



Soziale Nachhaltigkeit

Unternehmen im Gespräch über Veränderungsmanagement, Vielfalt, Gesundheitsmanagement und gesunde Arbeitswelten, Digitalisierung und KI

LINDA ECKHARDT, DR. LUCIA OBERFRANCOVÁ, DOREEN KLONOWSKI, DR. KERSTIN MICHALKE
UND JUSTINE FOREST



Nachhaltigkeit



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

Mittelstand-
Digital



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Einleitung

Soziale Nachhaltigkeit gewinnt in Unternehmen zunehmend an Bedeutung, da wirtschaftlicher Erfolg immer stärker mit sozialen Faktoren wie Arbeitsbedingungen, Mitarbeitenden-zufriedenheit und organisationaler Kultur verknüpft ist. Studien zeigen, dass langfristig erfolgreiche Organisationen nicht nur ökonomische Ziele verfolgen, sondern auch die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden berücksichtigen und stabile, faire sowie gesundheitsförderliche Arbeitsumgebungen schaffen (Dyllick, 2016). Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Unternehmen durch gesellschaftliche Entwicklungen wie den demografischen Wandel, veränderte Werthaltungen und den Wunsch nach sinnstiftender Arbeit. Insbesondere jüngere Generationen legen verstärkt Wert auf faire Arbeitsbedingungen, Mitgestaltungsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven (ILO, 2019). Zahlreiche Studien zeigen, dass Vielfalt nicht nur gesellschaftlich relevant ist, sondern auch wirtschaftliche Vorteile bringt. Unternehmen mit einem hohen Anteil von Frauen im Topmanagement haben zum Beispiel eine um 42 % höhere Wahrscheinlichkeit, wirtschaftlich erfolgreich zu sein (Friedrich-Ebert-Stiftung, o.J.). Soziale Nachhaltigkeit ist damit nicht mehr nur ein ergänzendes Thema, sondern entwickelt sich zu einem zentralen Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Organisationen, die soziale Aspekte systematisch berücksichtigen, sind besser in der Lage, Mitarbeitende zu gewinnen, zu binden und langfristig leistungsfähig zu bleiben.

Folgende Schwerpunkte werden in diesem Nachgelesen behandelt:

- Was hat die soziale Nachhaltigkeit mit Fachkräftemangel, Digitalisierung und dem Wandel der Arbeitswelt zu tun?
- Vielfalt als zentraler Bestandteil sozialer Nachhaltigkeit
- Arbeitsgestaltung für mehr Gesundheit und Wohlbefinden
- Beispiele und Erfahrungen aus dem Unternehmensalltag
- Fazit und Erkenntnisse
- Weiterführende Angebote

Impressum

HERAUSGEBER

Mittelstand-Digital Zentrum Chemnitz
c/o TU Chemnitz
Erfenschlager Str. 73, 09125 Chemnitz
Tel: 0371 531 19935 Fax: 0371 531 819935
info@digitalzentrum-chemnitz.de
www.digitalzentrum-chemnitz.de

REDAKTION Diana Falke

GESTALTUNG UND PRODUKTION

PUNKT191 – Marketing und Design
www.punkt191.de

BILDNACHWEIS TITEL generiert mit KI

VERÖFFENTLICHUNG August 2026

In Zusammenarbeit mit:





↑ © generiert mit KI

Menschlich. Nachhaltig. Zukunftsfähig.

Was hat die soziale Nachhaltigkeit mit Fachkräftemangel, Digitalisierung und dem Wandel der Arbeitswelt zu tun?

Der zunehmende Fachkräftemangel stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. In vielen Branchen wird es immer schwieriger, qualifizierte Mitarbeitende zu finden und langfristig zu halten. In diesem Kontext gewinnen Faktoren wie Arbeitsqualität, Entwicklungsmöglichkeiten und Unternehmenskultur erheblich an Bedeutung (BMAS, 2016). Soziale Nachhaltigkeit trägt dazu bei, die Attraktivität von Unternehmen zu erhöhen und Mitarbeitende langfristig zu binden. Gute Arbeitsbedingungen, Wertschätzung, Gesundheitsförderung und flexible Arbeitsmodelle sind längst nicht mehr nur Zusatzangebote, sondern wichtige Wettbewerbsfaktoren moderner Unternehmen. Eng mit sozialer Nachhaltigkeit verbunden ist zudem das Thema Vielfalt (Diversity). Unterschiedliche Altersgruppen, Geschlechter, kulturelle Hintergründe, Qualifikationen und individuelle Lebensrealitäten prägen zunehmend die Arbeitswelt. Ein wertschätzender und diskriminierungsfreier Umgang mit dieser Vielfalt stärkt nicht nur Chancengleichheit und soziale Teilhabe, sondern fördert auch Innovation, Kreativität und Problemlösungsfähigkeit in Unternehmen (Shore et al., 2011). Insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels gewinnt Diversity-Management als Bestandteil sozial nachhaltiger Unternehmensführung an Bedeutung. Unternehmen, die Vielfalt aktiv fördern und inklusive Arbeitsbedingungen schaffen, können ihr Fachkräftepo-

tenzial erweitern, die Arbeitgeberattraktivität steigern und die Bindung ihrer Mitarbeitenden nachhaltig stärken (Roberson, 2006).

Parallel dazu verändert die Digitalisierung, insbesondere der Einsatz von Künstlicher Intelligenz, Arbeitsprozesse, Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen grundlegend. Technologischer Wandel im Zuge der Digitalisierung führt zu neuen Anforderungen an Beschäftigte, erhöhten Anpassungsdruck sowie Unsicherheiten im Arbeitsalltag. Studien zeigen, dass digitale Technologien mit neuen Belastungsfaktoren wie gesteigerter Komplexität, Leistungsdruck und sogenanntem „digitalen Stress“ einhergehen (ver.di, 2022). Gleichzeitig eröffnen digitale Technologien und KI neue Möglichkeiten im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, beispielsweise durch individualisierte Gesundheitsangebote, digitale Präventionsmaßnahmen oder flexible Arbeitsformen. Ebenso können digitale Technologien einen Beitrag zu mehr Vielfalt und Chancengleichheit leisten – beispielsweise durch barrierearme Arbeitsplätze, flexible Arbeitsmodelle oder KI-gestützte Assistenzsysteme. Gleichzeitig besteht jedoch das Risiko, dass bestehende Ungleichheiten durch algorithmische Verzerrungen (Bias), mangelnde Barrierefreiheit oder ungleiche digitale Kompetenzen verstärkt werden. Eine sozial nachhaltige Digitalisierung erfordert daher einen verantwortungsvollen und diskriminierungsfreien Einsatz digitaler Technologien (OECD, 2024). Ohne eine sozial nachhaltige Gestaltung dieser Veränderungsprozesse besteht die Gefahr von Überforderung, Widerständen oder Qualifikationslücken. Gerade deshalb gewinnen sowohl das Betriebliche Gesundheitsmanagement als auch eine vielfältige und inklusive Unternehmenskultur zunehmend an Bedeutung.



Unternehmen stehen heute vor der Aufgabe, Mitarbeitende aktiv dabei zu unterstützen, gesund mit Veränderungen, digitalen Anforderungen und neuen Arbeitsformen umzugehen sowie gleichzeitig ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem unterschiedliche Perspektiven und Potenziale wertgeschätzt und genutzt werden. Neben körperlicher Gesundheit rücken dabei auch psychisches Wohlbefinden, Resilienz, soziale Beziehungen sowie Chancengleichheit und Teilhabe stärker in den Fokus.

Auch aus Perspektive des Veränderungsmanagements zeigt sich, dass Transformationen häufig nicht an der Technologie selbst scheitern, sondern an mangelnder Einbindung der Mitarbeitenden, fehlender Kommunikation oder unzureichender Berücksichtigung sozialer Auswirkungen. Soziale Nachhaltigkeit wird damit zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für gelingende Veränderungsprozesse, da sie die Akzeptanz, Lernfähigkeit und Resilienz von Organisationen

stärkt. Hinzu kommt ein gesellschaftlicher Wandel, der die Arbeitswelt nachhaltig verändert: alternde Belegschaften, zunehmende Diversität, neue Erwartungen an Führung und Arbeit sowie ein wachsendes Bewusstsein für mentale Gesundheit und Work-Life-Balance. Mitarbeitende wünschen sich heute nicht nur sichere Arbeitsplätze, sondern auch Sinn, Beteiligung, Entwicklungsmöglichkeiten, Chancengleichheit und eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Haufe Akademie, o. J.).

Soziale Nachhaltigkeit, Vielfalt und Betriebliches Gesundheitsmanagement werden damit zu zentralen Zukunftsthemen moderner Unternehmensführung. Gemeinsam tragen sie dazu bei, Wandel aktiv zu gestalten, Gesundheit zu fördern, Potenziale unterschiedlicher Mitarbeitenden zu nutzen und Unternehmen langfristig attraktiv, resilient und leistungsfähig aufzustellen.



↑ Modell des sozial-nachhaltigen digitalen Wandels (SNDW-Modell) © KI generiert

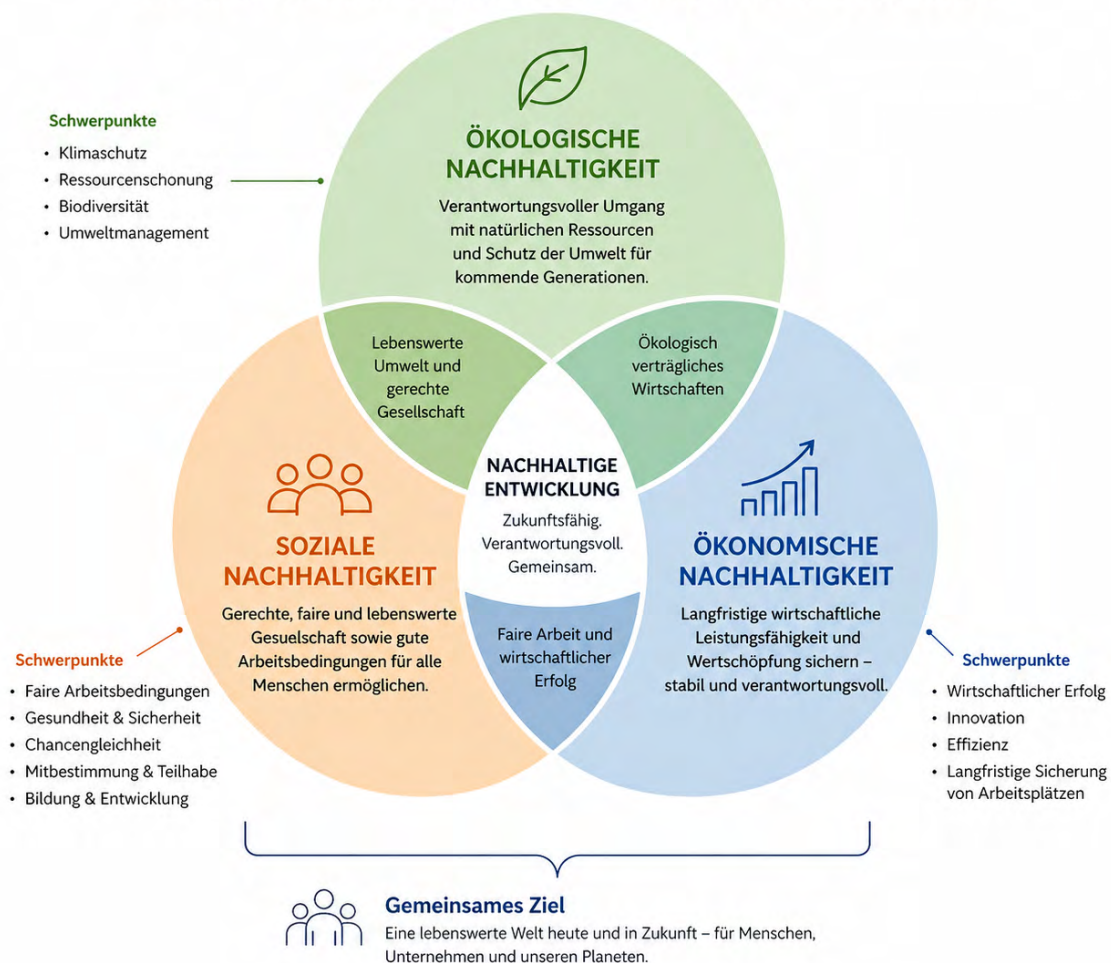
Was bedeutet soziale Nachhaltigkeit und wie ist sie einzuordnen?

