNEHMEN UND HOCHSCHULE IN FORMATEN WIE DIESEM PROJEKT?

Von einer solchen Zusammenarbeit können beide Seiten stark profitieren. Während die Wissenschaft ihre Theorien in einer praktischen Umgebung überprüfen kann, bieten sich für uns Gelegenheiten neue Impulse zu erhalten. Wichtig ist dabei, dass die praktischen Überlegungen nicht zu kurz kommen und man sich nicht in der reinen Theorie und Methodik verliert.

# WELCHEN RATSCHLAG GEBEN SIE ANDEREN MITTELSTÄNDLERN, DIE SICH STÄRKER MIT DIGITALER FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT AUSEINANDERSETZEN WOLLEN?

Die Vernetzung, insbesondere mit Forschungseinrichtungen in der Umgebung, aber auch mit anderen gleichgesinnten Unternehmen, ist eine hervorragende Quelle für wertvolle Impulse. Man kann sowohl Erfolgskonzepte miteinander teilen als auch einen Überblick über die aktuelle Lage der Möglichkeiten erhalten. Es gibt viele gute Ideen und Gedanken, die in solchen Formaten ausgetauscht werden können.

# **BEST PRACTICE** ABWASSER, GRÜN & LÜNEBURGER SERVICE GMBH



Die Abwasser, Grün & Lüneburger Service GmbH mit Sitz in Lüneburg managet das Abwasser für rund 150.000 Einwohner aus der Hansestadt und dem Umland sowie den Unterhalt von Straßen, Gehwegen und der städtischen Grünanlagen.

Das Gespräch zur Digitalisierung und der Projektteilnahme wurde geführt mit dem Leiter des IT-Managements Gunnar Timmann.

#### WELCHE FRAGEN TREIBEN SIE IM RAHMEN DER DIGITALISIERUNG BESONDERS STARK UM?

Besonders wichtig ist es für uns, den aktuellen Stand der technologischen Möglichkeiten für die Mitarbeiterführung und die Zusammenarbeit im Auge zu behalten und Einblicke in neue Technologien erhalten. Welche für unsere Arbeit relevanten neuen Technologien gibt bereits heute und welche Technologien werden für uns in naher Zukunft verfügbar sein? Das sind unsere zentralen Fragen.

#### WELCHES TRANSFORMATIONS-THEMA BZW. -VORHABEN TREIBEN SIE AKTUELL (ANM.: VOR CORONA) BESONDERS STARK VORAN?

Wir möchten unseren Mitarbeitenden künftig Technologien Verfügung stellen, die sie bei ihrer Arbeit unterstützen und ihnen die Arbeit erleichtern. Mit neuen Technologien möchten die wir Effizienz unserer Mitarbeitenden weiter steigern ohne die Arbeitsbelastungen zu erhöhen. Ein solches Zukunftsszenario ist der Einsatz Augmented Reality von für Mitarbeitende Software im

Außendienst. Künftig könnten auf diesem Wege die arbeitsrelevanten Informationen zu Aufträgen und Objekten in Echtzeit bereitgestellt werden.

# WO KONNTEN SIE VON DEM PROJEKT "DIGITALE FÜHRUNG IM MITTELSTAND" BISHER AM STÄRKSTEN PROFITIEREN?

Der Austausch mit den anderen Projektteilnehmenden ist sehr wertvoll um zu sehen, auf welchem Stand die technologische Entwicklung dort ist und um Anregungen für neue Anwendungsfelder von Technologien zu erhalten. Es geht also darum, über den eigenen Tellerrand zu blicken und dabei auch wissenschaftlich Erkenntnisse untermauerte aufzunehmen.

# WAS DENKEN SIE ÜBER DIE ZUSAMMENARBEIT VON UNTERNEHMEN UND HOCHSCHULE IN FORMATEN WIE DIESEM PROJEKT?

Ich halte diese Zusammenarbeit für sehr wichtig, da alle Akteure sehr unterschiedliche Kompetenzen mitbringen, von denen die anderen profitieren. Solche Denkanstöße von außen sind sehr belebend – besonders für die strategische Weiterentwicklung – um hier nicht permanent die eigenen Sichtweisen zu verfolgen, sondern die Perspektiven zu erweitern.

#### WELCHEN RATSCHLAG GEBEN SIE ANDEREN MITTELSTÄNDLERN, DIE SICH STÄRKER MIT DIGITALER FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT AUSEINANDERSETZEN WOLLEN?

