



Leitfaden 5

# Homeoffice und mobile Arbeit Schritt für Schritt etablieren

## Inhaltsverzeichnis

- 4 Homeoffice und mobile Arbeit beteiligungsorientiert einführen**
- 5 Initiative ergreifen, Signal an die Betriebsöffentlichkeit senden
- 6 Potenzialanalysen für mobile Arbeit
- 9 Regelungen und Vereinbarungen zu mobiler Arbeit erarbeiten**
- 9 Projektgruppe: passende Lösungen erarbeiten
- 11 Rückkopplungsschleifen bei der Erarbeitung der Regelungen
- 11 Verabschiedung
- 12 Regelungen überprüfen und anpassen**
- 14 Literatur**



Dieser Leitfaden ist Teil der Arbeitshilfe „Homeoffice und mobile Arbeit bewusst gestalten“.  
Weitere Dokumente und Tools finden Sie unter [rkw.link/mobilarbeit](https://www.rkw-link.com/mobilarbeit)

# Homeoffice und mobile Arbeit beteiligungsorientiert einführen

Viele Aspekte sind bei der Gestaltung von Homeoffice und mobiler Arbeit zu beachten. Ebenso wichtig für den Erfolg mobiler Arbeit ist ein systematisches Vorgehen bei der Einführung und Einpassung der Arbeitsform in das Unternehmen. Ähnlich wie bei Maßnahmen und Projekten der Organisationentwicklung gibt es Schrittfolgen, die beachtet werden sollten, um gute Lösungen zu finden, die sowohl der Wirtschaftlichkeit dienen als auch den Belangen der Mitarbeitenden und Führungskräfte entgegenkommen. Ein zentraler Bestandteil der Entscheidungshilfe ist daher ein Handlungsplan, der Schritte und Wegmarkierungen bei der Einführung und Gestaltung von mobiler Arbeit benennt.

## In dieser Übersicht erfahren Sie:

1. Wie Sie mobile Arbeit zielgerichtet auf den Weg bringen können.
2. Wie mobile Arbeit unter Beteiligung der Mitarbeitenden im Betrieb verankert werden kann.
3. Wie die Regelungen nach Inkrafttreten überprüft werden können.

### Hinweis

Auch wenn Sie in Ihrem Unternehmen bereits mobiles Arbeiten eingeführt haben, kann der Blick in den Leitfaden für Sie sinnvoll sein. Oft mussten Regelungen für mobiles Arbeiten im Zuge der Corona-Pandemie sehr schnell eingeführt und mit „heißer Nadel gestrickt werden“, so dass Anpassungsbedarf besteht. Möglicherweise gilt es, die Möglichkeiten für mobile Arbeit im Betrieb auszubauen. Die Tipps und Wegmarkierungen im Leitfaden für die Durchführung von Potenzialanalysen und zur Beteiligung der Mitarbeitenden können dabei hilfreich sein.

## Initiative ergreifen, Signal an die Betriebsöffentlichkeit senden

Den Startpunkt bilden das Vorhaben und die Initiative der Geschäftsführung mobile Arbeit im Unternehmen auf eine solide Basis zu stellen. Der Wunsch, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgebenden auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren, spielt dabei oft eine große Rolle. Oder schlicht das Anliegen, den Mitarbeitenden gute Arbeitsbedingungen zu bieten und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu ermöglichen.

Sinnvoll ist es für die Führungsetage, gegebenenfalls die Firmeninhaberin oder der Firmeninhaber, sich zunächst einmal ein eigenes Bild vom Stand der mobilen Arbeit und dem Handlungsbedarf im Betrieb zu machen. Gewissermaßen geht es um die Bildung eines Vorverständnisses vom Thema. Hierfür haben wir einen *Selbstcheck für Entscheiderinnen und Entscheider* entwickelt, der eine erste Orientierung über Entwicklungsoptionen mobiler Arbeit gibt und auch die Meinungen in der Belegschaft in den Blick nimmt. Um bei der Gestaltung mobiler Arbeit über den Tellerrand des eigenen Unternehmens hinausschauen zu können, empfehlen wir Ihnen auch einen Blick in die anderen *Leitfäden der Entscheidungshilfe*, die Informationen, Vorschläge und Tipps über das vielschichtige Themengebiet enthalten.