Soziale Nachhaltigkeit beschreibt im Kern die Gestaltung von gesellschaftlichen und organisationalen Strukturen, die langfristig gerechte, sichere und entwicklungsförderliche Lebens- und Arbeitsbedingungen ermöglichen. Sie umfasst sowohl gesellschaftliche Strukturen als auch das Handeln von Organisationen und Unternehmen. Im Unternehmenskontext umfasst sie insbesondere faire Arbeitsbedingungen, Gesundheitsschutz, Chancengleichheit, Mitbestimmung sowie Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Entwicklung. Sie ist neben der ökologischen und der ökonomischen Nachhaltigkeit eine der drei zentralen Dimensionen nachhaltiger Entwicklung. Während die ökologische Nachhaltigkeit den verantwortungsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen adressiert und die ökonomische Nachhaltigkeit die

langfristige wirtschaftliche Leistungsfähigkeit sicherstellt, fokussiert die soziale Nachhaltigkeit auf das Wohlbefinden und die Teilhabe von Menschen (Haufe Akademie, o.J.).

Diese drei Dimensionen sind eng miteinander verknüpft und können nicht isoliert betrachtet werden. Nachhaltige Unternehmensentwicklung gelingt nur, wenn ökologische, ökonomische und soziale Ziele gemeinsam berücksichtigt werden. In diesem Zusammenspiel kommt der sozialen Nachhaltigkeit eine besondere Rolle zu, da sie die Grundlage für stabile Organisationen, funktionierende Zusammenarbeit und erfolgreiche Veränderungsprozesse bildet.

Nachhaltigkeit entsteht im Gleichgewicht von Ökologie, Ökonomie und Soziales.



↑ Die drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung © KI generiert

Soziale Nachhaltigkeit in der Praxis

Veränderungen gehören heute zum Alltag von Unternehmen, sei es durch Digitalisierung, neue Marktanforderungen oder gesellschaftliche Entwicklungen. Doch ob Veränderungsprozesse erfolgreich sind, entscheidet sich nicht allein an Strategien oder Technologien, sondern vor allem an den Menschen im Unternehmen. Soziale Nachhaltigkeit spielt dabei eine zentrale Rolle: Sie stellt sicher, dass Veränderungen so gestaltet werden, dass Mitarbeitende mitgenommen, eingebunden und langfristig befähigt werden. Unternehmen, die diesen Aspekt berücksichtigen, schaffen nicht nur Akzeptanz für Wandel, sondern stärken gleichzeitig ihre eigene Zukunftsfähigkeit.

Im folgenden Kapitel werden drei zentrale Bereiche sozialer Nachhaltigkeit näher beleuchtet. Den Auftakt bildet das Thema **Veränderungsmanagement** – als verbindendes Element zwischen Wandel und sozial nachhaltiger Unternehmensführung.

Menschen einbinden und mitnehmen

AKTIVE GESTALTUNG VON VERÄNDERUNGEN

Veränderungsmanagement (Change-Management) und soziale Nachhaltigkeit sind eng miteinander verknüpft, da beide den Menschen in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns stellen. Während Change-Management darauf abzielt, Veränderungen erfolgreich umzusetzen, fokussiert soziale Nachhaltigkeit auf faire, gesunde und entwicklungsförderliche Arbeitsbedingungen. Der gemeinsame Kern liegt in der Frage: Wie können Veränderungen so gestaltet werden, dass sie von Mitarbeitenden getragen und aktiv mitgestaltet werden

Veränderungsprozesse gehen häufig mit Unsicherheit, neuen Anforderungen und erhöhtem Anpassungsdruck einher. Ohne eine bewusste Berücksichtigung sozialer Aspekte können daraus Überlastung, Widerstände oder mangelnde Akzeptanz entstehen. Soziale Nachhaltigkeit wirkt hier stabilisierend, indem sie Orientierung, Beteiligung und Vertrauen schafft. Besonders zentral sind dabei:

- **Beteiligung und Partizipation:** Mitarbeitende akzeptieren Veränderungen eher, wenn sie aktiv einbezogen werden.
- **Transparenz und Fairness:** Nachvollziehbare Entscheidungen stärken Vertrauen und reduzieren Widerstände.

→ **Lernen und Kompetenzentwicklung:** Veränderung erfordert neue Fähigkeiten. Kontinuierliches Lernen wird damit zum Erfolgsfaktor.

→ **Resilienz:** Sowohl Organisationen als auch Mitarbeitende müssen in der Lage sein, mit Unsicherheit und Dynamik umzugehen.

Gerade im Kontext von Digitalisierung und KI wird diese Verbindung noch wichtiger. Technologischer Wandel verändert Arbeitsweisen grundlegend und erhöht die Anforderungen an Anpassungsfähigkeit. Unternehmen, die Change-Management sozial nachhaltig gestalten, schaffen es, diese Veränderungen nicht nur effizient umzusetzen, sondern gleichzeitig ihre Mitarbeitenden zu stärken und langfristig zu binden.

ERFAHRUNGEN DER UNTERNEHMEN UND EXPERTEN

Soziale Nachhaltigkeit wird in Unternehmen unterschiedlich gelebt und gestaltet. Um die wissenschaftlichen Grundlagen durch praktische Erfahrungen zu ergänzen, wurden drei Experteninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus Unternehmenspraxis, Wirtschaftsförderung und Arbeitswissenschaft geführt. Die Interviews wurden zwischen März und Mai 2026 leitfadengestützt durchgeführt. Die Aussagen wurden redaktionell gekürzt und sind zur Veröffentlichung freigegeben. Die Interviews verdeutlichen, wie Unternehmen den Herausforderungen des Fachkräftemangels, der Digitalisierung und des gesellschaftlichen Wandels begegnen und welche Bedeutung dabei das Thema Veränderung einnimmt.

– INTERVIEW –

Unternehmensname:

Wirtschaftsförderung Erzgebirge GmbH

Branche:

kommunale Wirtschaftsförderung

Gründung:

1995 (als Wirtschaftsförderung Annaberg GmbH; seit 2005 unter dem Namen Wirtschaftsförderung Erzgebirge GmbH tätig)

Mitarbeitende:

ca. 30 Beschäftigte

Interviewpartner:

Marcus Schönfeld, Projektmanager für die Themen Mittelstand-Digital und CSR.Connect

Die Wirtschaftsförderung Erzgebirge GmbH (WFE) ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft des Erzgebirgskreises. Mit über 30 Mitarbeitenden begleitet sie Unternehmen, Existenzgründende und Kommunen bei der wirtschaftlichen Entwicklung der Region. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind die Fachkräftesicherung, Innovations- und Technologietransfer, Gründungs- und Fördermittelberatung, Regionalentwicklung sowie die Vernetzung regionaler Akteure. Als regionaler Dienstleister unterstützt die WFE insbesondere kleine und mittlere Unternehmen dabei, Zukunftsthemen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Transformation erfolgreich zu gestalten.



Aus Sicht von Marcus Schönfeld ist soziale Nachhaltigkeit heute weit mehr als ein freiwilliges Zusatzthema. Vielmehr bildet sie eine wesentliche Grundlage für die Fachkräftesicherung, die Arbeitgeberattraktivität und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen. Gerade in Regionen wie dem Erzgebirge, die vom demografischen Wandel und einem zunehmenden Fachkräftemangel betroffen sind, entscheidet eine moderne und mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur zunehmend über den wirtschaftlichen Erfolg. Gleichzeitig beobachtet Schönfeld, dass sich das Bewusstsein für soziale Nachhaltigkeit in den vergangenen Jahren verändert hat. Während Unternehmen in den 2010er-Jahren zunehmend erkannt haben, dass moderne Personalarbeit und gesellschaftliche Verantwortung wichtige Wettbewerbsvorteile darstellen, hätten die Krisen der vergangenen Jahre – von der Corona-Pandemie über steigende Energiepreise bis hin zu geopolitischen Unsicherheiten – dazu geführt, dass viele Betriebe ihre Aufmerksamkeit zunächst wieder auf das wirtschaftliche Überleben richten. Soziale Nachhaltigkeit werde dadurch häufig als „weicher Faktor“ wahrgenommen und verliere kurzfristig an Priorität, obwohl ihre langfristige Bedeutung unverändert hoch sei.

Besonders eng verknüpft sieht Schönfeld soziale Nachhaltigkeit mit dem Veränderungsmanagement. Mittelständische Unternehmen stehen heute gleichzeitig unter Transformationsdruck, leiden unter knappen personellen Ressourcen und müssen ihre Organisation kontinuierlich weiterentwickeln. Veränderungsprozesse könnten deshalb nur erfolgreich sein, wenn neben den organisatorischen auch die menschlichen Aspekte berücksichtigt werden. Mitarbeitende müssten frühzeitig informiert, aktiv beteiligt und als Mitgestaltende verstanden werden. Transparente Kommunikation, praxisnahe Beteiligungsformate und ein schrittweises Vorgehen seien dabei entscheidende Erfolgsfaktoren. Unsi-

cherheiten und Widerstände seien aus seiner Sicht ein normaler Bestandteil jedes Veränderungsprozesses und könnten vor allem durch Dialog, Vertrauen und nachvollziehbare Kommunikation reduziert werden.

Als größte Hürden für sozial nachhaltige Veränderungsprozesse nennt er die begrenzten Zeit- und Personalressourcen vieler kleiner und mittlerer Unternehmen sowie eine oftmals noch wenig professionalisierte Personalarbeit. Hinzu kämen äußere wirtschaftliche Einflüsse und fehlende Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen. Umso wichtiger seien niedrigschwellige Unterstützungsangebote, die sich an den realen Bedingungen mittelständischer Unternehmen orientieren und praxisnah umgesetzt werden können. Auch die Digitalisierung und insbesondere der Einsatz von Künstlicher Intelligenz verändern nach Einschätzung des Experten die Rahmenbedingungen sozialer Nachhaltigkeit grundlegend. Unternehmen erkennen zunehmend die Potenziale von KI und beginnen, entsprechende Anwendungen in ihre Wertschöpfungsprozesse zu integrieren. Gleichzeitig bestehen weiterhin Unsicherheiten hinsichtlich geeigneter Lösungen, regulatorischer Anforderungen und des Datenschutzes. Entscheidend sei, dass technologische Innovationen stets menschenzentriert gestaltet werden. Digitalisierung ist also nicht die Lösung für soziale Nachhaltigkeit, sondern ein Werkzeug zur Unterstützung.

Als gelungenes Beispiel für sozial nachhaltiges Change-Management beschreibt Schönfeld das gemeinsame Azubi-Camp mehrerer Unternehmen im Erzgebirge. Ausgehend von der Idee eines einzelnen Unternehmens entstand durch Kooperation ein gemeinsames Entwicklungs- und Teambuilding-Format, an dem sich schließlich sechs Unternehmen beteiligten. Das Projekt verdeutlicht, dass Veränderung nicht isoliert stattfinden muss, sondern durch Zusammenarbeit, Vernetzung und den Austausch von Erfahrungen erheblich an Dynamik gewinnen kann.

„KI soll unterstützen und Lücken schließen, nicht ersetzen. Dem vorhandenen Arbeitskräftepotenzial die Grundlage zu entziehen, ist weder nachhaltig noch gesellschaftlich wünschenswert.“

Abschließend betont Schönfeld, dass soziale Nachhaltigkeit als strategische Führungsaufgabe verstanden werden sollte. Unternehmen empfiehlt er, mit kleinen, realistischen Schritten zu beginnen, Mitarbeitende frühzeitig einzubeziehen, Netzwerke zu nutzen und sich an konkreten betrieblichen Herausforderungen zu orientieren. Nur so könne soziale Nachhaltigkeit langfristig wirksam in die Personalarbeit und in Veränderungsprozesse integriert werden. Sein Fazit lautet, dass soziale Nachhaltigkeit kein freiwilliges Zusatzthema ist, sondern ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Fachkräftesicherung, Arbeitgeberattraktivität und die Zukunftsfähigkeit mittelständischer Unternehmen.



Zusammenfassend lässt sich sagen:

- **Soziale Nachhaltigkeit ist ein strategischer Erfolgsfaktor** und kein „weicher Faktor“.
- **Fachkräftesicherung und Arbeitgeberattraktivität** sind die stärksten Treiber.
- **Change gelingt nur mit Beteiligung, Transparenz und Kommunikation.**
- **Unsicherheiten und Widerstände sind normal** und sollten durch Dialog begleitet werden.
- **Unternehmen benötigen niedrigschwellige Unterstützungsangebote**, Netzwerke und Praxisbeispiele.
- **KI soll Mitarbeitende unterstützen, nicht ersetzen.**
- **Kooperation zwischen Unternehmen** kann Veränderungsprozesse deutlich beschleunigen und erfolgreicher machen.