Für eine ernsthafte Bearbeitung dieser Themen braucht es interne Ressourcen. Sollten diese nicht bereits vorhanden sein, müssen sie geschaffen werden. Dabei sind klare interne Zuständigkeiten und ein entsprechender Handlungsfreiraum enorm wichtig. Mein wichtigster Rat ist daher. innerhalb es Organisation eine Stelle für einen Mitarbeitenden vorzuhalten, der sich gezielt um diese Themen kümmert. Diese Person benötigt auch eine entsprechende IT-Kompetenz und sollte intern wie extern als Ansprechpartner\*in für digitale Methoden fungieren.

## BEST PRACTICE IT.NIEDERSACHSEN



Der Landesbetrieb **IT.Niedersachsen** mit Hauptsitz in Hannover ist der zentrale IT-Dienstleister der Niedersächsischen Landesverwaltung. IT.Niedersachsen hat aktuell rund 900 Mitarbeitende.

Das Gespräch zur Digitalisierung und der Projektteilnahme wurde geführt mit dem stellvertretenden Leiter der Stabsstelle Frank Preßler.

#### WELCHE FRAGEN TREIBEN SIE IM RAHMEN DER DIGITALISIERUNG BESONDERS STARK UM?

Ganz entscheidend ist stets die Frage, ob und wie die Menschen mitgenommen werden, die von der Digitalisierung betroffen sind – positiv wie negativ. Jede Form von Technik ist kein Selbstzweck, sondern dient immer ausschließlich den Menschen. Dieser Maxime folgend darf und soll Digitalisierung auch fortlaufend auf ihren Zweck und ihren Nutzen hin überprüft werden.

WELCHES TRANSFORMATIONS-THEMA BZW. -VORHABEN TREIBEN SIE AKTUELL (ANM.: VOR CORONA) BESONDERS STARK VORAN? Zweifelsfrei dieses die ist Digitalisierung der Verwaltung in Gesamtheit. Das seiner 2017 verabschiedete Onlinezugangsgesetz (OZG) verlangt, dass alle Verwaltungsleistungen bis Ende 2022 auch digital verfügbar sein müssen. daraus resultierenden Die Veränderungen in der IT-Landschaft sind nicht minder komplex und die herausfordernd wie damit zwingend verbundenen Änderungen in Organisationen, Abläufen und nicht zuletzt auch bei den Beschäftigten. Anpassung vieler hunderte Workflows und die Nutzung neuer Technologien bedeuten auch erhebliche Veränderungsbedarfe bei den Menschen, die Teil der Prozessketten sind.

# WO KONNTEN SIE VON DEM PROJEKT "DIGITALE FÜHRUNG IM MITTELSTAND" BISHER AM STÄRKSTEN PROFITIEREN?

Wir haben zum einen neue Ideen für technische Lösungen erhalten, die für uns interessant sein können. Zum anderen ist es wichtig, sich auch auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse darüber auszutauschen, was Digitale Führung überhaupt bedeutet.

# WAS DENKEN SIE ÜBER DIE ZUSAMMENARBEIT VON UNTERNEHMEN UND HOCHSCHULE IN FORMATEN WIE DIESEM PROJEKT?

Der Austausch mit der Ebene der Wissenschaft sowie anderen Partnern aus ganz anderen Branchen weitet den Blick über den eigenen Tellerrand. Besser zu werden gelingt nur über ein Lernen von Anderen, der eigene Horizont ist einfach zu eng. Insofern sind Projekte dieser Art enorm hilfreich, um neue Impulse zu erhalten.

# WELCHEN RATSCHLAG GEBEN SIE ANDEREN MITTELSTÄNDLERN, DIE SICH STÄRKER MIT DIGITALER FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT AUSEINANDERSETZEN WOLLEN?

Fragen Sie Ihren Nachwuchs! Holen Sie sie dort ab, wo sie ohnehin jeden Tag zu Hause sind und adaptieren Sie dieses auf Ihr Unternehmen. Denken Sie sehr genau darüber nach, was Digitale Führung und Kollaboration für Sie bedeutet, welche Ziele Sie verfolgen wollen und welche Konsequenzen sich ergeben. Ein bisschen Skype oder ein wenig Slack, Trello oder Asana machen Sie noch nicht zu einem Digital Leader.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN AUS DEM PROJEKT

In der Laufzeit des Projekts wurden zahlreiche Formate umgesetzt und neue Wege des Wissenstransfers beschritten. Daraus ergaben sich für alle Beteiligten zahlreiche Einsichten und Erkenntnisse. Aus dem Gelernten möchten wir im Folgenden einige zentrale Handlungsempfehlungen für verschiedene Akteure ableiten.

#### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Innovationstreiber im Unternehmen bestimmen: "Für eine ernsthafte Bearbeitung dieser Themen braucht es interne Ressourcen", um es mit den Worten eines Projektteilnehmers zu sagen. Um bestehende Strukturen im Betrieb gezielt und kritisch zu hinterfragen und neue Ideen und Konzepte einzubringen, müssen richtigen Personen im Unternehmen mit den entsprechenden Freiheiten ausgestattet werden. Idealerweise besitzen diese Personen sowohl ein modernes Führungsverständnis als auch technologisches Wissen über IT-Prozesse und - Strukturen.

**Technologie mit Augenmaß einsetzen**: Neue Technologien allein verbessern die Situation nicht. Kommunikationstechnologien müssen passend zur Situation und im Einklang mit den strategischen Zielen ausgewählt und eingesetzt werden. Neue Technologien sind keine Garantie für eine gute Kommunikation und ein persönliches Gespräch ist in manchen Situationen nicht zu ersetzen.

Vernetzung mit anderen herstellen: Die Herausforderungen und Fragestellungen der Digitalisierung betreffen die meisten Unternehmen in ähnlicher Form. Daher bietet der Austausch mit anderen Unternehmen eine sehr wertvolle Möglichkeit, um das eigene Vorgehen zu reflektieren und kritisch zu überprüfen und gleichzeitig von den Erfahrungen, dem Scheitern und den Erfolgen der anderen zu lernen. Wissenschaftliche Einrichtungen können bei der Vernetzung als ein wertvoller Impulsgeber fungieren durch ihre besonderen Perspektiven, Methoden und

Forschungserkenntnisse. "Am meisten Mehrwert kann dadurch geschaffen werden, dass man von und mit anderen lernt."

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DEN WISSENSTRANSFER IM FELD DER DIGITALISIERUNG

Digitale Innovationen erlebbar machen: Das Projekt und das Digital Leadership Lab folgen dem Konzept, konkrete Begegnungen mit neuen führungsrelevanten Kommunikationstechnologien zu ermöglichen und als Ausgangspunkt für einen wechselseitigen Wissenstransfer zwischen Hochschule und Wirtschaft zu nutzen. Dieser Ansatz hat sich als sehr erfolgreich erwiesen und wird auch für vergleichbare Vorhaben empfohlen. Die Anschaulichkeit einer persönlichen Anwendung von Technologien ist nicht durch Vorträge und Videoaufnahmen zu ersetzen.

Theorie und Praxis verbinden: Im Wissenstransfer muss stets eine gute Balance zwischen wissenschaftlicher Reflexion und praktischem Handlungsbezug gewahrt werden. Das Projekt hat gezeigt, dass genau in dieser Perspektivenverschränkung ein großer Mehrwert für alle Beteiligten liegt. Es sollte daher stets sichergestellt werden, dass weder die wissenschaftlichen noch die praxisorientierten Anteile ein solches Transferprojekt zu stark dominieren.

Dauerhafte Netzwerke etablieren: Die Arbeit im Projekt hat klar gezeigt, dass der Austausch im Netzwerk von dauerhaften Strukturen erheblich profitiert. In der themenzentrierten Workshop-Reihe, an der während des Projekts dieselben Teilnehmenden beteiligt waren, wurde noch einmal deutlich, dass die Qualität und Offenheit des Austauschs über die Zeit zunehmen. Daraus folgt die klare Handlungsempfehlung, für einen regionalen themenbezogenen Wissenstransfer dauerhafte Strukturen einzurichten.

"Von Formaten wie diesen können wir enorm profitieren. Insbesondere der regelmäßige Austausch gibt uns die Möglichkeit, Brücken zwischen Theorie und Praxis zu schlagen und immer wieder auf Grundlage unseres aktuellen Entwicklungsstandes mit Experten und anderen Unternehmen in Kontakt zu kommen."

- Birgit Voigtländer, DBL W. Marwitz Textilpflege GmbH

### RÜCKBLICK UND AUSBLICK

#### DAS PROJEKT IN ZAHLEN

Bis zum Ende der Projektlaufzeit am 31.03.2020 hat das Projekt seit der Auftaktveranstaltung weitere 36 Arbeitsformate durchgeführt. In 28 intensiven Workshops haben sich insgesamt 177 Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aus 16 Unternehmen. Dazu kommen weitere sieben Veranstaltungen des "Offenen Labs" mit einem offenen Teilnehmerkreis. Durch die eigenen Informationsveranstaltungen des Projekts wurden zudem weitere Fachund Führungskräfte aus 64 Unternehmen über die zentralen Inhalte und Anliegen des Projekts informiert. Dazu kommen Projektvorstellungen im Rahmen von Veranstaltungen Dritter.

