

Zwischen Zuversicht und Umsetzungsdruck

Zukunftsfähigkeit im Mittelstand des Oldenburger Münsterlands

Einordnung für Entscheider im Oldenburger Münsterland

Der Mittelstand im Oldenburger Münsterland steht unter hohem Veränderungsdruck – und begegnet ihm mit auffallender Zuversicht. Digitalisierung, KI und Fachkräftemangel sind im Arbeitsalltag angekommen, viele Unternehmen nutzen moderne Tools bereits pragmatisch.

Die zentrale Herausforderung liegt jedoch nicht in der Technik, sondern in der Umsetzung. Zwischen Tool-Nutzung und echter Zukunftsfähigkeit zeigt sich eine Reifegradlücke, insbesondere bei der systematischen Integration von KI in Prozesse und Führung.

Zeitmangel und fehlender Fokus bremsen die Entwicklung. Zukunftsfähigkeit entsteht dort, wo Unternehmen Prioritäten setzen, Orientierung geben und Führung wirksam gestalten. Dieses Whitepaper zeigt, wo das OM steht und welche Entscheidungen jetzt zählen.

Was unsere Umfrage zeigt

– und was daran typisch (oder untypisch) für die Region ist

KI, Digitalisierung und Fachkräftemangel verändern die Arbeit im Mittelstand – auch im Oldenburger Münsterland (OM). Wir wollten wissen: Wie stark spüren Unternehmen und Beschäftigte diesen Wandel? Wie gut sind sie darauf vorbereitet? Und wo liegen die größten Hebel?

Dazu haben wir eine regionale Umfrage durchgeführt (n = 276; Geschäftsführung 56, Führung/HR 136, Mitarbeitende 84).

Wir bedanken uns für die Unterstützung der Wirtschaftsförderung Vechta, des Verbunds Oldenburger Münsterland und von OM-Medien.

Die Ergebnisse lassen sich in einem Satz zusammenfassen

Im OM ist Veränderung längst Alltag – und dennoch dominiert Zuversicht. Der Engpass liegt weniger in der Technik als in der Umsetzung: Zeit, Fokus und gezielte Kompetenzentwicklung. Genau hier wird der Vergleich mit bundesweiten Studien spannend.

OM Medien



Das Paper im Überblick

Veränderungsdruck

Im OM hoch – und erstaunlich einhellig

Anpassungsfähigkeit & Optimismus

Regional deutlich positiv – trotz Druck

KI & Digitalisierung

Im OM gefühlt weiter als Deutschland – mit nachvollziehbarer Erklärung

Fachkräftemangel

Bundesweit strukturell – im OM als Dauerzustand

Future Skills

Hohe Relevanz – aber erkennbares Entwicklungs-Gap

Die größte Hürde

Zeit – verstärkt durch fehlenden Fokus

Mitarbeitende

5 Motivation ist da – Orientierung fehlt 12

Mentale Gesundheit & Resilienz

6 Führungsaufgabe für gelingenden Wandel 13

Was ist typisch OM – und was Deutschland Standard?

7 14

Drei Handlungsfelder für Entscheider im Oldenburger Münsterland

15

Fazit

16

Veränderungsdruck

Im OM hoch – und erstaunlich einhellig

Auf die Frage, wie stark sich Anforderungen durch technologische, wirtschaftliche oder gesellschaftliche Entwicklungen verändern, ordnen rund 80 % ihre Situation im Bereich hoch bis sehr hoch ein. Das ist kein vages „Da kommt etwas“, sondern ein klares „Das ist bereits Realität“.