Das Interview mit Fabian Oertel, Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens, zeigt eindrücklich, wie soziale Nachhaltigkeit und Veränderung konkret umgesetzt werden können:

– INTERVIEW –

Unternehmensname:

ABS electronic Meiningen GmbH

Branche:

Elektronikfertigung / EMS-Dienstleistungen

Gründung:

1998

Mitarbeitende:

ca. 60 Beschäftigte

Interviewpartner:

Fabian Oertel, Geschäftsführer



↑ © Fabian Oertel

Die ABS electronic Meiningen GmbH ist ein familiengeführtes Elektronikunternehmen aus Thüringen, das seit 1998 hochwertige elektronische Baugruppen entwickelt und produziert. Mit rund 60 Mitarbeitenden bietet das Unternehmen umfassende Dienstleistungen entlang der gesamten Elektronikfertigung und steht für Qualität, Innovation und nachhaltige Unternehmensführung. Als regional verwurzeltes Unternehmen verbindet ABS electronic technische Expertise mit einer nachhaltigen Unternehmensphilosophie und setzt auf langfristige sowie eine enge Zusammenarbeit mit Kunden, Kundinnen und Mitarbeitenden.



Im Unternehmen wird soziale Nachhaltigkeit nicht als kurzfristige Maßnahme verstanden, sondern als **fester Bestandteil der Unternehmenskultur**: „Wenn man nachhaltig interessiert ist, mit seinem Mitarbeitendenstand umzugehen, dann kommt man an dem Thema nicht vorbei.“ (Zitat Fabian Oertel) Dabei steht insbesondere der langfristige Umgang mit Mitarbeitenden im Fokus – mit dem Ziel, stabile und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen aufzubauen. Ein zentrales Element ist die **aktive Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse**. Entscheidungen werden – wo möglich – gemeinsam getroffen, und der Austausch wird gezielt gefördert: „Ich verfolge die Strategie, nah an den Mitarbeitenden zu sein, Entscheidungen auch demokratisch mit Mehrheitsentscheidungen zu treffen.“ (Zitat Fabian Oertel) Ergänzt wird dies durch regelmäßige Kommunikation und Transparenz, z. B. durch monatliche Updates zur Unternehmensentwicklung. Die Einführung der 4-Tage-Woche zeigt exemplarisch, wie sozial nachhaltiges Change-Management gestaltet werden kann.

Typische Herausforderungen dabei waren:

- Unsicherheiten hinsichtlich Arbeitszeiten und Vereinbarkeit
- individuelle Lebenssituationen (Kinderbetreuung, Pflege usw.)

Statt einer direkten Umsetzung wurde ein **Testmonat** eingeführt, um Erfahrungen zu sammeln: „Bevor wir das einführen, probieren wir das einfach mal aus.“ (Zitat Fabian Oertel) Dieser Ansatz reduzierte Ängste und ermöglichte Anpassungen im Prozess.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die Bereitschaft, auf individuelle Bedürfnisse einzugehen: „Für die, die das nicht umsetzen konnten, haben wir individuelle Lösungen gefunden.“ (Zitat Fabian Oertel) Gleichzeitig wird betont, dass es kein universelles Vorgehen gibt: „Ein Patentrezept ist schwer aus-

stellbar, man muss das immer individuell auf die Firma abstimmen.“ (Zitat Fabian Oertel)

Veränderung wird als gemeinsamer Lernprozess verstanden – sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende. Dabei spielt die aktive Mitwirkung der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle für den Erfolg des Wandels.

Das Interview zeigt deutlich:

- Soziale Nachhaltigkeit ist kein Zusatz, sondern Grundlage erfolgreicher Veränderung
- Learning-by-Doing statt theoretischer Planung
- **Beteiligung, Transparenz und Vertrauen** sind entscheidend für Akzeptanz: offener Umgang mit Feedback und Anpassungsbedarf
- Veränderung gelingt besonders gut, wenn sie **schrittweise, lernorientiert und flexibel** gestaltet wird
- Es braucht **individuelle Lösungen statt Standardkonzepte**

Das komplette Interview ist auf dem YouTube-Kanal des Mittelstand-Digital Zentrums Rostock unter <https://www.youtube.com/watch?v=l6AcI422D4E> oder über den nachstehenden QR-Code abrufbar.



Während die beiden vorherigen Interviews die Perspektiven der Unternehmenspraxis und der regionalen Wirtschaftsförderung beleuchten, vereint das folgende Interview beide Sichtweisen. Durch ihre langjährige Tätigkeit in Wissenschaft, Forschung und Transfer sowie ihre heutige Verantwortung für Personal- und Organisationsentwicklung in einem Unternehmen verbindet Susann Zeiner-Fink wissenschaftliche Erkenntnisse mit praktischen Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis.

– INTERVIEW –

Unternehmensname:

ATB Arbeit, Technik und Bildung gGmbH

Branche:

Dienstleistungen

Gründung:

1991

Mitarbeitende:

19

Interviewpartnerin:

Dr. Susann Zeiner-Fink, Bereichsleiterin Personalentwicklung und Prokuristin



↑ Susann Zeiner-Fink © Adelina Berkemeier

Die ATB Arbeit, Technik und Bildung gGmbH ist ein Forschungs- und Bildungsinstitut mit Sitz in Chemnitz. Mit rund 20 Mitarbeitenden unterstützt sie insbesondere kleine und mittlere Unternehmen bei der Gestaltung zukunftsfähiger Arbeit. Zu den Schwerpunkten zählen Personal- und Organisationsentwicklung, Arbeitswissenschaft, Digitalisierung, Betriebliches Gesundheitsmanagement sowie die Begleitung von Veränderungsprozessen.

Aus Sicht von Susann Zeiner-Fink, Bereichsleiterin Personalentwicklung und Prokuristin der ATB gGmbH, ist soziale Nachhaltigkeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit mittelständischer Unternehmen. Sie versteht darunter die Verantwortung von Unternehmen, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Mitarbeitende gesund, motiviert und langfristig leistungsfähig bleiben können. Faire Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten, Wertschätzung sowie eine vertrauensvolle Unternehmenskultur seien dabei keine freiwilligen Zusatzleistungen, sondern zen-



trale Bestandteile einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Gleichzeitig beobachtet sie, dass das Bewusstsein für Themen wie Fachkräftesicherung, Arbeitgeberattraktivität, mentale Gesundheit und Führungskultur deutlich zunimmt. Dennoch bestehe aufgrund des wirtschaftlichen und organisatorischen Drucks vieler Unternehmen die Gefahr, soziale Nachhaltigkeit als zusätzliche Aufgabe zu betrachten, anstatt sie als festen Bestandteil der Unternehmensstrategie zu verstehen. Im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen betont Zeiner-Fink, dass erfolgreiches Change-Management untrennbar mit sozialer Nachhaltigkeit verbunden ist. Aus ihrer Erfahrung scheitern Veränderungen selten an der eingesetzten Technik, sondern vielmehr daran, dass Mitarbeitende nicht ausreichend eingebunden werden oder die Notwendigkeit einer Veränderung nicht nachvollziehen können. Deshalb seien transparente Kommunikation, glaubwürdige Führung, frühzeitige Beteiligung, Qualifizierung sowie ausreichend Zeit für Lernen und Anpassung entscheidende Erfolgsfaktoren. Gleichzeitig sieht sie

- Zeit- und Kostendruck
- fehlende personelle Ressourcen sowie
- mangelnde Veränderungskompetenzen bei Führungskräften

als zentrale Hürden. Sie hebt besonders hervor, dass Widerstände in Veränderungsprozessen nicht als Hindernis, sondern als wertvolle Informationsquelle verstanden werden sollten, da sie häufig auf Unsicherheiten, offene Fragen oder frühere negative Erfahrungen hinweisen.

Auch die Digitalisierung und insbesondere der Einsatz von Künstlicher Intelligenz verändern nach Einschätzung der Expertin die Arbeitswelt nachhaltig. Sie sieht großes Potenzial in den Bereichen Recruiting, Wissensmanagement, Assistenzsysteme und Prozessautomatisierung. KI könne Mitarbeitende von Routinetätigkeiten entlasten und Freiräume für wertschöpfende und kreative Aufgaben schaffen. Gleichzeitig beobachtet sie, dass viele Unternehmen zwar bereits mit KI-Anwendungen experimentieren, jedoch häufig Unsicherheiten hinsichtlich des Datenschutzes, Kompetenzen und geeigneter Einsatzmöglichkeiten bestehen. Zu den größten Risiken zählen aus ihrer Sicht:

- Datenschutzfragen
- fehlende Akzeptanz
- Überforderung der Beschäftigten sowie
- ungleich verteilte Kompetenzen.

Deshalb müsse die Einführung digitaler Technologien konsequent durch Qualifizierungsmaßnahmen, transparente Kommunikation und eine aktive Beteiligung der Mitarbeitenden

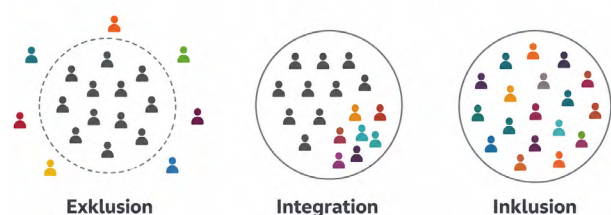
begleitet werden. Abschließend betont Zeiner-Fink, dass Digitalisierung und KI nicht als reine Technologieprojekte verstanden werden dürfen. Entscheidend sei vielmehr, den Menschen in den Mittelpunkt des Veränderungsprozesses zu stellen. Unternehmen sollten frühzeitig auf Beteiligung, eine offene Kommunikation sowie den gezielten Aufbau neuer Kompetenzen setzen. Nur wenn technologische Innovationen mit einer starken Führungskultur, Lernbereitschaft und sozialer Nachhaltigkeit verbunden werden, können Veränderungsprozesse langfristig erfolgreich gestaltet und die Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen nachhaltig gesichert werden.

Die drei Experteninterviews verdeutlichen übereinstimmend, dass soziale Nachhaltigkeit und Veränderungsmanagement heute wesentliche Erfolgsfaktoren für die Zukunftsfähigkeit mittelständischer Unternehmen sind. Unabhängig davon, ob die Perspektive aus einem produzierenden Unternehmen, einer Wirtschaftsförderung oder der Organisations- und Personalentwicklung stammt, wird soziale Nachhaltigkeit nicht als freiwillige Zusatzaufgabe verstanden, sondern als strategische Grundlage für Fachkräftesicherung, Arbeitgeberattraktivität und langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Vielfalt als zentraler Bestandteil sozialer Nachhaltigkeit

VIelfALT AKTIV GESTALTEN

Um den unterschiedlichen Bedürfnissen von Beschäftigten gerecht zu werden, muss Vielfalt im Unternehmen systematisch berücksichtigt werden. Dabei spielt Inklusion eine zentrale Rolle. Sie geht über reine Integration hinaus und zielt darauf ab, Strukturen, Prozesse und Arbeitsweisen so zu gestalten, dass alle Menschen, unabhängig von ihren individuellen Voraussetzungen, gleichberechtigt teilhaben und ihre Potenziale einbringen können (Aktion Mensch, 2021).



↑ Beschreibung Exklusion, Integration und Inklusion © generiert mit KI

Ein wichtiges Signal für dieses Engagement ist beispielsweise die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“, mit wel-

chem Unternehmen öffentlich ihre Verantwortung für Diversität und Inklusion am Arbeitsplatz betonen (European Commission, 2016).

Die Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten, Vielfalt und Inklusion in Unternehmen zu stärken. Digitale Technologien und Künstliche Intelligenz (KI) können dazu beitragen, Barrieren abzubauen und die gleichberechtigte Teilhabe am Arbeitsleben zu fördern. KI-gestützte Anwendungen wie Sprach- und Texterkennung, automatische Untertitelung, Screenreader oder intelligente Assistenzsysteme erleichtern den Zugang zu Informationen, verbessern die Kommunikation und unterstützen die Ausführung beruflicher Tätigkeiten. Darüber hinaus ermöglichen digitale Technologien flexiblere Arbeitsmodelle sowie individuell anpassbare Arbeitsumgebungen, die den unterschiedlichen Bedürfnissen einer vielfältigen Belegschaft besser gerecht werden. Gleichzeitig zeigen aktuelle Studien, dass KI-Systeme bestehende Ungleichheiten verstärken können, wenn sie auf verzerrten Datensätzen beruhen oder bestimmte Personengruppen bei ihrer Entwicklung nicht ausreichend berücksichtigt werden. Daher sollten digitale Technologien nach den Grundsätzen der Transparenz, Fairness und Nichtdiskriminierung entwickelt und eingesetzt werden (OECD, 2023).