## Signalpolitik der Geschäftsführung: An die Betriebsöffentlichkeit gehen

Mit dem Vorhaben, mobile Arbeit im Betrieb voranzubringen, sollte die Geschäftsführung frühzeitig an die Betriebsöffentlichkeit gehen. Mobile Arbeit und Homeoffice sind Themen, die sich besonders stark für eine intensive Beteiligung der Mitarbeitenden eignen. Die Expertise der Beschäftigten über die alltäglichen Arbeitsanforderungen und Prozesse ist unverzichtbar, um die Potenziale für mobile Arbeit zu erschließen und einschätzen zu können am besten im Dialog mit den Führungskräften. Gute Information und Transparenz signalisieren eine Wertschätzung der Erfahrung und Meinungen der Mitarbeitenden. Beteiligung hat last but not least eine motivierende Funktion: Sie nimmt die Mitarbeitenden in die Verantwortung und fördert Kreativität bei der Lösungsfindung (zu Beteiligungsorientierung siehe *Stowasser et al. 2020, Latniak & Bendel 2021*). Beschäftigte und Bereichsvorgesetzte frühzeitig und ausdrücklich dazu einladen, sich an der Erschließung von Potenzialen für mobile Arbeit zu beteiligen.

### **Folgende Maßnahmen sind in diesem Zusammenhang zu empfehlen:**

- Beschäftigte und Bereichsvorgesetzte frühzeitig und ausdrücklich dazu einladen, sich an der Erschließung von Potenzialen für mobile Arbeit zu beteiligen.
- Möglichkeiten und Foren für die Beteiligung der Beschäftigten anbieten. Das können Mitarbeitendengespräche mit Vorgesetzten und Beschäftigtenworkshops sein. Auch Umfragen können bei größeren Unternehmen sinnvoll sein.
- Ein besonderes Augenmerk auf die Einbindung der Führungskräfte richten. Für sie bringt die mobile Arbeit neue und sogar erweiterte Anforderungen mit sich. Stichwort hier ist die Führung auf Distanz (siehe auch Leitfaden „Produktive, menschenorientierte und rechtssichere Vereinbarungen treffen“).

### **Potenzialanalysen für mobile Arbeit**

Um (Verbesserungs-)Möglichkeiten für mobile Arbeit und das Arbeiten im Homeoffice zu erschließen, ist die grundlegende Frage zu klären, welche Tätigkeiten für diese Arbeitsformen geeignet sind. Ein Ausgangspunkt ist dabei eine Bestandsaufnahme der im eigenen Betrieb bereits gesammelten Erfahrungen zu mobiler Arbeit. Das ursprüngliche Vorverständnis der Führungsebene zu Stand und Perspektiven der Arbeitsform sollte dabei abgeglichen werden mit den Erfahrungen und Sichtweisen der Mitarbeitenden und Führungskräfte in den Funktionsbereichen. Je nach Erfahrungsstand und „Ausbaustufe“ von ortsflexibler Arbeit ergeben sich daraus Anhalts- und Ansatzpunkte dafür, welche Tätigkeiten in welchem Umfang mobil durchgeführt werden können und welche Arbeiten in Präsenz durchgeführten werden müssen. Auch Sollregelungen für Präsenz können sinnvoll sein, etwa wenn persönliche Begegnungen für den Zusammenhalt im Betrieb wichtig sind.

Im Hinblick auf Arbeitsaufgaben und Stellenprofile gibt es meist kein eindeutiges Entweder-oder, sondern variierende Mischungen aus Tätigkeiten mit Präsenzerfordernissen und Homeoffice-fähigen Tätigkeiten. Daher sind genaue Analysen über die Tätigkeitsanforderungen sowohl im Arbeitsbereich als auch am einzelnen Arbeitsplatz erforderlich, um Potenziale für mobile Arbeit zu erschließen.

Als ein Instrument zur Identifizierung geeigneter Tätigkeiten bieten sich Selbstchecks für Beschäftigte an. Sie stellen den Mitarbeitenden eine Systematik zur Überprüfung der eigenen Tätigkeiten auf ihre Eignung zum Homeoffice zur Verfügung. Zusätzlich können Selbstchecks den Mitarbeitenden Raum geben, ihre persönlichen Meinungen und Vorstellungen hinsichtlich mobiler Arbeit zum Ausdruck zu bringen. Dies im Blick ist der Rückgriff auf den vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) entwickelten Selbstcheck für Beschäftigte zu empfehlen (ifaa 2023a).