Dieses Bild deckt sich mit bundesweiten Befunden:

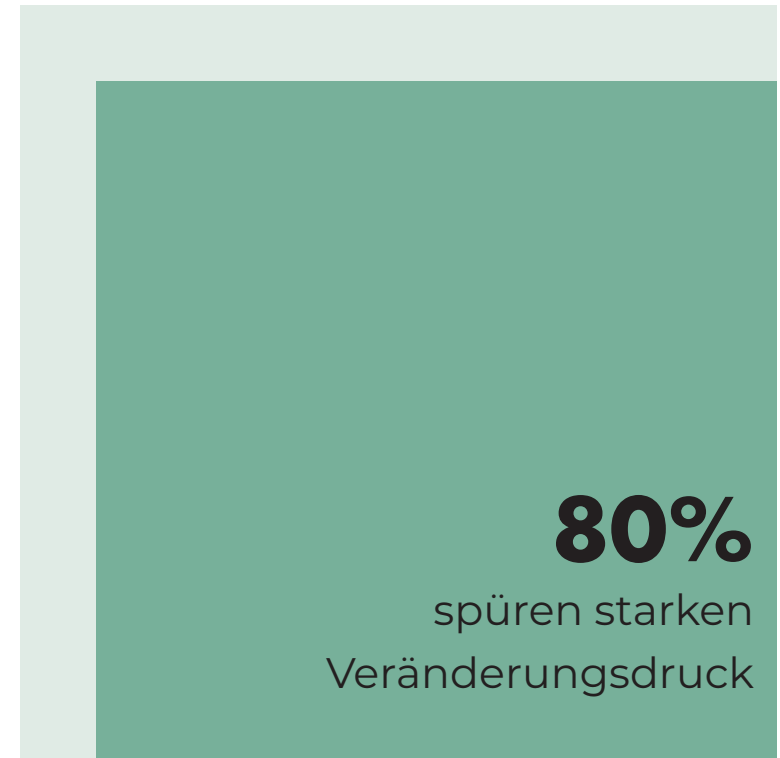
Die DIHK beschreibt Digitalisierung als „Mammutaufgabe“ und nennt Zeit (60 %) und Komplexität (54 %) als größte Hürden.*

Die regionale Ergänzung

Im Oldenburger Münsterland fehlt es nicht an Einsicht – sondern an Umsetzungskapazität.

*DIHK Umfrage: Digitalisierung 2025: Herausforderungen und Fortschritte für Unternehmen

„Im Oldenburger Münsterland wird Veränderung nicht diskutiert – sie wird gemacht.“



Veränderung ist im OM keine
Zukunftsfrage mehr, sondern Alltag

Anpassungsfähigkeit & Optimismus

Regional deutlich positiv – trotz Druck

Zwei Ergebnisse stechen hervor

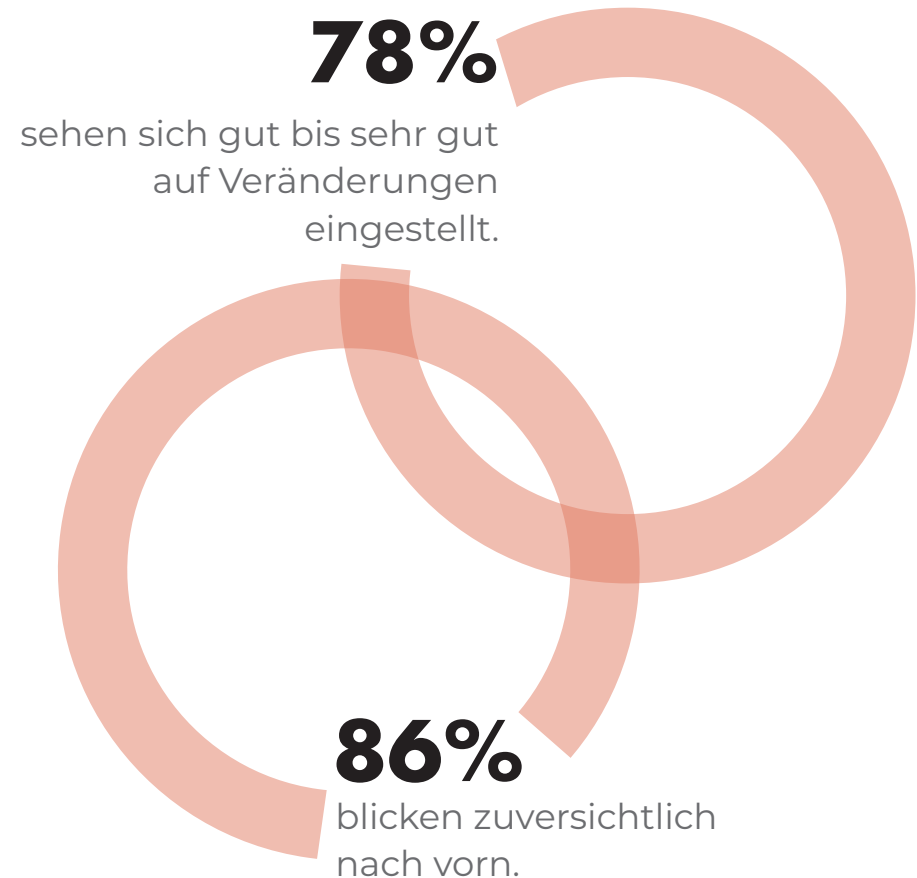
- **Anpassungsfähigkeit: 78 %** schätzen ihre Fähigkeit, mit Veränderungen umzugehen, als hoch bis sehr hoch ein.
- **Optimismus: 86 %** blicken zuversichtlich auf ihre berufliche Zukunft.