Wie können Digitalisierungsprojekte inklusiv gestaltet und umgesetzt werden? Entscheidend ist, dass Vielfalt und Barrierefreiheit nicht erst nachträglich berücksichtigt, sondern bereits in der Planung, Entwicklung und Einführung digitaler Lösungen systematisch mitgedacht werden. Inklusive Digitalisierungsprojekte orientieren sich an den unterschiedlichen Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer, fördern ihre aktive Beteiligung und schaffen Technologien, die möglichst allen Menschen zugänglich sind. Gleichzeitig sollten potenzielle Benachteiligungen durch Algorithmen oder digitale Prozesse frühzeitig erkannt und vermieden werden. Inklusion wird damit zu einem integralen Bestandteil der digitalen Transformation und trägt wesentlich zu einer sozial nachhaltigen Organisationsentwicklung bei (OECD, 2023; BMAS, 2026).

Vielfalt entsteht jedoch nicht von allein, sie muss aktiv gestaltet werden. Unternehmen stehen vor der Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Vielfalt fördern und gleichzeitig ein inklusives Arbeitsumfeld ermöglichen. Eine nachhaltige Strategie zur Förderung von Vielfalt umfasst dabei technische, organisatorische und kulturelle Maßnahmen gleichermaßen. Zu den zentralen Handlungsfeldern gehören:

→ Partizipation und Co-Design

Die Entwicklung digitaler Lösungen sollte unter aktiver Beteiligung der späteren Nutzerinnen und Nutzer erfolgen. Durch die frühzeitige Einbindung von Beschäftigten mit unterschiedlichen Erfahrungen, Kompetenzen und Bedürfnissen können Barrieren bereits in der Entwicklungsphase erkannt und praxisgerechte Lösungen entwickelt werden. Partizipative

Ansätze fördern zudem die Akzeptanz neuer Technologien und stärken die Identifikation der Mitarbeitenden mit Veränderungsprozessen. Das Leitprinzip „Nichts über uns ohne uns“ verdeutlicht die Bedeutung einer frühzeitigen Beteiligung aller relevanten Zielgruppen (BMAS, 2026).

→ Intersektionale Perspektive

Vielfalt umfasst zahlreiche Dimensionen, darunter Alter, Geschlecht, ethnische und soziale Herkunft, Behinderung, Religion oder sexuelle Orientierung. Diese Merkmale wirken häufig zusammen und beeinflussen die individuellen Erfahrungen sowie mögliche Benachteiligungen von Menschen. Eine intersektionale Perspektive ermöglicht es Unternehmen, diese Wechselwirkungen systematisch zu berücksichtigen und Maßnahmen bedarfsgerecht auszurichten. Dadurch können Chancengleichheit, Teilhabe und faire Arbeitsbedingungen nachhaltig gefördert werden (OECD, 2023).

→ Organisationaler Wandel

Vielfalt und Inklusion entfalten ihre Wirkung nur, wenn sie dauerhaft in der Unternehmenskultur verankert werden. Hierzu gehören eine wertschätzende Führung, transparente Personalprozesse, diskriminierungsfreie Strukturen sowie regelmäßige Sensibilisierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen. Vielfaltsmanagement sollte daher nicht als Einzelmaßnahme verstanden werden, sondern als kontinuierlicher Veränderungsprozess, der von der Unternehmensleitung aktiv unterstützt und von allen Beschäftigten mitgetragen wird. Organisationen, die Vielfalt strategisch fördern, stärken gleichzeitig ihre Innovationsfähigkeit, ihre Arbeitgeberattraktivität sowie ihre Zukunftsfähigkeit (OECD, 2023).

→ Barrierefreiheit von Anfang an (Accessibility by Design)

Digitale Produkte, Dienstleistungen und Prozesse sollten bereits in der Konzeptions- und Entwicklungsphase barrierefrei gestaltet werden. Dazu zählen unter anderem verständliche Sprache, ausreichende Farbkontraste, eine vollständige Tastaturbedienbarkeit, die Kompatibilität mit Screenreadern sowie Alternativen für audiovisuelle Inhalte. Werden diese Anforderungen frühzeitig berücksichtigt, entstehen digitale Lösungen, die möglichst von allen Menschen genutzt werden können. Gleichzeitig reduziert dieser Ansatz den späteren Anpassungsaufwand und unterstützt eine nachhaltige digitale Transformation (BMAS, 2026).

Gleichzeitig entstehen durch digitale Entwicklungen neue Herausforderungen. Werden Technologien ohne ausreichende Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven entwickelt, können bestehende Ungleichheiten unbeabsichtigt verstärkt werden. Algorithmen können gesellschaftliche Verzerrungen übernehmen oder verstärken, wenn die zugrunde liegenden Datensätze nicht repräsentativ sind oder

bestimmte Personengruppen in Entwicklungsprozessen nicht ausreichend berücksichtigt werden. Deshalb ist es entscheidend, Vielfalt bereits in der Konzeption, Entwicklung, Einführung und kontinuierlichen Evaluation digitaler Lösungen mitzudenken. Nur so kann Digitalisierung einen nachhaltigen Beitrag zu Chancengerechtigkeit, Teilhabe und sozialer Nachhaltigkeit leisten (OECD, 2023).

Vielfalt und Inklusion sind damit keine ergänzenden Aspekte der Digitalisierung, sondern zentrale Voraussetzungen für eine sozial nachhaltige digitale Transformation. Erst wenn unterschiedliche Perspektiven systematisch berücksichtigt werden, können digitale Innovationen allen Menschen gleichermaßen zugutekommen und einen nachhaltigen Beitrag zu gesellschaftlicher Teilhabe sowie zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen leisten.

ERFAHRUNGEN DER UNTERNEHMEN UND EXPERTEN

Ein Praxisbeispiel für die Umsetzung von Vielfalt und Inklusion liefert das Familienunternehmen Ludwig Meister, das im Sommer 2025 die Charta der Vielfalt unterzeichnet hat. Mit der Unterzeichnung bekennt sich das Unternehmen dazu, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das von Offenheit, Wertschätzung und Chancengleichheit geprägt ist. Vielfalt wird dabei nicht nur als gesellschaftliche Verantwortung verstanden, sondern ausdrücklich als Erfolgsfaktor für Innovation und nachhaltige Unternehmensentwicklung (Ludwig Meister, 2025).

grundlegende Haltung des Unternehmens: „*Vielfalt und Inklusion sind für uns keine Schlagworte, sondern eine Haltung, die wir täglich leben.*“ Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt verbindet Ludwig Meister das Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist und in dem alle Mitarbeitenden unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Alter oder anderen individuellen Merkmalen Wertschätzung erfahren. Dabei steht insbesondere der Abbau von Barrieren im Mittelpunkt. Elisabeth Meister betont: „*Es geht darum, Barrieren abzubauen, gleiche Chancen für alle zu schaffen und Unterschiede als Stärke zu betrachten.*“



↑ Elisabeth Meister © Ludwig Meister GmbH

– INTERVIEW –

Unternehmensname:

Ludwig Meister GmbH & Co. KG

Branche:

Handels- und Dienstleistungsunternehmen

Gründung:

1939

Mitarbeitende:

ca. 300 Beschäftigte

Interviewpartnerin:

Elisabeth Meister

Das Familienunternehmen Ludwig Meister mit Hauptsitz in Dachau ist ein technischer Großhändler für Werkzeug, Fertigungstechnik und industrielle Versorgungslösungen. Das Unternehmen beschäftigt dreihundert Mitarbeitende und versteht Vielfalt, Wertschätzung und eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur als wesentliche Bestandteile seines unternehmerischen Handelns.

Elisabeth Meister beschreibt Vielfalt und Inklusion als eine

Die Vielfalt der Belegschaft wird dabei als wichtiger Erfolgsfaktor verstanden. Bei Ludwig Meister arbeiten Menschen aus 17 verschiedenen Nationalitäten zusammen. Diese unterschiedlichen Erfahrungen, Perspektiven und Kompetenzen betrachtet das Unternehmen als eine wesentliche Grundlage für Innovationsfähigkeit und nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Eine inklusive Unternehmenskultur zeigt sich nach Elisabeth Meister vor allem durch Offenheit, Respekt und gegenseitige Wertschätzung. Entscheidend sei, dass Mitarbeitende ihre Ideen und Meinungen frei äußern können und sich aktiv einbringen dürfen. „*Wir möchten sicherstellen, dass jede Stimme gehört wird*“, beschreibt sie den Anspruch des Unternehmens. Gleichzeitig macht sie deutlich, dass Inklusion nicht als abgeschlossener Zustand betrachtet werden kann: „*Wir wissen, dass Inklusion ein kontinuierlicher Prozess ist.*“ Damit wird deutlich, dass eine inklusive Unternehmenskultur dauerhaft weiterentwickelt werden muss und eine aktive Verantwortung von Führungskräften und Mitarbeitenden erfordert.

Ein weiterer Ausdruck dieses Kulturwandels ist die Umbenennung der ehemaligen Personalabteilung in „People & Culture“. Dieser Schritt verdeutlicht ein verändertes Ver-

ständnis von Mitarbeiterführung. Während früher administrative Aufgaben und die Verwaltung von Personal im Vordergrund standen, richtet sich der Fokus heute stärker auf die Menschen, ihre individuellen Bedürfnisse und ihre Entwicklungsmöglichkeiten. Elisabeth Meister beschreibt diesen Ansatz mit den Worten: *„Wir legen den Fokus auf die Menschen – ihre individuellen Bedürfnisse, ihre Entwicklungsmöglichkeiten und ihre Zufriedenheit.“* Damit wird deutlich, dass eine wertschätzende Unternehmenskultur als wichtiger Bestandteil von Inklusion verstanden wird.

Besonders relevant für das Verständnis von Inklusion ist die Abgrenzung zur Integration. Elisabeth Meister beschreibt, dass Integration häufig bedeutet, Menschen in bestehende Strukturen einzubinden, während Inklusion darüber hinausgeht und eine Veränderung der Strukturen selbst voraussetzt. Ziel ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die von Anfang an für unterschiedliche Bedürfnisse geeignet sind. Sie fasst diesen Unterschied zusammen: *„Inklusion bedeutet, dass sich die Organisation öffnet, damit alle sich gleichwertig einbringen können.“* Dadurch soll verhindert werden, dass Menschen das Gefühl bekommen, sich anpassen zu müssen oder nicht vollständig dazugehören. *„Wir möchten, dass niemand das Gefühl hat, ‚anders‘ oder ‚außen vor‘ zu sein“,* beschreibt Elisabeth Meister den Anspruch des Unternehmens.

Auch mit Blick auf die Zukunft versteht Ludwig Meister Vielfalt und Inklusion als kontinuierliche Aufgabe. Dabei geht es darum, Arbeitsbedingungen weiterzuentwickeln, flexible Lösungen zu ermöglichen und mögliche Barrieren im Arbeitsalltag abzubauen. Im Mittelpunkt steht der Anspruch, allen Mitarbeitenden gleiche Chancen zu bieten und ihre individuellen Fähigkeiten bestmöglich einzusetzen. Elisabeth Meister fasst dies zusammen: *„Letztlich geht es uns als Unternehmen darum, dass alle bei Ludwig Meister die gleichen Chancen haben und sich so einbringen können, wie es ihren Stärken und Talenten entspricht.“*

Das Praxisbeispiel Ludwig Meister verdeutlicht, dass Vielfalt und Inklusion nicht allein durch einzelne Maßnahmen oder technische Lösungen erreicht werden können. Vielmehr bilden eine wertschätzende Unternehmenskultur, ein gemeinsames Verständnis von Chancengleichheit sowie die Bereitschaft zur kontinuierlichen Weiterentwicklung die Grundlage für eine inklusive Organisation. Das Interview mit Elisabeth Meister zeigt, dass Inklusion vor allem eine Frage der Haltung und der Gestaltung von Rahmenbedingungen ist. Entscheidend ist nicht, dass sich einzelne Personen an bestehende Strukturen anpassen müssen, sondern dass Unternehmen Strukturen schaffen, in denen unterschiedliche Menschen mit ihren individuellen Erfahrungen, Fähigkeiten und Bedürfnissen selbstverständlich teilhaben können.