Eine wichtige Informationsquelle zur Erschließung von Homeoffice-Potenzialen sind Aufgabenbeschreibungen und Stellenpläne, die in einigen Betrieben sogar Zeitanteile für Tätigkeitskomponenten enthalten. Diese Dokumente sollten – Stichwort Beteiligungsorientierung – im Dialog von Führungskräften und Mitarbeitenden genutzt und ausgewertet werden.

Mobile Arbeit und Homeoffice erfordern eine gute Abstimmung und Kooperation in den Arbeitsbereichen und Teams. Die Beschäftigten sollten sich deshalb ein gemeinsames Bild von den Optionen und Perspektiven mobilen Arbeitens machen. Dafür sind Beschäftigtenworkshops gut geeignet. Sie ermöglichen den Austausch unter den Mitarbeitenden über Eigenschaften und Zusammenhänge der betrieblichen Prozesse und zeigen damit Spielräume und Gestaltungserfordernisse für mobiles Arbeiten auf. Sie geben Gelegenheit, über Arbeitszeitwünsche zu sprechen und passgenauen Lösungen für die Arbeitszeitorganisation den Weg zu ebnet. Damit sind sie ein wichtiger Input für bereichs- und betriebsbezogene Vereinbarungen (siehe auch ifaa 2023b,c,d).

- Bei Bestandsaufnahmen und der Potenzialerschließung für mobile Arbeit ist Perspektivenvielfalt angesagt. Die Ebenen der Analyse bilden Arbeits- und Funktionsbereiche, Arbeitsplätze und Tätigkeiten einschließlich der Kooperationsbezüge. Als Signal der Wertschätzung und um passgenaue Lösungen vorzubereiten, ist Beteiligungsorientierung von großer Bedeutung.

- Erwartungen, Wünsche und Bedenken von Beschäftigten und Führungskräften sollten beachtet werden. Befragungen, Gespräche in Teams und nicht zuletzt Workshops bieten den Mitarbeitenden Gelegenheiten und Foren, um ihre Meinungen zu äußern und Lösungsideen zu formulieren.
- Mobile Arbeit und Homeoffice stellen nicht nur eine technische und sachliche Herausforderung dar. Auch das Soziale und Menschliche ist zu beachten und zu besprechen: Es gibt neue Anforderungen an Führungskräfte, z.B. mehr Vertrauen anstelle von Kontrolle, Sicherung des Zusammenhalts bei räumlicher Distanz, mehr Selbstorganisation und Eigenverantwortung für Mitarbeitende und Teams. Mehr dazu im Leitfaden *„Gut und kompetent auch an unterschiedlichen Orten zusammenarbeiten“*.
- Gegen „Betriebsklimakiller“ vorbeugen! Alle Beschäftigtengruppen im Betrieb einbinden, um Privilegien zu vermeiden! Nicht für alle Tätigkeitsgruppen ist mobile Arbeit möglich. Auch für diese Gruppen Verbesserungen bei Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten signalisiert werden.

**Tipp: Welche Bereiche eignen sich besonders für mobile Arbeit?**

- Die Tätigkeit ist vom Arbeitsablauf/Aufgabeninhalt her geeignet.
- Das mobile Arbeiten ist mit der Arbeitsorganisation (auch Vertretung) vereinbar (Anwesenheitszeiten/Verfügbarkeit sind zu regeln).
- Das Arbeitsergebnis darf nicht negativ beeinflusst werden.
- Persönliche Kontakte, Besprechungen etc. sind planbar.
- Der Anteil nicht bzw. schwierig planbarer Aufgaben ist gering.
- Häufiger Zugriff auf Akten ist nicht erforderlich oder in elektronischer Form möglich.
- Die technischen Voraussetzungen am mobilen Arbeitsplatz liegen vor.
- Die Belange der Arbeitssicherheit, des Datenschutzes und versicherungsrechtliche Aspekte sind erfüllt und werden beachtet.