Das ist bemerkenswert, da öffentliche Debatten häufig von Überforderung geprägt sind.

Unsere regionale Lesart

Das OM ist eine ausgeprägte Macher-Region – geprägt von Industrie, Agrar/Lebensmittel, Kunststoffverarbeitung und einem pragmatischen Mittelstand. Diese Kultur wirkt wie ein Puffer: hoher Druck, aber wenig Lähmung.

„Anpassungsfähigkeit und Optimismus sind vorhanden – jetzt entscheidet Führung, ob daraus Zukunftsfähigkeit wird.“



KI & Digitalisierung

Im OM gefühlt weiter als Deutschland – mit nachvollziehbarer Erklärung

Was Deutschland zeigt

Die DIHK-Digitalisierungsumfrage macht deutlich: Die KI-Nutzung steigt bundesweit stark – von 14 % (2022) über 27 % (2023) auf 38 % (2024). Zugleich planen viele Unternehmen den Einsatz.

Die Kernaussage: KI ist angekommen – aber noch nicht systematisch im Arbeitsalltag verankert.

Deutschland

KI wächst, wird aber zögerlich eingesetzt

Fokus auf Risiken & Regulierung

Strategische Konzepte im Vordergrund

OM

KI wird pragmatisch ausprobiert

Fokus liegt auf Nutzen & Alltag

Tool-basierter Einstieg dominiert

Was wir im OM sehen

Viele Unternehmen im Oldenburger Münsterland sind digital gut ausgestattet und nutzen moderne Tools – auch KI. In unserer Umfrage geben Geschäftsführungen auffällig häufig an, KI-Tools wie ChatGPT bereits einzusetzen; auch Cloud- und Collaboration-Tools sind breit verbreitet.

Die eigentliche Zukunftsfähigkeit entscheidet sich jedoch nicht bei der Frage, *ob* Tools genutzt werden, sondern *wie* sie genutzt werden: ob sie punktuell unterstützen – oder strukturell wirken.

Unsere Lesart:

Die Ergebnisse sprechen dafür, dass KI aktuell vor allem als Werkzeug für Wissens- und Büroarbeit genutzt wird – insbesondere in Form generativer Anwendungen wie ChatGPT. Das ist ein sinnvoller Einstieg und ein Zeichen hoher Offenheit.