Besonders deutlich wird im Interview die Bedeutung eines

umfassenden Inklusionsverständnisses. Während Integration häufig bedeutet, Menschen in bestehende Systeme einzubinden, verfolgt Inklusion einen weitergehenden Ansatz: Organisationen müssen ihre Prozesse, Kommunikationsformen und Arbeitsweisen so gestalten, dass Vielfalt von Anfang an berücksichtigt wird. Dieser Perspektivwechsel ist ein zentraler Bestandteil sozialer Nachhaltigkeit, da er darauf abzielt, langfristig gerechte und diskriminierungsfreie Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Das Beispiel Ludwig Meister zeigt außerdem, dass Inklusion ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess ist. Eine inklusive Unternehmenskultur entsteht nicht automatisch durch die Einführung einzelner Maßnahmen, sondern muss im täglichen Handeln sichtbar werden. Dazu gehören eine offene Kommunikation, transparente Entscheidungsprozesse, eine wertschätzende Führungskultur sowie die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden. Die Weiterentwicklung der Personalabteilung zu „People & Culture“ verdeutlicht dabei einen Wandel im Verständnis von Organisationen: Mitarbeitende werden nicht ausschließlich als Ressource betrachtet, sondern als Menschen mit individuellen Bedürfnissen, Kompetenzen und Entwicklungspotenzialen.

Auch im Zusammenhang mit der digitalen Transformation ist diese Perspektive von großer Bedeutung. Das Interview macht deutlich, dass eine erfolgreiche inklusive Digitalisierung nicht allein von technischen Möglichkeiten abhängt. Digitale Technologien und Künstliche Intelligenz können zwar dazu beitragen, Barrieren abzubauen und Teilhabe zu ermöglichen, ihr Einsatz muss jedoch in eine Unternehmenskultur eingebettet sein, die Vielfalt aktiv berücksichtigt. Ohne unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen in Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse einzubeziehen, besteht die Gefahr, dass digitale Lösungen bestehende Ungleichheiten unbeabsichtigt verstärken.

Das Praxisbeispiel zeigt somit eine wichtige Voraussetzung für nachhaltige Digitalisierung auf: Inklusion beginnt nicht erst bei der Technologie, sondern bei den Menschen und den Strukturen einer Organisation. Unternehmen müssen zunächst eine Kultur schaffen, in der Vielfalt als Stärke verstanden wird und unterschiedliche Perspektiven willkommen sind. Erst auf dieser Grundlage können digitale Lösungen entwickelt werden, die tatsächlich möglichst vielen Menschen zugutekommen und gleichberechtigte Teilhabe fördern.

Zusammenfassend verdeutlicht das Beispiel Ludwig Meister, dass Vielfalt und Inklusion zentrale Bestandteile sozialer Nachhaltigkeit sind. Eine inklusive Unternehmenskultur stärkt nicht nur Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe, sondern kann gleichzeitig Innovation, Zusammenarbeit und langfristige Zukunftsfähigkeit fördern. Damit bildet sie eine wichtige Grundlage für eine nachhaltige Organisationsentwicklung und eine menschenorientierte digitale

Transformation.

Arbeitsgestaltung für mehr Gesundheit und Wohlbefinden

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT UND DIE GESTALTUNG INSPIRIERENDER ARBEITSUMGEBUNGEN

Die Gesundheit der Mitarbeitenden stellt eine zentrale Voraussetzung für den langfristigen Erfolg von Unternehmen dar. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) setzt genau hier an, indem es strukturelle und organisatorische Rahmenbedingungen schafft, die ein dauerhaft gesundes, leistungsfähiges und zufriedenstellendes Arbeiten ermöglichen. Damit wird BGM zu einem wichtigen Bestandteil sozialer Nachhaltigkeit (Badura et al., 2019).

Unternehmen übernehmen im Rahmen des BGM Verantwortung für die Gesundheit ihrer Beschäftigten, nicht nur kurzfristig, sondern über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg. Arbeit nimmt dabei einen erheblichen Anteil der Lebenszeit ein. Über das gesamte Erwerbsleben hinweg summieren sich Arbeitszeiten auf mehrere zehntausend Stunden, wodurch Arbeitsbedingungen einen wesentlichen Einfluss auf körperliche und psychische Gesundheit haben (BAuA, o. J.; WHO, 2010).

Die Weltgesundheitsorganisation bringt diesen Zusammenhang prägnant auf den Punkt:

„The wealth of business depends on the health of workers.“ (Der Wohlstand von Unternehmen hängt von der Gesundheit ihrer Beschäftigten ab.)

Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst die systematische Planung, Steuerung und Evaluation aller Maßnahmen, die darauf abzielen, Gesundheit zu fördern, Belastungen zu reduzieren und die Arbeitsfähigkeit langfristig zu erhalten (Badura et al., 2019).

Zentrale Säulen des BGM

In der betrieblichen Praxis basiert BGM auf der Integration von Arbeits- und Gesundheitsschutz, Betrieblichem Eingliederungsmanagement sowie Betrieblicher Gesundheitsförderung. Ergänzend wird zunehmend auch die Personal- und Organisationsentwicklung als erweiterte Dimension berücksichtigt (BAuA, o. J.; Badura et al., 2019).

Während Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie das Betriebliche Eingliederungsmanagement gesetzlich verpflichtend sind, ist die Betriebliche Gesundheitsförderung freiwillig, wird jedoch häufig durch gesetzliche Krankenkassen unterstützt (GKV-Spitzenverband, o. J.).

Studien zeigen, dass umfassende Gesundheitsmaßnahmen nicht nur die Gesundheit der Beschäftigten verbessern, son-

dern auch Fehlzeiten reduzieren (im Durchschnitt um 26 %) und die Arbeitgeberattraktivität stärken können (Blumentritt et al., 2024; Wagner et al., 2023). Damit stellt BGM ein zentrales Instrument moderner, nachhaltiger Unternehmensführung dar.

BGM als Bestandteil sozialer Nachhaltigkeit

Soziale Nachhaltigkeit beschreibt die Rahmenbedingungen, unter denen Menschen langfristig gesund, sicher und zufrieden arbeiten können. BGM und soziale Nachhaltigkeit sind dabei eng miteinander verbunden und wirken wechselseitig aufeinander ein (United Nations, 2015).

- Gesunde Mitarbeitende bilden die Grundlage nachhaltiger und zukunftsfähiger Organisationen.
- BGM stärkt Wohlbefinden, Motivation und Leistungsfähigkeit.
- Soziale Nachhaltigkeit schafft die kulturellen und strukturellen Voraussetzungen für ein wirksames BGM.

Zentrale Voraussetzungen hierfür sind insbesondere faire Arbeitsbedingungen, eine wertschätzende Führungskultur, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Möglichkeiten zur Entwicklung und Teilhabe (Badura et al., 2019). BGM wird damit zu einem zentralen Hebel, um soziale Nachhaltigkeit im Unternehmen konkret umzusetzen.

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz im BGM

Die Digitalisierung verändert das Betriebliche Gesundheitsmanagement grundlegend. Digitale Anwendungen und Künstliche Intelligenz eröffnen neue Möglichkeiten, bringen jedoch zugleich neue Anforderungen und Risiken mit sich (Winter & Riedl, 2022).

KI-basierte Anwendungen können dazu beitragen, Gesundheitsangebote stärker zu individualisieren und auf die Bedürfnisse einzelner Mitarbeitender zuzuschneiden. Zudem ermöglichen datenbasierte Analysen die frühzeitige Erkennung von Belastungen sowie den gezielten Einsatz präventiver Maßnahmen (Wagner et al., 2023). Gleichzeitig erleichtern digitale Formate wie Apps oder digitale Coachings den niedrigschwelligen Zugang zu Gesundheitsangeboten (Winter & Riedl, 2022).

Demgegenüber stehen zentrale Herausforderungen. Dazu zählen technischer Stress durch erhöhte digitale Anforderungen („Technostress“), steigende Erreichbarkeitsanforderungen, Fragen des Datenschutzes sowie mögliche Vorbehalte gegenüber datenbasierten Anwendungen (Tarafdar et al., 2007; EU-OSHA, 2019; European Commission, 2021).

Chancen und Herausforderungen

Chancen:

- Entlastung durch Automatisierung

- Personalisierte Gesundheitsangebote
- Frühzeitige Erkennung von Belastungen
- Niedrigschwelliger Zugang zu Präventionsangeboten

(Wagner et al., 2023; Winter & Riedl, 2022)

Herausforderungen:

- Entlastung durch Automatisierung
- Technostress und digitale Überforderung
- Steigende Anforderungen durch Digitalisierung
- Datenschutz und sensibler Umgang mit Gesundheitsdaten
- Akzeptanz und Vertrauen der Mitarbeitenden

(Tarafdar et al., 2007; European Commission, 2021)

Voraussetzungen für wirksame digitale Gesundheitslösungen

Damit digitale Anwendungen im BGM wirksam und akzeptiert sind, sind zentrale Rahmenbedingungen erforderlich (Badura et al., 2019; Winter & Riedl, 2022):

- Transparenz und Freiwilligkeit: Nachvollziehbarkeit der Datennutzung
- Partizipation: Einbindung der Beschäftigten in Gestal-

tung und Umsetzung

- Qualifizierung: Aufbau digitaler Kompetenzen
- Evaluation: Kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung

Digitale Technologien können den Menschen unterstützen, jedoch nicht ersetzen. Wertschätzende Zusammenarbeit, gute Führung und persönliche Kommunikation bleiben zentrale Voraussetzungen für Gesundheit und Wohlbefinden im Unternehmen (Badura et al., 2019).

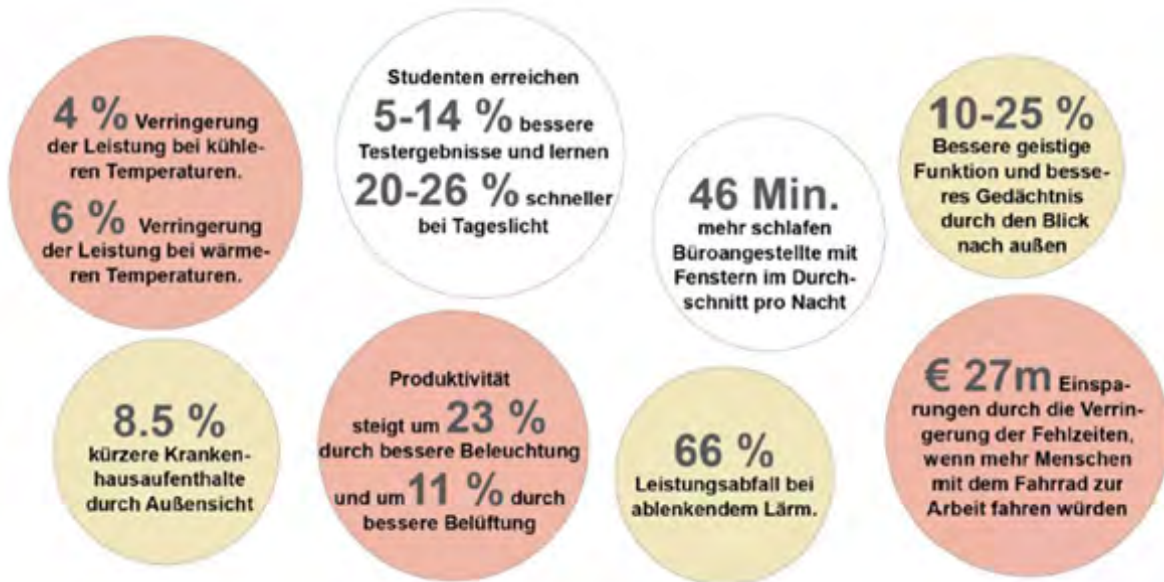
Arbeitsumfeld und Produktivität

Neben der Digitalisierung spielt auch das physische Arbeitsumfeld eine wesentliche Rolle. Die Qualität des Arbeitsumfeldes beeinflusst nachweislich Wohlbefinden, Gesundheit und Produktivität der Mitarbeitenden (Vischer, 2007). Eine gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung umfasst dabei sowohl ergonomische Aspekte als auch Faktoren wie Raumgestaltung, Lärm, Lichtverhältnisse und Möglichkeiten zur sozialen Interaktion.

Beispielsweise konnte mittels einer Modernisierung in der Kita „Plappersnut“ in Wismar die Kinderkrankheitsrate von 11 % auf 6 % und die Krankheitsrate von Erziehenden von 10 % auf 4 % reduziert werden. Die Verbesserungen wurden durch die gelungene Kombination einer nutzerorientierten Gestaltung, „gesünderer“ Innenräume (Auswahl schadstoffarmer Baustoffe, Möbeln und Reinigungsmitteln) und digitaler Hilfsmittel erreicht (z. B. digitale Bedienung der Gebäudesysteme oder Visualisierung der Luftqualität mittels Lüftungsampel) (Wollensak, 2011).