Die geplante Anzahl von 25 Veranstaltungen wurde mit den 37 realisierten Formaten deutlich überschritten. In allen Veranstaltungen konnte das Projekt mehr als 70 Unternehmen erreichen und liegt damit deutlich über der angestrebten Zahl von 35. Besonders erfreulich ist aber, dass erheblich mehr Personen erreicht werden konnten, als ursprünglich erwartet. Anstatt 60 Führungskräfte über alle Formate hinweg zu erreichen, konnte das Projekt sogar mit 177 Personen fast die dreifache Menge an Führungskräften und Nachwuchsführungskräften an den intensiven Workshop-Formaten beteiligen, ohne die Teilnehmenden an den größeren Informationsveranstaltungen einzuberechnen. Insgesamt konnte das Projekt damit erfreulicherweise während seiner Laufzeit eine sehr große Reichweite entfalten und die gesetzten Ziele hinsichtlich der Reichweite und der Einbindung lokaler Akteure sogar deutlich überschreiten.

#### ANSTÖSSE FÜR INNOVATIONSGESCHEHEN

Mit der Öffnung des Leuphana Digital Leadership Labs für die Unternehmen der Region über das Projekt wurde eine Infrastruktur geschaffen, die Innovationsprojekte in den Unternehmen maßgeblich unterstützt. Dieser Beitrag wurde beispielsweise in der hohen Nachfrage von Design-Thinking-Workshops im Rahmen des Projekts, in denen die Unternehmen ihre Kompetenzen in den Innovationsmethoden durch praktische Anwendung gezielt ausweiten deutlich. Auch die Einrichtung eigener Kreativräume in den Unternehmen ist ein Ergebnis aus

der Anregung durch das Projekt, wie etwa am Beispiel der Sparkasse Lüneburg, die ein derartiges Raumkonzept plant. Auch die Anknüpfung an die Aktivitäten des EU-Großprojekts Innovations-Inkubator ist gelungen, so dass sich neben neuen Unternehmenskontakten auch einige ehemalige regionale Kooperationspartner aus Inkubator-Projekten in dem Projekt engagieren und ihre Verbindung zur Hochschule ausbauen.

Im Rahmen der Veranstaltungen des Projekts konnten Unternehmen der Region Anregungen für die Einrichtung und Ausgestaltung innovativer digitaler Arbeitsstrukturen erhalten, die geeignet sind, die Attraktivität als Arbeitgeber für vorhandenes Personal und neue Fachkräfte zu erhöhen

#### AUSZEICHNUNG ALS DIGITALER ORT NIEDERSACHSEN

Das Digital Leadership Lab der Leuphana Universität Lüneburg erhielt im März 2020 die Auszeichnung des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung als "Digitaler Ort Niedersachsen" (<a href="https://digitalagentur-niedersachsen.de/digitale-orte/">https://digitalagentur-niedersachsen.de/digitale-orte/</a>). Die Urkundenübergabe steht bedingt durch das Corona-Geschehen zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch aus.

### FESTIGUNG DER VERNETZUNG VON HOCHSCHULE UND WIRTSCHAFT IN DER REGION

Mit der Projektarbeit und der erzielten hohen Beteiligung regionaler Akteure konnte das angestrebte Ziel realisiert werden, die Vernetzung von Hochschule und Wirtschaft in der Region voranzutreiben.

#### WEITERARBEITEN IN DER LEADERSHIPGARAGE

Mit dem Ende des Projekts im März 2020 setzt sich die Netzwerkarbeit des Instituts für Performance Management mit Unternehmen und Behörden zum Thema der Digitalen Transformation und Führung fort im Projekt der "LeadershipGarage" (<a href="https://www.leuphana.de/institute/ipm/leadershipgarage.html">https://www.leuphana.de/institute/ipm/leadershipgarage.html</a>). Als ein inhaltlich verwandtes Forschungs- und Transferprojekt bietet die LeadershipGarage ein überregionales Netzwerk mit großer Passung für die Akteure des beendeten Projekts. So fand bereits ab April 2020 eine offene "Digital Series" statt, die sich an Akteure beider Projekte richtete.

### **KONTAKTDATEN**

Prof. Dr. Sabine Remdisch Universitätsallee 1 21335 Lüneburg sabine.remdisch@leuphana.de