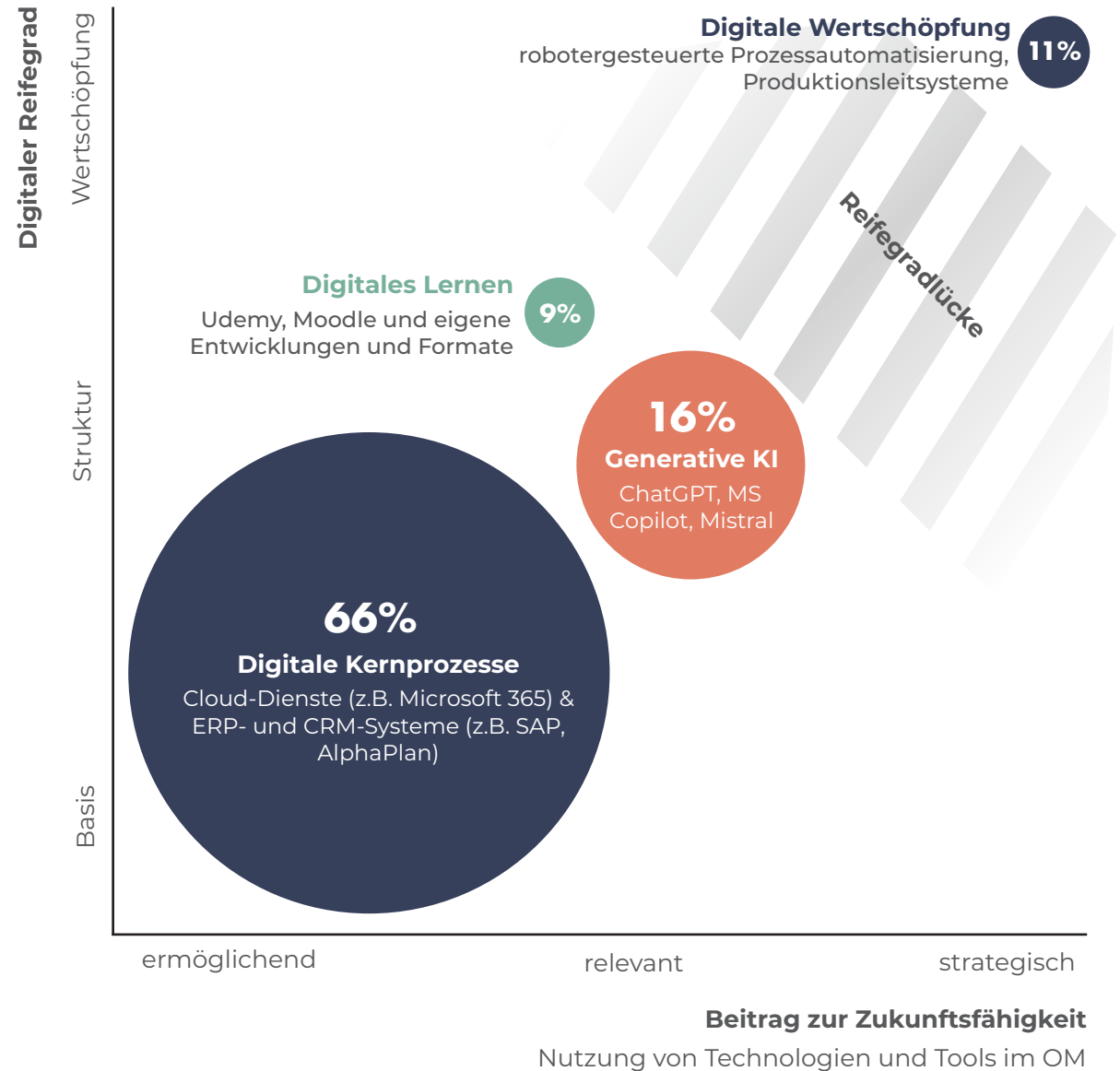
Die Reifegradlücke zeigt sich dort, wo KI zwar genutzt wird, aber:

- nicht fest in Prozesse eingebettet ist,
- keine klaren Anwendungsfälle mit messbarem Nutzen definiert sind,
- Verantwortung und Standards fehlen,
- Lernen und Weiterentwicklung dem Zufall überlassen bleiben.