↓ Innenhof der Kita „Plappersnut“ in Wismar nach der Modernisierung. Zusätzlicher Raum zum Erleben und Entdecken © IGEL-Institut Wismar





↑ Produktivitäts- und Gesundheitsvorteile durch sorgfältig gestaltete Räume © eigene Darstellung nach World Green Building Council, 2013

ERFAHRUNGEN DER UNTERNEHMEN

Das Interview mit Eugen Ermantraut, Gründer und CEO eines mittelständischen Unternehmens, zeigt eindrücklich, wie soziale Nachhaltigkeit, konkret BGM, umgesetzt werden kann.

– INTERVIEW –

Unternehmensname:

BLINK DX

Branche:

Bioanalytik und Biotechnologieforschung

Gründung:

2015

Mitarbeitende:

75 Beschäftigte

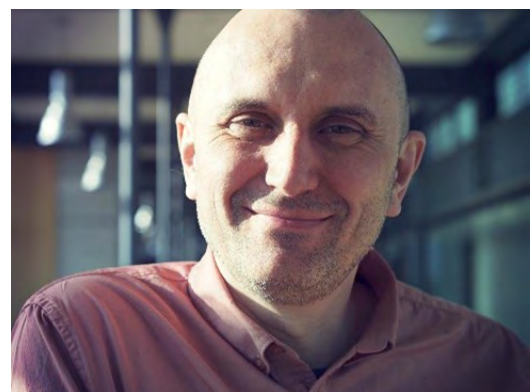
Interviewpartner:

Eugen Ermantraut, Gründer und CEO

BLINK DX ist ein innovatives Biotechnologieunternehmen mit Sitz in Jena, das im Jahr 2015 gegründet wurde und sich auf moderne Lösungen in der molekularen Diagnostik und Bioanalytik spezialisiert hat. Mit rund 75 Mitarbeitenden entwickelt und realisiert das Unternehmen neuartige Technologien zur schnellen, präzisen und ortsnahen Analyse biologischer Proben. Im Mittelpunkt steht die Weiterentwicklung diagnostischer Verfahren, die mehrere Arbeitsschritte in einem kompakten Workflow vereinen und damit deutlich schnellere Ergebnisse ermöglichen. Ziel ist es, Diagnostik ef-

fizienter, zugänglicher und näher an den Patienten zu bringen, um eine zeitnahe Einleitung gezielter Therapien zu unterstützen.

Im Unternehmen wird soziale Nachhaltigkeit als eine grundlegende Frage von Fairness gesehen. Entscheidend sei, dass alle Mitarbeitenden wissen, woran sie sind: „*Transparenz ist die Grundlage sozialer Nachhaltigkeit. Dazu gehöre ein klares Verständnis über Ziele, Erwartungen und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen, sowohl kurz- als auch langfristige.*“ (Zitat Eugen Ermantraut) „*Arbeit wird hier nicht nur als Funktion verstanden, sondern als ein Ort, an dem Menschen einen großen Teil ihres Lebens verbringen.*“ (Zitat Eugen Ermantraut) Daher sollte das Unternehmen auch ein Raum sein, in dem „*Sinn, Erfüllung und Zufriedenheit entstehen können.*“ (Zitat Eugen Ermantraut)



↑ Eugen Ermantraut © Homepage Blink DX

Eng damit verknüpft sieht Blink die Gesundheit der Mitarbeitenden als zentralen Erfolgsfaktor. *„Gesundheit entsteht vor allem dann, wenn Menschen sich ernst genommen fühlen, ihre Anliegen gehört werden und keine Ohnmacht erleben. Gesundheit ist viel mehr als kein Krankenstand, auch seelisches Wohlbefinden und ein guter Umgang miteinander spielen eine entscheidende Rolle.“* (Zitat Eugen Ermantraut)

Im Alltag zeigt sich dieses Verständnis in zahlreichen Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Dazu zählen klassische Angebote wie Betriebsärztin, Bike Leasing, Impf- und Beratungsprogramme sowie Bewegungsmöglichkeiten durch einen Volleyballplatz, Tischtennis oder Kicker. Gemeinsames Kochen, ein firmeneigener Garten mit frischen Lebensmitteln sowie grüne Außenbereiche werden aktiv genutzt und stärken das Gemeinschaftsgefühl. Dadurch entsteht ein Arbeitsumfeld, das weit über klassische Bürostrukturen hinausgeht: ein Ort, der bewusst auf Vertrauen, Offenheit und Begegnung setzt.

Das Gebäude selbst wurde gezielt als Kommunikationsraum konzipiert. Wege, offene Flächen und zentrale Treffpunkte wie die gemeinsame Küche schaffen bewusst Situationen der Begegnung: *„Menschen sollten sich nicht vermeiden, sondern zufällig miteinander ins Gespräch kommen.“* (Zitat Eugen Ermantraut) Diese Offenheit prägt den Arbeitsalltag und fördert die Zusammenarbeit über Teams hinweg. Betont wird, dass es nicht allein die Gestaltung oder die äußere Attraktivität des Unternehmens sei, die zählt: Entscheidend bleibe die gelebte Kultur. *„Menschen kommen nicht nur wegen eines schönen Ortes, sondern wegen der Art, wie dort miteinander gearbeitet wird.“* (Zitat Eugen Ermantraut) Gemeinsame Mahlzeiten, spontane Begegnungen und eine bewusst gestaltete Architektur fördern Austausch und Gemeinschaft.

Durch bauliche Maßnahmen und regelmäßige Kontrollen wird darauf geachtet, dass ein angenehmes und stabiles Arbeitsumfeld entsteht, trotz großer, offener und stark verglaster Räume. Ein zentrales Element ist dabei die Gestaltung der Arbeitsumgebung selbst. So wurde beispielsweise eine begrünte Wand als bewusstes Gestaltungselement integriert, die nicht nur das Raumklima unterstützt, sondern auch als räumlicher und visueller Ruhepol dient - reduziert Stress und steigert das Konzentrationsvermögen. Gleichzeitig wird die Luftqualität regelmäßig überprüft, unter anderem durch biologische Analysen und Abstrichverfahren, um mögliche Belastungen frühzeitig zu erkennen. *„Es ist immer ein Kompromiss, aber durch gezielte Gestaltung entsteht trotzdem ein gesundes Gesamtklima.“* (Zitat Eugen Ermantraut) Dazu gehören neben grünen Inseln auch Rückzugsbereiche, die unterschiedliche Arbeits- und Konzentrationsbedürfnisse ermöglichen.

Auch der Erhalt der biologischen Vielfalt spielt im Unternehmen eine wichtige Rolle. Eine Wildwiese schafft wertvolle Lebensräume und kann die Pflanzenartenvielfalt deutlich er-

höhen. Sie bietet zudem zahlreichen Insekten Nahrung und Lebensraum und dient vielen Vogelarten als wichtige Kinderstube. Durch Mischkulturen im Anbau wird ein natürlicher Pflanzenschutz gefördert: Der Einsatz von Pestiziden kann vermieden werden, Böden bleiben gesünder, Krankheiten werden vermindert und Flächen können vielfältiger genutzt werden. Mitarbeitende können sich aktiv beteiligen, indem sie eigenes Gemüse und Obst anbauen und so Nachhaltigkeit im Arbeitsalltag erleben. Grüne Fassaden und Dachbegrünungen unterstützen die Kühlung im Sommer, reduzieren die Entstehung von Hitzeinseln und wirken im Winter zusätzlich dämmend. Gesammeltes Regenwasser wird für die Bewässerung genutzt, während Rigolen dazu beitragen, Wasser im natürlichen Kreislauf zu halten.

In Bezug auf digitale Technologien und insbesondere Künstliche Intelligenz zeigt sich BLINK derzeit zurückhaltend im Bereich Sozialer Nachhaltigkeit. Zwar wird das Potenzial für niedrigschwellige Informationsvermittlung und Unterstützung gesehen, konkrete Anwendungen bestehen jedoch noch nicht. Der Bedarf sei aktuell gering, da bestehende Prozesse als funktional und stabil wahrgenommen werden.

Das Interview zeigt deutlich:

- **Gesundheit beginnt bei Haltung, nicht bei Maßnahmenkatalogen:** Gesunde Arbeit entsteht nicht allein durch einzelne Angebote, sondern durch eine grundlegende Unternehmenskultur, die Fairness, Transparenz und Vertrauen in den Mittelpunkt stellt.
- **Transparenz schafft Orientierung und Sicherheit:** Klare Kommunikation über Ziele, Erwartungen und Entwicklungsmöglichkeiten hilft Mitarbeitenden, sich im Unternehmen zurechtzufinden und stärkt das Gefühl von Zugehörigkeit.
- **Arbeitsumgebung ist ein aktiver Gesundheitsfaktor:** Raumgestaltung beeinflusst Wohlbefinden unmittelbar. Offene Strukturen brauchen bewusst geschaffene Rückzugsorte, Begegnungsräume und eine gute Balance zwischen Austausch und Konzentration.
- **Begegnung fördert Gesundheit und Zusammenarbeit:** Informelle Kontakte im Arbeitsalltag – in Küchen, Gemeinschaftsbereichen oder bei gemeinsamen Aktivitäten – stärken soziale Bindung und wirken sich positiv auf Zusammenarbeit und Wohlbefinden aus.
- **Gesundheit ist mehr als Abwesenheit von Krankheit:** Ein ganzheitliches Verständnis von Gesundheit umfasst auch psychisches Wohlbefinden, Sinnempfinden und soziale Beziehungen im Arbeitskontext.



- **Kleine Maßnahmen entfalten große Wirkung im Zusammenspiel:** Einzelne Angebote wie Bewegung, Ernährung oder Beratung sind wichtig – entscheidend ist jedoch ihr Zusammenspiel mit Kultur, Führung und Arbeitsorganisation.
- **Digitalisierung im BGM braucht einen klaren Rahmen:** Digitale Lösungen und KI bieten Potenziale, sollten aber nur eingesetzt werden, wenn Datenschutz, Transparenz und Akzeptanz gewährleistet sind. Der Mensch bleibt dabei immer zentral.
- **Vertrauen ist ein zentraler Erfolgsfaktor:** Ob in der Nutzung von Räumen, Angeboten oder flexiblen Strukturen – gesundes Arbeiten entsteht dort, wo Unternehmen Verantwortung abgeben und Mitarbeitenden Vertrauen entgegenbringen.

Das komplette Interview ist auf dem YouTube-Kanal des Mittelstand-Digital Zentrums Rostock unter <https://www.youtube.com/watch?v=KHKnmt9B5Wg> oder über den nachstehenden QR-Code abrufbar.



Das Interview mit Prof. Dieter Blome, studioBLOME, zeigt, wie das kleine Planungs- und Beratungsbüro für energieeffiziente und ressourcenoptimierte Architektur die Themen der sozialen Nachhaltigkeit berücksichtigt und welche Rolle dabei die Digitalisierung und KI spielen:

– INTERVIEW –

Unternehmensname:

studioBLOME

Branche:

Energieberatung, Nachhaltigkeitskoordination, Planung, Architektur

Gründung:

2021

Mitarbeitende:

5

Interviewpartner:

Prof. Dieter Blome, Inhaber und fachlicher Kopf des Büros

Als Experte für energieeffiziente und ressourcenoptimierte Architektur hat Prof. Blome 2021 das Planungs- und Beratungsbüro studioBLOME in Darmstadt gegründet. Mit einem klaren Fokus auf Nachhaltigkeit bietet das Büro nicht nur klassische Planungsleistungen ab Leistungsphase „null“, sondern auch spezialisierte Beratungen in den Bereichen Energieeffizienz, Ressourcenoptimierung, thermische Bauphysik, Nachhaltigkeitskoordination und Fördermittel für energetische Sanierungen an. Neben ökologischen und ökonomischen Kriterien werden in allen Projekten auch die sozialen Qualitäten von Gebäuden berücksichtigt. Dazu zählen Gesundheit, Behaglichkeit, Barrierefreiheit, Aufenthaltsqualität, Tageslicht, Luftqualität sowie die langfristige Anpassungsfähigkeit von Räumen. Gleichzeitig entwickelt das Büro zunehmend eigene digitale Werkzeuge, die Planung, Monitoring und interne Arbeitsprozesse miteinander verknüpfen.

studioBLOME versteht sich bewusst als kleines, spezialisiertes Team. Derzeit arbeiten dort vier fest angestellte Mitarbeitende sowie ein freier Mitarbeitender. Gerade diese überschaubare Größe prägt nach eigener Einschätzung das Verständnis von sozialer Nachhaltigkeit. Viele Entscheidungen werden direkt und persönlich getroffen, gleichzeitig konzentriert sich ein großer Teil des Fachwissens auf wenige Personen. Bemerkenswert ist dabei die Relation zwischen Teamgröße und Arbeitsumfang: In Spitzenzeiten werden rund 120 laufende Vorgänge betreut. Möglich wird dies nur durch eine konsequente Digitalisierung der Arbeitsabläufe.