Quelle: aus einer Betriebsvereinbarung eines kommunalen Unternehmens, Zanker et al. (2021)

## Regelungen und Vereinbarungen zu mobiler Arbeit erarbeiten

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahmen und Workshops mit den Beschäftigten bilden die inhaltliche Grundlage für die operative Arbeit an Vereinbarungen für mobile Arbeit. Diese Arbeit sollte an eine Projektgruppe übertragen werden. Zu empfehlen ist, dass darin zum einen von den Beschäftigten benannte Personen vertreten sind: Sie erhalten gleichsam ein Mandat dafür, die in den Workshops entwickelten Wünsche und Sichtweisen der Beschäftigten bei der Regelung und Vereinbarung mobiler Arbeit einzubringen. Falls vorhanden, können Betriebsratsmitglieder in die Projektgruppe entsendet werden. Ebenfalls sollten Führungskräfte und Fachleute aus dem Personalbereich in der Projektgruppe vertreten sein. Die Größe der Projektgruppe und das Arbeitspensum, das sie leisten, sollte selbstverständlich in einem angemessenen Verhältnis zur Betriebsgröße und den Betriebsstrukturen stehen.

### Projektgruppe: passende Lösungen erarbeiten

Für die Projektgruppe sollten die in den Workshops von den Mitarbeitenden entwickelten Ideen und Vorschläge eine Art Prüf- und Gestaltungsauftrag bilden, was unter rechtlichen, technischen und organisatorischen Gesichtspunkten bei der Ausarbeitung von Vereinbarungen mit gutem Willen machbar ist. Formal muss die Projektgruppe von der Geschäftsführung damit beauftragt werden, die Vereinbarungen für mobile Arbeit zu erarbeiten.

### Bei der Arbeit an Vereinbarungen sind folgende Herausforderungen zu bewältigen:

- Unterschiedliche Interessen und Sichtweisen der Beschäftigten, Führungskräfte und Unternehmensbereiche müssen austariert werden.
- Eine gute Balance zwischen verbindlichen Regeln und Bedarf an Flexibilität unter sozialen und betrieblichen Gesichtspunkten.
- Die Vereinbarung muss auf unterschiedlichen Rechtsgebieten „paragrafenfest“ gestaltet werden.
- Technische, organisatorische und personelle Voraussetzungen im Unternehmen müssen beachtet und Maßnahmen in die Wege geleitet werden.

### → Leseempfehlung

Über die Inhalte und Regelungsbereiche von mobiler Arbeit geben wir in dem Leitfaden *„Produktive, menschenorientierte und rechtssichere Vereinbarungen treffen“* Auskunft. Er befasst sich mit betrieblichen Rahmenregelungen für mobile Arbeit, rechtlichen Themen wie Arbeitsschutz und Datenschutz, technische Ausstattung und Ergonomie, Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit, Kompetenzentwicklung bei Mitarbeitenden.

#### Hinweis

Gerade in kleinen Unternehmen, in denen Vieles Chefinnen- oder Chefsache ist, werden Personalfragen neben dem operativen Geschäft eher „hemdsärmelig“ entschieden. Einschlägig spezialisiertes Personal fehlt häufig. In diesem Fall ist es sinnvoll, externe Fachleute zum Beispiel von den Kammern oder Arbeitgeberverbänden hinzuzuziehen, um sich rechtlich auf sicherem Terrain zu bewegen. Bei Arbeitsschutzthemen sind auch die Berufsgenossenschaften geeignete Ansprechpartnerinnen.

### Rückkopplungsschleifen bei der Erarbeitung der Regelungen

Nach dem Startschuss der Geschäftsführung und den Beschäftigtenworkshops für die Potenzialanalysen ist es wichtig, die Mitarbeitenden laufend über den Stand der Arbeiten zu informieren. Beteiligungsorientierte Maßnahmen und Projekte sind auf Transparenz und Rückkopplungen zwischen den Beteiligten und Adressaten angewiesen. Dabei sollte aber nicht übertrieben werden: Eine Informationsflut oder zu hohe Erwartungen an Rückmeldungen können bei allen Beteiligten zu Überforderung und Überdross führen und sogar „Sand ins Getriebe“ streuen. Daher empfehlen wir:

- Regelmäßige knappe Informationen zum Projektstand über betriebliche Medien gegebenenfalls monatlich und/oder wenn Meilensteine erreicht sind.
- Ein Forum zum Beispiel im betrieblichen Intranet, auf dem sich die Mitarbeitenden nach Bedarf informieren und auch Anliegen und Ideen formulieren können. Dies kann der Projektgruppe Impulse geben.
- Aufgrund der hohen Bedeutung der betrieblichen Arbeitsbereiche bei der „Erdung“ der Konzepte zu mobiler Arbeit kann auch die dortige Regelkommunikation ein Forum zum Austausch über den Stand mobiler Arbeit bieten.

### Verabschiedung

Die von der Projektgruppe erarbeiteten Regelungen und Vereinbarungen zu mobiler Arbeit müssen verabschiedet werden. In Betrieben ohne Betriebsrat reicht die Unterschrift der Geschäftsführung. In Betrieben mit Betriebsrat sind die Unterschriften von Geschäftsführung und Betriebsrat erforderlich.

Die Vereinbarungen und neuen Regelungen sollten in beiden Fällen im Betrieb öffentlich gemacht werden. Die Devise lautet: „Tue Gutes und rede darüber“. Eine Versammlung der Belegschaft oder eine Betriebsversammlung nach dem Betriebsverfassungsgesetz bieten ein gutes Forum, gerade wenn die Beteiligung der Mitarbeitenden bei der Konzeptentwicklung für mobile Arbeit eine große Rolle gespielt hat.

## Regelungen überprüfen und anpassen

Auch wenn die Projektgruppe sehr sorgfältig an den Vereinbarungen zur mobilen Arbeit gearbeitet hat, werden nach Abschluss und Inkrafttreten der Regelungen noch Lücken, unerwartete Probleme oder als ungerecht empfundene Regelungen auftreten. Der Grund dafür ist: Man kann nicht alles bis ins Detail vorhersehen und regeln. Je tiefer man in die „Materie“ eindringt und ins Detail geht, desto mehr Einzelfälle treten auf, die möglicherweise regelungsbedürftig sind. Umfassend ist nur das ganz Allgemeine. Für den Umgang mit solchen offenen Fragen sind daher Gelassenheit und Anpassungsfähigkeit sinnvoll:

- Gelegenheiten zum Feedback schaffen, Meinungen einholen und Ideen sammeln. Adressat und Sammelstelle können der Personalbereich oder ein Betriebsrat sein.
- Bei Umsetzungsproblemen und für Mitarbeitende als unpassend oder ungerecht empfundenen Lösungen sollte nachsteuert werden.
- Im Einzelfall kann entschieden werden, ob neue Regelungen im Detail erforderlich sind oder wo unbürokratisch – im „Geiste“ der Vereinbarung und ihrer Präambel – eine einvernehmliche Lösung gefunden werden kann.
- Einen Anpassungsbedarf können auch neue betriebliche Entwicklungen und gesetzliche Veränderungen schaffen.

Nach rund einem Jahr sollte eine Bilanz im Hinblick auf die Wirkungen und die Zufriedenheit mit den Regelungen zur mobilen Arbeit gezogen werden (*Stowasser & Suchy 2020*). Dies kann gerade bei kleinen und „übersichtlichen“ Unternehmen mit überschaubarem Aufwand erfolgen. Dabei sollten inhaltlich die betrieblichen Regelungsbereiche und Handlungsfelder abgedeckt werden. Ähnlich wie bei der Bestandsaufnahme zu mobiler Arbeit am Anfang des Projekts kann entlang eines nicht allzu kleinteiligen Fragebogens festgestellt werden: „Was läuft gut? Was läuft nicht so gut? Wo besteht noch Handlungsbedarf?“

Im Hinblick auf Partizipation ist es wichtig, dass alle Akteurinnen und Akteure im Betrieb mit ihren Meinungen und Einschätzungen zu Wort kommen können. Neben Antworten auf Fragebögen sollten ausführlichere Stellungnahmen zu Stärken und Schwächen der Regelungen bei der Bilanzierung möglich sein, um gehaltvolle Feedbacks zu erhalten. Die Federführung für die Evaluation kann bei der Geschäftsführung liegen, die dabei für Transparenz hinsichtlich des Vorgehens und der Ergebnisse sorgt und Diskussionsbereitschaft mitbringen sollte.