Zwischen „KI wird genutzt“ und „KI verbessert Prozesse und Wertschöpfung“ liegt damit ein entscheidender Schritt.

Zukunftsfähig werden Unternehmen nicht durch den Einsatz einzelner Tools, sondern durch die bewusste Integration digitaler Lösungen in Abläufe, Rollen und Führung.

„KI entfaltet ihren Wert nicht im Tool – sondern sort, wo sie Prozesse spürbar besser macht.“



Fachkräftemangel

Bundesweit strukturell – im OM als Dauerzustand

Deutschlandweit bleibt der Fachkräftemangel ein zentrales Thema: Laut DIHK-Fachkräftereport 2024/25 können 43 % der Unternehmen offene Stellen zumindest teilweise nicht besetzen.

Bedeutung für das Oldenburger Münsterland

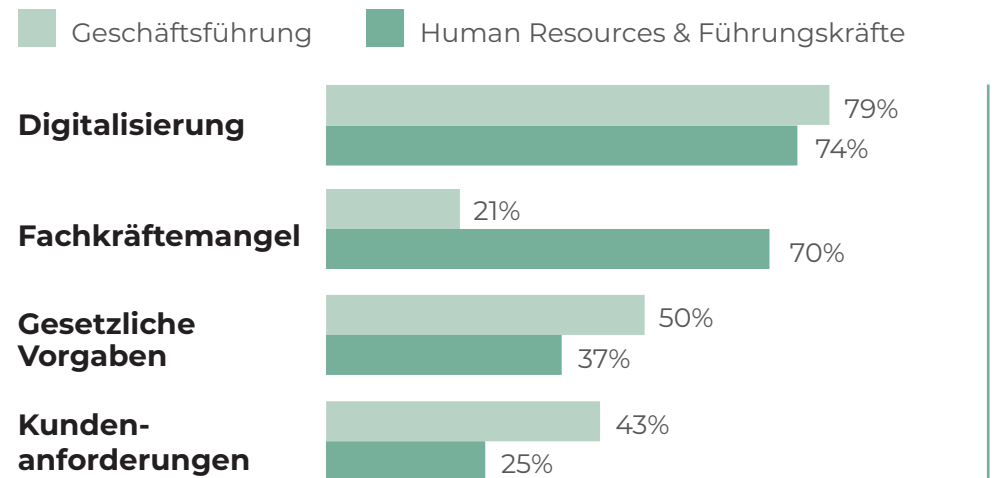
Als Region mit vielen produzierenden Unternehmen, Handwerk, Logistik und wachsendem Mittelstand ist Fachkräftesicherung im OM keine kurzfristige Priorität, sondern eine dauerhafte Rahmenbedingung. Auf Geschäftsführerebene wird der Mangel weniger als akuter Top-Trend, sondern als bekannte Realität wahrgenommen.

HR und Führungskräfte erleben die Situation unmittelbarer: Sie sehen Fachkräftemangel und Digitalisierung/KI nahezu gleichauf als stärkste Treiber im Arbeitsalltag. Die Perspektiven ergänzen sich: strategischer Überblick auf der einen, operative Auswirkungen auf der anderen Seite.

Konsequenz:

Zukunftsfähigkeit entsteht nicht allein durch neue Einstellungen oder Technologien. Entscheidend ist die gezielte Entwicklung der bestehenden Belegschaft, damit Mitarbeitende mit digitalen

Prozessen und KI-gestützten Arbeitsweisen Schritt halten können. Kompetenzentwicklung im Bestand wird damit zum zentralen Hebel.



Top Trends aus Sicht von Geschäftsführung, Führungskräften und HR

„Zukunftsfähigkeit entsteht nicht durch mehr Köpfe – sondern durch gezielte Entwicklung der vorhandenen.“

Future Skills

Hohe Relevanz – aber erkennbares Entwicklungs-Gap

Regionale Befunde

HR und Führungskräfte im OM bewerten folgende Kompetenzen als besonders wichtig:

- Digitale Kompetenz
- Problemlösefähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit

Gleichzeitig werden diese Kompetenzen überwiegend nur als solide bis gut ausgeprägt eingeschätzt – selten als sehr stark.

Auffällig ist ein Bereich:

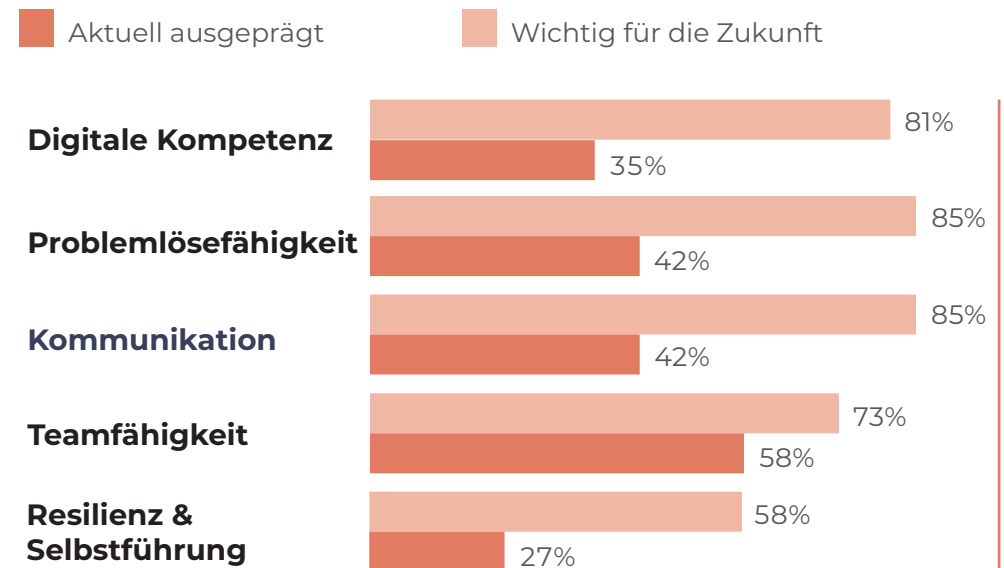
Resilienz & Selbstführung wird als relevant erkannt, ist aber deutlich schwächer entwickelt als andere Kompetenzen.

Die nationale Einordnung bestätigt das Bild: Transformation wird zunehmend zum Normalzustand – und damit gewinnen Selbstführung und Veränderungskompetenz weiter an Bedeutung.

„Resilienz ist kein Soft Skill – sie entscheidet, ob Transformation gelingt.“

Lesart

Im OM fehlt nicht das Bewusstsein für Future Skills. Das Risiko liegt darin, dass wichtige Komponenten erkannt, aber im Arbeitsalltag nicht wirksam entwickelt werden.



Future Skills - Wichtigkeit vs. Realität

Die größte Hürde

Zeit – verstärkt durch fehlenden Fokus

Unsere Umfrage zeigt bei Geschäftsführung sowie HR und Führung sehr klar: Zeitmangel ist die mit Abstand häufigste Hürde bei der Entwicklung von Future Skills. Dahinter folgt – insbesondere aus Sicht von HR und Führung – ein fehlender strategischer Fokus. Erst mit Abstand wird Budget genannt. Dieses Muster deckt sich mit bundesweiten Ergebnissen: Auch die DIHK nennt Zeit als größte Hürde der Digitalisierung (60 %).

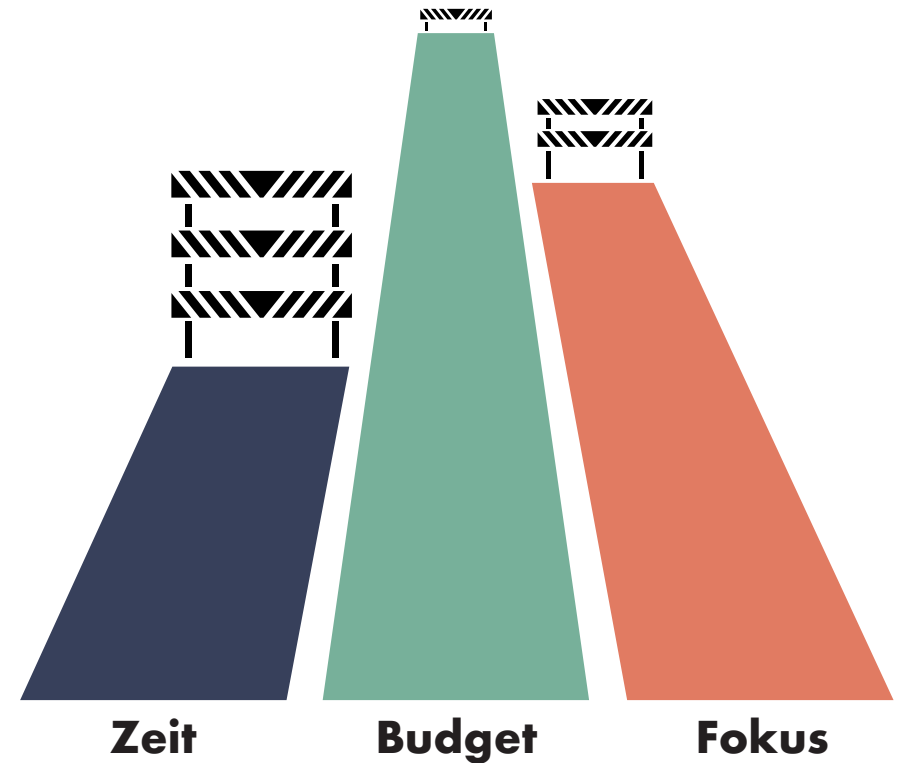
Die entscheidende Konsequenz:

Mehr Angebote allein lösen das Problem nicht. Unternehmen brauchen:

- klare Prioritäten für wirklich relevante Kompetenzen,
- kuratierte Lernpfade statt unübersichtlicher Kataloge,
- Formate, die in den Arbeitsalltag integrierbar sind,
- Führung, die Entwicklung ermöglicht und schützt.

Zeitmangel ist selten ein Mangel an Stunden – sondern häufig ein Mangel an Klarheit und Fokus.

„Zeit ist die größte Hürde –
fehlender Fokus ihr Verstärker.“



Mitarbeitende

Motivation ist da – Orientierung fehlt

Die Antworten der Mitarbeitenden zeigen drei klare Signale:

1. Hohe Motivation, sich mit neuen Anforderungen auseinanderzusetzen.
2. Weiterbildung wird genutzt – aber nicht durchgängig, teils sind Angebote nicht bekannt.
3. Gewünscht werden vor allem praxisnahe Themen: digitale Tools, Kommunikation, Zusammenarbeit.

Zentrale Erkenntnis

Es fehlt nicht an Bereitschaft, sondern an Orientierung. Mitarbeitende denken verständlicherweise im Hier und Jetzt und wollen ihre tägliche Arbeit besser bewältigen. Der strategische Blick auf künftige Anforderungen muss vom Management kommen.

Für Arbeitgeber bedeutet das

- klare Leitplanken: Welche Kompetenzen sind für welche Rollen relevant?
- Sichtbarkeit und Anschlussfähigkeit von Weiterbildung,
- Führungskräfte als zentrale Orientierungsgeber.

„Motivation ist der Ausgangspunkt – Wirksamkeit entsteht erst durch Struktur und Führung.“



Mentale Gesundheit & Resilienz

Führungsaufgabe für gelingenden Wandel

Rund zwei Drittel der Mitarbeitenden wünschen sich Unterstützung beim Thema mentale Gesundheit oder stehen dem offen gegenüber.

In einer leistungsorientierten Region wie dem OM wird Resilienz häufig unterschätzt. Dabei ist die Logik eindeutig:

Wenn Veränderung Alltag ist, entscheidet Resilienz darüber, ob Menschen leistungsfähig bleiben – oder ausbrennen.

Resilienz ist kein Wohlfühlthema, sondern eine strukturelle Voraussetzung für Leistungsfähigkeit, Lernen und Wandel. Sie entsteht nicht durch individuelle Maßnahmen, sondern durch Führung, klare Prioritäten und tragfähige Arbeitsbedingungen.

Leistungsfähig durch gute Führung

- **Orientierung geben:** klare Ziele, Prioritäten und Entscheidungslogiken
- **Arbeit steuerbar machen:** realistische Planung, klare Rollen und Verantwortlichkeiten
- **Kommunikation sichern:** regelmäßiger Austausch statt Informationslücken
- **Entwicklung ermöglichen:** Lern- und Reflexionsräume als Teil der Arbeit – nicht zusätzlich



Was ist typisch OM – und was Deutschland-Standard?

Gemeinsamkeiten mit Deutschland

- Digitalisierung/KI und Fachkräftemangel als zentrale Treiber
- Zeit als größter Engpass – nicht primär Budget
- hohe Bedeutung von Future Skills

Besonderheiten im OM

- auffällig hohe Zuversicht trotz Druck
- pragmatische Tool-Nutzung
- Engpass liegt vor allem in Umsetzungsfähigkeit

Zukunftsfähigkeit entsteht nicht durch mehr Programme – sondern durch Klarheit, Fokus und Führung.



Drei Handlungsfelder für Entscheider im Oldenburger Münsterland

Die Ergebnisse zeigen: Veränderungsdruck und Bereitschaft sind hoch. Entscheidend ist nun die Gestaltung des nächsten Schritts.

1. KI & Digitalisierung: Nutzen sichtbar machen

Nicht ob KI genutzt wird, sondern wo sie messbaren Mehrwert schafft, ist entscheidend. Klare Anwendungsfälle, Nutzenorientierung und Verantwortung sind zentral.

2. Future Skills: Prioritäten setzen

5–7 unternehmenskritische Kompetenzen definieren, rollenbezogen denken, Lernen an reale Aufgaben koppeln. Wirkung entsteht durch Richtung, nicht durch Menge.

3. Leistungsfähigkeit sichern: Führung wirksam machen

Leistungsfähigkeit entsteht dort, wo Führung Orientierung gibt und Belastung steuerbar hält. Resilienz ist dabei kein Einzelthema, sondern Ergebnis guter Führung.

Logik für Entscheider

- KI braucht klaren Nutzen – nicht nur Tools.
- Kompetenzentwicklung braucht Richtung – nicht mehr Angebote.
- Leistungsfähigkeit braucht wirksame Führung – nicht gute Vorsätze.



Fazit

Der Wandel im Oldenburger Münsterland läuft – ob Unternehmen ihn gestalten oder von ihm getrieben werden, ist eine bewusste Entscheidung. Technik ist vorhanden. Tools sind verfügbar.

Was oft fehlt, ist der klare Fokus und ein strukturierter Weg nach vorn. Zukunftsfähige Unternehmen warten nicht ab. Sie priorisieren, treffen Entscheidungen und verankern Entwicklung fest im Arbeitsalltag.

Die Zukunft entscheidet sich nicht durch Tools, sondern durch Führung. Und durch den Mut, jetzt anzufangen. Wir begleiten mittelständische Unternehmen im Oldenburger Münsterland genau bei diesen Entscheidungen – pragmatisch, strukturiert und mit Blick auf den Arbeitsalltag.

Einordnung & Austausch

Interesse an einer Einordnung für Ihr Unternehmen?

Gern spiegeln wir die Ergebnisse mit Ihrer konkreten Situation. Oft reicht ein kurzer Austausch, um Klarheit zu gewinnen.

moin@laeuft.gmbh | www.laeuft.gmbh



Jens Olberding



Elke Bethke