Soziale Nachhaltigkeit bedeutet in studioBLOME vor allem, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Wissen nicht an einzelnen Personen hängt und niemand dauerhaft überlastet wird. Anders als in größeren Unternehmen gibt es keine Personalabteilung, die Belastungsspitzen auffangen kann. Umso wichtiger sind eine wertschätzende Führungskultur, transparente Prozesse und eine gute Organisation. Folgende drei Themen stehen derzeit im Mittelpunkt der sozialen Nachhaltigkeit:

- **Wissensverteilung:** Projektstände sollen nachvollziehbar dokumentiert sein und nicht ausschließlich im Kopf einzelner Mitarbeitenden liegen. Urlaub, Krankheit oder Vertretungen müssen ohne Informationsverlust möglich sein.
- **Gesundes Arbeiten:** Gerade bei überwiegend digitaler Bildschirmarbeit und einer termin- sowie fristenorientierten Beratungstätigkeit sollte die Arbeitsbelastung möglichst geringgehalten werden.
- **Flexibles Arbeiten:** Ortsunabhängiges und zeitlich flexibles Arbeiten gehört inzwischen zum Arbeitsalltag.

Ein prägendes Erlebnis beschreibt Prof. Blome so:

„Besonders prägend war für mich die Erfahrung, wie sehr sich fachliches Wissen in einem kleinen Büro

auf einzelne Personen konzentriert – gerade bei komplexen Förder- und Zertifizierungsprojekten mit engen Fristen. Wenn eine solche Aufgabe faktisch an einer Person hängt, wird jede Abwesenheit zum Risiko für das Projekt und zur Belastung für die betreffende Person. Daraus habe ich die Konsequenz gezogen, Workflows und Übergaben systematisch zu dokumentieren und zentral verfügbar zu machen – nicht als Kontrollinstrument, sondern als Schutz vor stiller Überlastung.“

Veränderungsprozesse werden in studioBLOME unmittelbar und im persönlichen Austausch gestaltet. Der aktuell wichtigste Wandel ist die schrittweise Digitalisierung der Arbeitsabläufe und der zunehmende Einsatz von Künstlicher Intelligenz. Von Anfang an wird deutlich gemacht, dass digitale Werkzeuge der Entlastung und nicht der Überwachung dienen. Werden Mitarbeitende in die Entwicklung und Einführung einbezogen und erleben den konkreten Nutzen im Arbeitsalltag, entstehen nach den Erfahrungen des Büros kaum Widerstände.

Die Entlastung der Mitarbeitenden ist fest in den digitalen Arbeitsprozessen verankert. Mehrere Softwarelösungen unterstützen das Projektmanagement, bilden Prozessketten und Workflows ab und erinnern beispielsweise an Förderanforderungen oder Fristen. Eine zentrale Datenablage reduziert Doppelarbeit und erleichtert den Zugriff auf Informationen. Künstliche Intelligenz unterstützt vor allem bei der Strukturierung, Zusammenfassung und Verteilung von Inhalten. *„Der soziale Kern: Fristengetriebene Förderprojekte sind ein klassischer Stressfaktor in der Energieberatung – eine versäumte Frist bedeutet für Bauherren realen finanziellen Verlust. Dass die Fristenlogik von Workflows getragen wird und nicht vom Gedächtnis einer erschöpften Person, ist gelebter Gesundheitsschutz. Unser Leitprinzip „Daten nur einmal erfassen“ ist damit keine Absichtserklärung, sondern beschreibt genau die vorhandene zentrale Datenablage: weniger Doppelarbeit, weniger Suchzeit, weniger unersetzbares Wissensträger.“* (Zitat Prof. Blome)

Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sind eher organisch aus dem Arbeitsalltag entstanden als Teil eines formellen betrieblichen Gesundheitsmanagements. Dazu gehören flexible und vertrauensbasierte Arbeitszeiten, hybrides und ortsunabhängiges Arbeiten sowie ergonomisch eingerichtete und tageslichtoptimierte Arbeitsplätze. Die hohe Aufenthaltsqualität der eigenen Arbeitsräume, gutes Tageslicht, eine gute Luftqualität, ruhige Rückzugsmöglichkeiten sowie flexibel nutzbare Flächen werden besonders positiv wahrgenommen. *„Meine Beobachtung ist, dass Raumqualität, Informationszugang und Arbeitsorganisation das Wohlbefinden spürbar beeinflussen. Diese Erfahrungen aus dem eigenen Büroalltag übertragen wir bewusst wieder in die Beratung und Planung für unsere Auftraggebenden – interne und projektbezogene Perspektive hängen bei uns eng zusammen.“* (Zitat Prof. Blome)



↑ Team studioBLOME © Dieter Blome

Digitale Technologien und KI kommen neben der Büroorganisation und dem Projektmanagement bereits in zahlreichen weiteren Arbeitsschritten zum Einsatz. So unterstützt KI beispielsweise bei der schnellen Flächenerfassung von Bestandsgebäuden für die Erstellung von Energieausweisen. Bei komplexen Gebäuden ergänzen Drohnen die Bestandsaufnahme durch Luftbilder und Punktwolken. Darüber hinaus werden 3D-Druckverfahren genutzt, beispielsweise zur Herstellung individueller Schalungselemente für den Innenausbau. Beim Thema Komfort und Gesundheit im Gebäude wird außerdem mit Sensorik und Mikrocontrollern gearbeitet. CO₂- und Luftqualitätsmonitoring („CO₂-Ampel“), Temperatur- und Feuchtemessung machen unsichtbare Komfortfaktoren sichtbar und liefern die Datengrundlage, um Lüftung, Behaglichkeit und Gebäudeperformance objektiv statt nach Gefühl zu bewerten.

Das größte Potenzial von Künstlicher Intelligenz für die soziale Nachhaltigkeit sieht Prof. Blome in der intelligenten Verknüpfung von Wissen, Projektdaten und betrieblichen Abläufen. KI-Agenten unterstützen unter anderem bei der Strukturierung der Kunden- und Projektdaten, Vorbereitung der Angebote und Leistungsbeschreibungen, Dokumentation aktueller Bearbeitungsstände, Buchhaltung und Abrechnung, Aufbereitung von Besprechungen und Protokollen, Prüfung von Übergaben und offenen Aufgaben sowie beim Zugänglichmachen von Fachwissen und Projekterfahrung.

„Der soziale Kern dabei: Wissen wird demokratisiert, Verantwortung besser verteilt und die Abhängigkeit von Einzelpersonen reduziert. Eine Anmerkung zum häufig genannten Beispiel Recruiting: Für ein Büro unserer Größe ist das nachrangig – wir stellen selten und nicht anonym ein. Deutlich relevanter sind für uns Wissensmanagement und Arbeitsentlastung sowie die Entwicklung modularer Beratungsprodukte, weil wir Architektur, Energie, Förderung und Nachhaltigkeit als „One-Stop-Shop“ verbinden.“ (Zitat

Prof. Blome)

Als Voraussetzungen für einen stärkeren Einsatz von KI nennt Prof. Blome einen klar nachweisbaren Nutzen, strukturierte und möglichst zentral verfügbare Daten, eindeutig definierte Zuständigkeiten und Workflows, einen zuverlässigen Datenschutz sowie fachlich nachvollziehbare und überprüfbare Ergebnisse. Ebenso wichtig sei die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden bei der Entwicklung und Einführung neuer KI-Anwendungen.

Die größten Risiken sieht das Büro in einer zu starken Abhängigkeit von externen SaaS-Anbietenden sowie in der Gefahr einer Scheingenauigkeit – überzeugend wirkenden, aber fachlich falschen Ergebnissen. Aus diesem Grund besteht der Wunsch nach einem eigenen, anpassbaren digitalen Betriebssystem. *„Und – sozial am heikelsten – die Gefahr, dass KI zur permanenten Leistungsüberwachung wird. Mein Ziel ist Orientierung und Entlastung, nicht die Vermessung jeder Tätigkeit. Deshalb gilt bei uns bewusst: Die KI trägt die Prozesse, der Mensch trägt die Beziehung – die Kundenkommunikation findet weiterhin in Person statt.“* (Zitat Prof. Blome)

Fazit

Ein zentrales Ergebnis aller Interviews ist, dass erfolgreiche Veränderungsprozesse nur gelingen, wenn der Mensch im Mittelpunkt steht. Transparente Kommunikation, frühzeitige Beteiligung der Mitarbeitenden, eine glaubwürdige Führung sowie kontinuierliche Qualifizierung werden übereinstimmend als entscheidende Erfolgsfaktoren genannt. Gleichzeitig machen die Interviews deutlich, dass Widerstände und Unsicherheiten keine Störfaktoren darstellen, sondern wertvolle Hinweise auf Unterstützungs- und Kommunikationsbedarfe liefern. Veränderungen sollten daher gemeinsam mit den Beschäftigten gestaltet werden und nicht ausschließlich durch organisatorische oder technische Maßnahmen erfolgen. Zudem zeigen die Interviews, dass soziale Nachhaltigkeit weit über einzelne Gesundheitsangebote hinausgeht. Gesundheit entsteht nicht allein durch Maßnahmen wie Bewegungsprogramme oder Beratungsangebote, sondern vor allem durch eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen, Transparenz, Wertschätzung und einer gesundheitsförderlichen Arbeitsorganisation basiert. Dabei spielen sowohl die Gestaltung der Arbeitsumgebung als auch Möglichkeiten für Begegnung und sozialen Austausch eine wichtige Rolle, da sie das Wohlbefinden, die Zusammenarbeit und das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden stärken.

Als größte Herausforderungen werden der Fachkräftemangel, begrenzte personelle und zeitliche Ressourcen, wirtschaftlicher Druck sowie die zunehmende Komplexität von Transformationsprozessen beschrieben. Gerade kleine und mittlere Unternehmen verfügen häufig nur über begrenzte

Kapazitäten, um Veränderungsprozesse systematisch zu begleiten. Umso wichtiger sind praxisnahe Unterstützungsangebote, Netzwerke und der Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen.

Mehrere Interviewpartner sehen in digitalen Technologien und Künstlicher Intelligenz Potenziale für Arbeitsentlastung, Wissensmanagement und Informationsvermittlung. Gleichzeitig zeigen die Interviews unterschiedliche Reifegrade und Bedarfe: Während einige Unternehmen und Experten bereits konkrete Anwendungen einsetzen, stehen andere einem Einsatz derzeit zurückhaltend gegenüber.

KI kann Unternehmen dabei unterstützen, Fachkräftemangel abzufedern, Routinetätigkeiten zu automatisieren, Wissen besser verfügbar zu machen und Mitarbeitende bei ihrer täglichen Arbeit zu entlasten. Gleichzeitig wird deutlich, dass technologische Lösungen allein nicht ausreichen. Fehlende Kompetenzen, Datenschutzfragen, Unsicherheiten und Akzeptanzprobleme zeigen, dass die Einführung digitaler Technologien immer auch eine organisatorische und kulturelle Veränderung darstellt. Digitalisierung und KI müssen deshalb von Qualifizierung, Kommunikation und Beteiligung begleitet werden.

Die Ergebnisse aller Interviews verdeutlichen, dass soziale Nachhaltigkeit den verbindenden Rahmen für eine erfolgreiche Transformation bildet. Erst das Zusammenspiel von wertschätzender Führung, gesunden Arbeitsbedingungen, aktiver Beteiligung, Vielfalt, kontinuierlicher Qualifizierung und dem verantwortungsvollen Einsatz digitaler Technologien ermöglicht es mittelständischen Unternehmen, den aktuellen Herausforderungen nachhaltig zu begegnen und ihre Zukunftsfähigkeit langfristig zu sichern.