# Literatur

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) (2023a): Selbstcheck für Beschäftigte zur Eignung für mobile Arbeit. Instrument zur Erfassung der Bedarfe, Kenntnisse und Kompetenzen von Beschäftigten hinsichtlich mobiler, zeitflexibler Arbeit. [www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklistenhandlungshilfen/selbstcheck-fuer-beschaeftigte-eignung-fuer-mobile-arbeit](http://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklistenhandlungshilfen/selbstcheck-fuer-beschaeftigte-eignung-fuer-mobile-arbeit) [30.05.23].

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) (2023b): Leitfragen mobile, zeitflexible Arbeit. [www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote\\_und\\_Produkte/Checklisten\\_Handlungshilfen/Leitfragen\\_mobile\\_zeitflexible\\_Arbeit.pdf](http://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote_und_Produkte/Checklisten_Handlungshilfen/Leitfragen_mobile_zeitflexible_Arbeit.pdf) [30.05.23].

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) (2023c): Potenzialanalyse mobile, zeitflexible Arbeit. Analyse von Nutzen und Umsetzbarkeit mobiler, zeitflexibler Arbeit im Unternehmen. [www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklistenhandlungshilfen/default-28abfbec90362dbc4f24b89fa43175f3](http://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklistenhandlungshilfen/default-28abfbec90362dbc4f24b89fa43175f3) [30.05.23].

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) (2023d): MofA-Tool zur Identifikation von Flexibilisierungspotenzialen. [www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklistenhandlungshilfen/mofa-tool](http://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklistenhandlungshilfen/mofa-tool) [30.05.23].

Latniak, E. & Bendel, A. (2021): Digitalisierungsprozesse erfolgreich umsetzen. Soziotechnische Gestaltungsansätze, Werkzeuge und Nutzungserfahrungen aus dem APRODI-Projekt. IAQ-Report 2021/08. [duepublico2.uni-due.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico\\_derivate\\_00074637/IAQ-Report\\_2021\\_08.pdf](http://duepublico2.uni-due.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico_derivate_00074637/IAQ-Report_2021_08.pdf) [30.05.23].

Stowasser, S., Suchy, O. et al. (2020): Einführung von KI-Systemen in Unternehmen. Gestaltungsansätze für das Change-Management. Whitepaper aus der Plattform Lernende Systeme, München. [www.plattform-lernende-systeme.de/files/Downloads/Publikationen/AG2\\_Whitepaper\\_Change\\_Management.pdf](http://www.plattform-lernende-systeme.de/files/Downloads/Publikationen/AG2_Whitepaper_Change_Management.pdf) [30.05.23].

Zanker, C. Brandl, K-H. & Daum, M. (2021): Digitalisierung im Betrieb gestalten. Ortsflexibles Arbeiten, Qualifizierung und Beschäftigtendatenschutz. Input GmbH, Stuttgart, April 2021. [www.input-consulting.de/files/inpcon-DATA/download/2021\\_Betriebliche-Gestaltung-Digitalisierung\\_INPUTConsulting.pdf](http://www.input-consulting.de/files/inpcon-DATA/download/2021_Betriebliche-Gestaltung-Digitalisierung_INPUTConsulting.pdf) [22.05.23].

## Menschen. Unternehmen. Zukunft!

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Es sensibilisiert angehende wie etablierte kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen und unterstützt sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft auszubauen. Das RKW Kompetenzzentrum leistet damit einen Beitrag zur Stärkung des Gründungsgeschehens und zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in Deutschland.

Zu den aktuellen Schwerpunktthemen „Gründung“, „Fachkräftesicherung“, „Digitalisierung“ und „Innovation“ bietet das RKW Kompetenzzentrum daher praxisnahe und branchenübergreifende Informationen sowie Handlungshilfen an.

### Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.  
RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

### Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit. Bei der Verbreitung der Ergebnisse vor Ort arbeitet das RKW Kompetenzzentrum mit Sitz in Eschborn eng mit den RKW Landesorganisationen in den Bundesländern zusammen.

Das RKW Kompetenzzentrum wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Weitere Informationen:

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Autorinnen und Autoren: Dr. Andreas Hinz,  
Gabriele Held, Maximilian Auth  
Gestaltung: Katja Hoffmann  
Bildnachweis: iStock\_shuoshu, Morsa Images, Auris,  
monkeybusinessimages, Eva-Katalin, lechatnoir, Jelena  
Danilovic, Roxiller, AndreyPopov.  
2023

*Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.*