Weiterführende Informationen und Materialien

- Selbstcheck Change-Management, MDZ Chemnitz: <https://digitalzentrum-chemnitz.de/wissen/change-management/>
- Selbstcheck Digitalisierung, MDZ Chemnitz: <https://digitalzentrum-chemnitz.de/wissen/digitalisierung/>
- Selbstcheck Nachhaltigkeit, MDZ Chemnitz: <https://digitalzentrum-chemnitz.de/wissen/nachhaltigkeit/>
- Selbstcheck Mentale Gesundheit, MDZ Chemnitz: <https://digitalzentrum-chemnitz.de/wissen/mentale-gesundheit/>
- Selbstlernangebot Nachhaltigkeit, MDZ Chemnitz:
<https://digitalzentrum-chemnitz.de/wissen/selbstlernangebot-nachhaltigkeit/>
- Nachgelesen Nachhaltigkeit? Ja, aber wie?, MDZ Chemnitz:
<https://digitalzentrum-chemnitz.de/wissen/nachhaltigkeit-ja-aber-wie/>
- Nachgelesen Green Office: Wie Nachhaltigkeit und Digitalisierung das Büro der Zukunft gestalten, MDZ Chemnitz: <https://digitalzentrum-chemnitz.de/wissen/green-office-wie-nachhaltigkeit-und-digitalisierung-das-buero-der-zukunft-gestalten/>
- Nachgelesen Digitalisierung und Nachhaltigkeit im Mittelstand – Überblick und Strategieentwicklung, MDZ Chemnitz:
<https://digitalzentrum-chemnitz.de/wissen/digitalisierung-und-nachhaltigkeit-im-mittelstand-ueberblick-und-strategieentwicklung/>
- Trendradar Nachhaltige Logistik, MDZ Chemnitz: <https://digitalzentrum-chemnitz.de/wissen/nachhaltige-logistik/>
- Leitfaden - Lernen für den Produktionsarbeitsplatz, MDZ Augsburg: https://digitalzentrum-augsburg.de/wp-content/uploads/2024/05/Leitfaden_Methodenbaukasten_Lernen_Produktionsarbeitsplatz.pdf
- Leitfaden - Mitarbeitereinbindung, MDZ Augsburg:
https://digitalzentrum-augsburg.de/wp-content/uploads/2020/05/Leitfaden_Mitarbeitereinbindung_WEB.pdf
- Poster - Tipps für Mitarbeitereinbindung, MDZ Augsburg:
https://digitalzentrum-augsburg.de/wp-content/uploads/2019/03/Poster_Mitarbeitereinbindung.pdf
- Infoblatt - Lernen am Produktionsarbeitsplatz, MDZ Augsburg:
https://digitalzentrum-augsburg.de/wp-content/uploads/2024/09/Infoblatt_Lernen_Produktionsarbeitsplatz.pdf
- Infoblatt - Changemanagement, MDZ Augsburg:
<https://digitalzentrum-augsburg.de/wp-content/uploads/2022/02/Changemanagement.pdf>
- White Paper - Ressourceneffizienz im Fokus: Nachhaltige Maßnahmen für zukunftsorientierte Unternehmen:
https://www.digitalzentrum-rostock.de/wp-content/uploads/2023/04/2023-03-22-Soziale-Nachhaltigkeit_hi.pdf
- Broschüre - Sozial nachhaltig handeln:
https://www.digitalzentrum-rostock.de/wp-content/uploads/2023/04/2023-03-22-Soziale-Nachhaltigkeit_hi.pdf
- Online Fortbildung - Nachhaltigkeit in der Medizin, MDZ Rostock: <https://lea.ita-kl.de/auth/RepositoryEntry/75071516>
- Selbstlernkurs Gesundheitstourismus Mittelstand-Digital Zentrum Rostock:
<https://lea.ita-kl.de/auth/RepositoryEntry/32145409/Infos/0>
- Selbstlernkurs Gebäude im Gesundheitstourismus: Gesund. Nachhaltig. Digital Mittelstand-Digital Zentrum Rostock:
<https://lea.ita-kl.de/auth/RepositoryEntry/33914881/Infos/0>
- Praxisleitfaden „Mitarbeiter mit ins Boot holen“, Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Augsburg:
https://www.digitalzentrum-augsburg.de/wp-content/uploads/2020/05/Leitfaden_Mitarbeitereinbindung_WEB.pdf



Quellen

- Aktion Mensch (2016). Barrierefreiheit – was heißt das? Abgerufen am 03.08.2026. <https://www.aktion-mensch.de/ueber-uns/das-treibt-uns-an/was-ist-inklusion/barrierefreiheit>
- Aktion Mensch (2026). Was ist Inklusion? Abgerufen am 29.07.2026. <https://www.aktion-mensch.de/dafuer-stehen-wir/was-ist-inklusion/exklusion>
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Meyer, M. (2019). Betriebliches Gesundheitsmanagement. Springer.
- Blumentritt, S., Luig, T., Schoch, N., Enklaar, A., & Englert, H. (2024). Ist-Analysen, Theorien und Effekte in evaluierten Interventionen der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF). Prävention und Gesundheitsförderung, 19(3), 427–434. <https://doi.org/10.1007/s11553-023-01067-y>
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (o. J.). Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Abgerufen am 23.06.2026. <https://www.baua.de>
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2026). Leitfaden Disability Mainstreaming: Teilhabe von Menschen mit Behinderungen verbessern. Abgerufen am 03.08.2026. <https://www.bmas.de/DE/Soziales/Teilhabe-und-Inklusion/Bundesinitiative-Barrierefreiheit/Leitfaden-Disability-Mainstreaming/leitfaden-disability-mainstreaming.html>
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016). Weißbuch Arbeiten 4.0. Abgerufen am 31.07.2026. <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/a883-weissbuch.html>
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business.
- European Agency for Safety and Health at Work (2019). Work-related stress, anxiety and depression. Abgerufen am 23.06.2026. <https://osha.europa.eu>
- European Agency for Safety and Health at Work (o. J.). Healthy workplaces – Mental health and well-being at work. Abgerufen am 23.06.2026. <https://osha.europa.eu>
- European Commission (2021). Proposal for a regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Abgerufen am 23.06.2026. <https://eur-lex.europa.eu>
- European Commission (o. J.). EU Platform of Diversity Charters. Abgerufen am 29.07.2026. https://eu-diversity-inclusion.campaign.europa.eu/eu-platform-diversity-charters_en?prefLang=de
- Friedrich-Ebert-Stiftung (o. J.). Diversität. Gender Glossar. Abgerufen am 29.07.2026. <https://www.fes.de/wissen/gender-glossar/diversitaet>
- GKV-Spitzenverband (o. J.). Betriebliche Gesundheitsförderung. Abgerufen am 23.07.2026. <https://www.gkv-spitzenverband.de>
- Haufe Akademie. Soziale Nachhaltigkeit. Abgerufen am 29.04.2026. https://www.haufe-akademie.de/blog/glossar/soziale-nachhaltigkeit/?utm_source
- Health Organization (2010). Healthy workplaces: A model for action. Abgerufen am 23.06.2026. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241599313>
- IMPROVEjob intervention for strengthening workplace health management in micro-, small-, and medium-sized enterprises in Germany: A qualitative study. International Journal of Environmental Research and Public Health, 20(5), 4067. Abgerufen am 31.07.2026. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054067>
- International Labour Organization (ILO) (2019). Work for a Brighter Future. Abgerufen am 03.08.2026. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40cabinet/documents/publication/wcms_663002.pdf

- Lane, M. and A. Saint-Martin (2021), "The impact of Artificial Intelligence on the labour market: What do we know so far?", OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 256, OECD Publishing, Paris. Abgerufen am 31.07.2026. <https://doi.org/10.1787/7c895724-en>
- Ludwig Meister (2025). Vielfalt und Inklusion bei Ludwig Meister: Interview mit Elisabeth Meister zur Unterzeichnung der Charta der Vielfalt. Interview veröffentlicht im Unternehmensblog, Abgerufen am 03.08.2026. https://www.ludwigmeister.de/de/blog/entry/LM_ChartaderVielfalt_Interview
- OECD (2022). Disability, Work and Inclusion: Mainstreaming in All Policies and Practices, OECD Publishing, Paris. Abgerufen am 31.07.2026. <https://doi.org/10.1787/1eaa5e9c-en>
- OECD (2023). OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market, OECD Publishing, Paris. Abgerufen am 31.07.2026. <https://doi.org/10.1787/08785bba-en>
- OECD (2023). Using AI to support people with disability on the labour market. OECD Artificial Intelligence Papers. Abgerufen am 31.07.2026. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/using-ai-to-support-people-with-disability-in-the-labour-market_e9463967/008b32b7-en.pdf
- OECD (2024). Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. OECD Publishing. Abgerufen am 31.07.2026. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0449>
- Rein, S., Römhild, T., & Wollensak, M. (2011). Energetische Sanierung der Bausubstanz der Kindertagesstätte „Sonnenschein“ in Wismar (Abschlussbericht zu DBU-Projekt Az. 25559-25). Hochschule Wismar. Abgerufen am 31.07.2026. <https://opac.dbu.de/ab/DBU-Abschlussbericht-AZ-25559.pdf>
- Roberson, Quinetta M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. Group & Organization Management. 31(2), 212–236. Abgerufen am 31.07.2026. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. Human Resource Management Review. 21(4), 311–326. Abgerufen am 31.07.2026. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.01.001>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. Journal of Management Information Systems, 24(1), 301–328. Abgerufen am 31.07.2026. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>
- United Nations (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. Abgerufen am 23.06.2026. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (2022). Sonderauswertung: Arbeitsbedingungen und Digitalisierung 2022. Berlin.
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: Towards a theoretical model of workspace stress. Stress and Health, 23(3), 175–184. Abgerufen am 31.07.2026. <https://doi.org/10.1002/smi.1134>
- Wagner, A., Werners, B., Pieper, C., Eilerts, A.-L., Seifried-Dübon, T., Grot, M., Junne, F., Weltermann, B. M., Rieger, M. A., & Rind, E. (2023). Exploring transfer potentials of the IMPROVEjob intervention for strengthening workplace health management in micro-, small-, and medium-sized enterprises in Germany: A qualitative study. International Journal of Environmental Research and Public Health, 20(5), 4067. Abgerufen am 31.07.2026. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054067>
- Winter, R., & Riedl, R. (2022). Chancen und Herausforderungen eines digitalen betrieblichen Gesundheitsmanagements. Prävention und Gesundheitsförderung, 17(1), 7–12. Abgerufen am 31.07.2026. <https://doi.org/10.1007/s11553-021-00830-3World>
- World Health Organization (2010). Healthy workplaces: A model for action. Abgerufen am 23.06.2026. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241599313>

Verfasst von

LINDA ECKHARDT ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Fabrikplanung und Intralogistik der TU Chemnitz und beschäftigt sich mit den Themen Digitalisierung, Prozessmanagement und Change-Management. Im Mittelstand-Digital Zentrum Chemnitz ist sie als Netzwerkmanagerin tätig.

linda.eckhardt@digitalzentrum-chemnitz.de

LUCIA OBERFRANCOVÁ, DR. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei DIGIBAU_MV (digibau-mv.net) an der Hochschule Wismar, einem Teilprojekt im Verbund Mittelstand-Digital Zentrum Rostock. Sie ist zudem Klima-Coach im Netzwerk Mittelstand-Digital. Als Ansprechpartnerin unterstützt sie Unternehmen dabei, ihre Gebäude und Betriebsabläufe mithilfe von Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz nachhaltiger zu gestalten.

lucia.oberfrancova@hs-wismar.de

DOREEN KLONOWSKI ist Projektmitarbeiterin an der Universitätsmedizin Rostock. Im Mittelstand-Digital Zentrum Rostock ist sie als Netzwerkmanagerin tätig und beschäftigt sich mit Themen der sozialen Nachhaltigkeit.

doreen.klonowski@med.uni-rostock.de

KERSTIN MICHALKE, DR. RER NAT ist seit 2019 an der Ernst-Abbe-Hochschule Jena beschäftigt und dort seit Anfang 2020 wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Modellfabrik Virtualisierung, einem Standort des Mittelstand-Digital Zentrums Ilmenau.

kerstin.michalke@eah-jena.de

JUSTINE FOREST ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut für Werkzeugmaschinen und Betriebswissenschaften der TU München. Im Mittelstand-Digital Zentrum Augsburg ist sie für den Themenbereich Change Management zuständig.

justine.forest@iwb.tum.de



Weitere Informationen

Das Mittelstand-Digital Zentrum Chemnitz gehört zu Mittelstand-Digital. Mit dem Mittelstand-Digital Netzwerk unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie die Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen und dem Handwerk.

WAS IST MITTELSTAND-DIGITAL?

Das Mittelstand-Digital Netzwerk bietet mit den Mittelstand-Digital Zentren und der Initiative IT-Sicherheit in der Wirtschaft umfassende Unterstützung bei der Digitalisierung mit dem Schwerpunkt Künstliche Intelligenz. Kleine und mittlere Unternehmen profitieren von konkreten Praxisbeispielen und passgenauen, anbieterneutralen Angeboten zur Qualifikation und IT-Sicherheit. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ermöglicht die kostenfreie Nutzung der Angebote von Mittelstand-Digital. Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de.





Mittelstand-Digital
**Zentrum
Chemnitz**

Gefördert durch:



Mittelstand-Digital

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages