

Wie werden wir erfolgreich digital?

Kurzvorstellung einer praxisorientierten, zertifizierten Weiterbildungsinitiative für die regionalen Automobilzulieferer (KMU) in Berlin / Brandenburg

Prof. Dr. Hagen Ringshausen
DRC Consulting GmbH, Berlin

Fachbereich: Wirtschaft, Informatik, Recht
Technische Hochschule Wildau
Hochschulring 1
15745 Wildau
E-Mail: ringshausen@th-wildau.de

ABSTRACT

Die kleinen und mittleren Betriebe der Automobilzulieferindustrie (KMU) in Berlin / Brandenburg sehen sich mit der fortschreitenden Digitalisierung besonderen Herausforderungen gegenüber. Auch wenn für alle Beteiligten unstrittig ist, dass Geschäftsprozesse und -modelle sich ändern müssen, vor allem, um effizienter produzieren zu können und um anschlussfähig an die Automobilhersteller zu bleiben, so fehlt doch oftmals der konkrete, auf die KMU zugeschnittene Umsetzungsplan und vor allem die qualifizierten Mitarbeiter für diese Transformation.

Ein neu entwickeltes, zertifiziertes Weiterbildungsprogramm der IHK Potsdam unter Schirmherrschaft des aBB Verbandes (Automotive Berlin Brandenburg) richtet sich als praxisorientierte Qualifizierungsoffensive genau an diese Zielgruppe, um Anschluss- und Wettbewerbsfähigkeit der regionalen KMU systematisch zu unterstützen.

Schlüsselwörter:

KMU – Qualifizierung für Digitalisierungsprojekte – Ressourcenknappheit – IHK zertifizierte Weiterbildung – hohe Praxisrelevanz – deutschlandweit einzigartiges Angebot – regionale Wirtschaftsförderung für Berlin/ Brandenburg.

I. Zur Ausgangssituation der KMU in Berlin und Brandenburg

Die Digitalisierung der Automobilindustrie schreitet voran. Es ist eine Alltagserscheinung geworden, dass sich OEMs (Automobilhersteller) mit der nötigen finanziellen Ausstattung mehr und mehr um innovative, dynamische Startups bemühen, aus deren kreativer Kooperation häufig neue digitale Anwendungen, Produkte oder ganze Geschäftsmodelle hervorgehen. Demgegenüber stellt die digitale Transformation die meisten kleinen und mittelständischen Betriebe der Automobilzulieferindustrie organisatorisch vor eine deutlich andere Situation.

Wie wir aus der Verbandsarbeit von aBB (Automotive Berlin-Brandenburg) und des proTICar e.V. berichten können, bestätigen uns die Mehrheit der KMU Geschäftsführer: Es existiert ein unverändert hoher Orientierungs- und Qualifizierungsbedarf unter permanenter Ressourcenknappheit. Dabei sind es vor allem folgende offene Fragen, die den Einstieg bzw. die

konsequente Verfolgung der Digitalisierung als KVP-Thema erschweren:

1. Welches WISSEN wird benötigt?
2. Wieviel PERSONAL mit welchem Background muss eingesetzt bzw. eingestellt werden?
3. Welche RECHTLICHEN Rahmenbedingungen sind relevant?
4. Wie verändern sich BETRIEBSABLÄUFE / ORGANISATIONSTRUKTUREN?
5. Welche finanziellen FÖRDERMÖGLICHKEITEN stehen zur Verfügung?

Die Digitalisierung als gesellschaftlicher Megatrend hat vielfältige Facetten und Folgen hinsichtlich zu verändernder Betriebsabläufe und -strukturen. Im Folgenden möchte ich einen immanenten Themenkomplex der Digitalisierung eingehender betrachten, der im Kontext des allgemeinen Fachkräftemangels und Generationenwechsels bisweilen übersehen wird: das Thema der Personalgewinnung, das zusätzliche Synergien und betriebswirtschaftliche Anreize für KMU bietet.

II. Digitalisierung ist auch eine Chance zur nachhaltiger Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität

Jobsuchende Absolventen der Hoch- und Berufsschulen – soweit sind sich alle Studien zum Arbeitsverhalten der Generation Y und Z einig – sind bei der Auswahl des Arbeitgebers mehr denn je darauf bedacht, in der Heimatregion zu verbleiben, da soziale Lebensbezüge und eine realisierbare Work-Life-Balance deutlich an Relevanz gewonnen haben.

Damit einher geht der Trend, dass vielfach kleine, eher überregional unbekannt Unternehmen („hidden champions“) zum „employer of choice“ werden. So ist feststellbar, dass es auch in Berlin-Brandenburg nicht mehr die klangvollen Namen internationaler Großkonzerne sind, die die Listen der beliebtesten Arbeitgeber anführen, sondern mehr und mehr „der EDEKA um die Ecke“ oder der „familiengeführte Fertigungsbetrieb neben dem Sportplatz“, der es regional rechtzeitig verstanden hat, sich als technisch modernes Unternehmen aufzustellen und sich in den sozialen Medien bzw. auf Arbeitgeberbewertungsportalen oder schlicht durch Mundpropaganda transparent, authentisch und attraktiv zu präsentieren.

Insofern besitzt die digitale Transformation von KMU in Zeiten des Fachkräftemangels vor dem Hintergrund des Jobsuchverhaltens der Generation Y und Z ein besonderes Potenzial, wertvolle Wettbewerbsvorteile im Kampf um die besten Bewerber zu generieren. Allerdings muss hier für die Planung des digitalen Umbaus der Betriebsstrukturen auch bedacht werden, dass flache Führungsstrukturen und ein partnerschaftliches Betriebsklima ebenso im Erwartungsfokus stehen wie flexible Arbeitszeiten und -orte (Arbeitszeit- und -ortsouveränität des Mitarbeiters).

III. In 2017 wurde der „Digitalisierungsbeauftragte“ bzw. der „Digital Transformation Manager“ als Weiterbildungskonzept aus der Taufe gehoben

Über die beiden Branchenverbände des aBB und proITCar e.V. fanden 2017b viele Einzelgespräche mit KMU Geschäftsführern aus der Region statt, ebenso wurden auf entsprechenden Mitgliederversammlungen rege diskutiert und Befragungen durchgeführt, wie denn ein Weiterbildungskonzept inhaltlich und organisatorisch gestaltet sein müsste.

Es sollte aus Sicht der Teilnehmer sichergestellt werden, dass die bekannten Schwierigkeiten der digitalen Transformation „betriebsgerecht“, d.h. vor allem anwendungsbezogen, praxistauglich, schnell, kompakt und finanzierbar überwunden werden können.

Nachdem die Bedarfe analysiert, geclustert und digitale benötigte Fach- und Methodenkompetenzen definiert worden sind, wurde das Curriculum entwickelt. Hier war es von größter Wichtigkeit, nur solche Partner als Referenten zu gewinnen, die nachweislich langjährige

Praxiserfahrungen im KMU Umfeld gesammelt haben, um ihre Expertise entsprechend „kundengerecht“ vermitteln zu können. Ebenso wurde Wert darauf gelegt, dass eine pädagogisch-didaktische Vermittlungskompetenz bei den Referenten nachweislich vorhanden sein muss, um den „Wissenstransfer im Klassenraum“ sicherzustellen.

Kurzcharakteristik des Weiterbildungsprogramms	
Weiterbildungs-Zertifikatsprogramm	Ausbildung zum Digitalisierungsbeauftragten (IHK) (Digital Transformation Manager)
Träger	IHK Potsdam
Schirmherrschaft	aBB, Harald Bleimeister
Curriculum	Prof. Dr. Hagen Ringshausen
Lehrgangsumfang / Dauer	96 UE (Unterrichtseinheiten) – 3 Monate
Start	Herbst 2018 (tbd)
Abschluss	IHK Zertifikat (Projektarbeit / mündl. Fachgespräch)
Leitung IHK Potsdam	Kerstin Poloni
Organisation	Sven Fischer (IHK) / Bianca Hesse (aBB)
Teilnehmer	6 - max. 12 pro Kurs
Kosten pro Teilnehmer	2.880 EUR

Abbildung 1:
„Steckbrief“ der IHK Weiterbildung zum Digitalisierungsbeauftragten

Sicherlich sind Formen des distance learning / eLearning als perspektivische Variante der Weiterbildung denkbar und sinnvoll. Im ersten Schritt ist die Entscheidung allerdings bewusst dagegen ausgefallen, da davon auszugehen ist, dass die Teilnehmer auch aus dem Altersegment 35-55 Jahre Lebensalter stammen, die möglicherweise mit virtuellen Lernumgebungen weniger vertraut sind. Zudem ist die vorgesehene Projektarbeit im persönlichen Kontakt zwischen Referent und Teilnehmer logistisch einfacher zu organisieren.

Eine besondere Herausforderung ist sicherlich auch darin zu sehen, dass diese Betriebsfunktion – analog dem Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB) vor 20-30 Jahren – als Stabsstelle der Geschäftsführung in der Regel noch gar nicht eingerichtet ist. Das heißt, dass zunächst Personen, die bereits funktional definierte Vollzeitstellen ausfüllen, diese Weiterbildung besuchen werden, bevor der „Digitalisierungsbeauftragte“ neu im Organigramm des KMU Unternehmens auftaucht.

Die Zielgruppe der Weiterbildung sind solche Personen, die den Betrieb schon mindestens 3 Jahre kennen, die heute eine Querschnittsfunktion bekleiden bzw. Interesse an gesamtbetrieblichen Abläufen besitzen und die ein solides Grundwissen aus dem IT Bereich mitbringen. Ein akademischer Hintergrund ist wünschenswert, aber nicht zwingend. Diese Personen besitzen bereits in ihren heutigen Verantwortlichkeiten eine hohe Bedeutung für den Geschäftserfolg, deshalb ist das Curriculum so ausgelegt, dass nach jedem der 13 Module konkrete Verbesserungsideen in den Betrieb zurückfließen und nicht erst am Ende der dreimonatigen Weiterbildung.

Die Weiterbildung findet in 4 Blöcken à 3 Tage statt, wobei der Samstag eingerechnet ist, um die Ausfallzeiten im Betrieb zu minimieren.

Die richtige Teilnehmerauswahl und Freistellung für 8 bzw. 12 Weiterbildungstage seitens der KMU ist nur eine Facette des typischen Ressourcenmangels, unter denen eben nicht nur das laufende Tagesgeschäft, sondern auch die strategische Veränderung von Geschäftsprozessen und -modellen stattfinden (können) muss.

Um daher auf der einen Seite eine gewissen Homogenität der Weiterbildungsgruppe zu gewährleisten und um auf der anderen Seite das Programm organisatorisch kompakt zu halten, werden die Interessenten im Vorfeld detailliert nach ihren Vorkenntnissen und -erfahrungen befragt, um eine möglichst hohe Nutzenwirksamkeit für alle Teilnehmer zu erreichen und die Lerngruppen entsprechend optimal zusammenzustellen.

IV. Der kompakte Weg zum Digitalisierungsbeauftragten (IHK) – das Curriculum in 13 Modulen

Die modularisierte Weiterbildung besteht aus 11 thematischen Elementen (eintägige Module), daneben sind 2 Betriebsbesuche bei solchen Partnerunternehmen des aBB bzw. des proITCar e.V. vorgesehen, die bereits über erfolgreiche Digitalisierungsanwendungen verfügen, um eine konkrete Anschauung von Digitaltechnik im Regelbetrieb vermitteln bzw. einen praktischen Erfahrungsaustausch anbieten zu können. Einer der Partner ist die Bundesdruckerei, die in Berlin-Brandenburg eines der führenden Unternehmen in Bezug auf Digitalisierung darstellt und zu branchenübergreifenden Lösungen und Anwendungen berät.

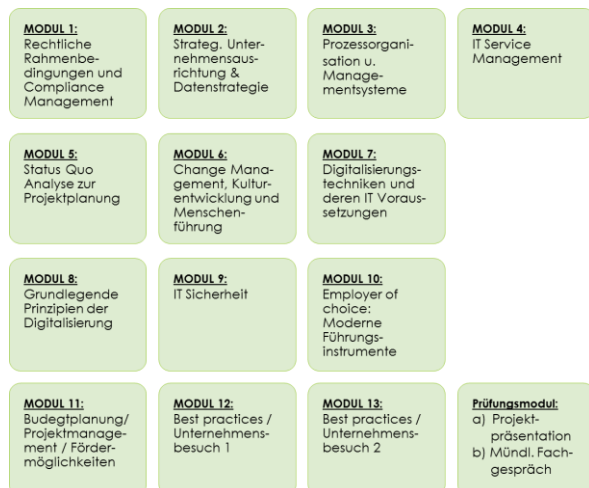


Abbildung 2:
Das Curriculum zum Digitalisierungsbeauftragten (IHK)

Die in Deutschland in dieser Form bislang einzigartige Weiterbildung endet mit einer IHK zertifizierten Prüfung, die aus einem mündlichen Fachgespräch zu den Inhalten der 11 Module besteht sowie der Präsentation eines Projektplanes, der als reales Implementierungsvorhaben im Betrieb über die Dauer der Ausbildung zu erstellen ist. Insofern ist es unabdingbar, dass die KMU Geschäftsführer der entsendenden Teilnehmer diese

Chance frühzeitig erkennen, um nicht nur die nötigen Fragestellungen ihren Teilnehmern mit auf den Weg geben, sondern auch die erforderlichen Informationen bereit stellen, die eine konkrete Projektplanung zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen oder Produkten als Ergebnis ermöglichen.

V. Die Besonderheiten des Programms im Überblick

Der Curriculumsplanung ging ebenfalls eine Marktanalyse des Weiterbildungsmarktes voraus. Diese hatte u.a. zum Ergebnis, dass sich der Reifegrad der Automobilhersteller im industriellen Branchenvergleich etwa mit der Pharmaindustrie oder dem Anlagen- und Maschinenbau auf einem hohen Niveau befindet, so dass der konsequente Praxisbezug passend zu diesem Niveau ein leitendes Gestaltungsprinzip wurde. Allgemeine theoretische Lerninhalte über „big data, IoT und cloud-Lösungen“, wie sie vielfach in Weiterbildungsgeboten diverser Anbieter aktuell angeboten werden, sind nicht in der Lage, die betriebswirtschaftliche und technische Anschlussfähigkeit der KMU an die Branchenentwicklung der Automobilindustrie effektiv zu unterstützen.

Insgesamt ist das Profil des Weiterbildungsprogramms durch folgende Qualitätsmerkmale gekennzeichnet:

- (1) Hohe Professionalität und Kundenorientierung: Gesicherte Anschlussfähigkeit an die KMU Bedingungen, da alle Referenten Praxiserfahrungen mit derartigen Unternehmensgrößen und -bedingungen besitzen.
- (2) Leitprinzip „Von Unternehmern für Unternehmer“: Die deutliche Mehrheit der Referenten sind Unternehmer und konnten aus den Reihen von Mitgliedern und Netzwerkpartnern des aBB/proITCar bzw. des Automotive Cluster Ostdeutschland (ACOD) gewonnen werden, so dass hier referentenseitig nicht nur fachlich, sondern auch betriebswirtschaftlich die erforderliche Sensibilität sichergestellt ist.
- (3) Enge Abstimmung zwischen den Referenten. Es wurde Wert darauf gelegt, dass die Erstellung des Curriculums als eine Gemeinschaftsaufgabe verstanden wurde. D.h., die Referenten kennen sich untereinander und haben ihre Inhalte so geplant, dass sie unmittelbar aufeinander aufbauen und für die Teilnehmer der „rote Faden“ sichergestellt sind.
- (4) Fokus auf best practices: Durch die Vermittlung von vor allem best-practices wie der ITIL Methode als IT Service Management Methode wird eine durchgehende hohe Praxisverwertbarkeit erreicht.

- (5) Starker Projektbezug durch die Anforderung der Abschlussprüfung einen dezidierten Projektplan vorzulegen und zu verteidigen.
- (6) Weiterbildung dient gezielt dem Aufbau einer neuen Stabsfunktion „Digitalisierungsbeauftragter“. Darüber werden die entsendenden KMU Geschäftsführer rechtzeitig aufgeklärt und bei Bedarf professionell unterstützt.
- (7) Hohe Wertigkeit der Weiterbildung für den Teilnehmer durch den zertifizierten, anerkannten IHK Abschluss.
- (8) Nutzung von Fördergeldern für die spätere Projektkomplementierung durch die professionelle Finanzierungsplanung im Modul 11.

VI. Ausblick: Erfolgsdimensionen der Weiterbildung zum Digitalisierungsbeauftragten für die Branche und die Region

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Unternehmen, die diese Weiterbildung in Anspruch nehmen werden, im hohen Maße dadurch profitieren, dass sie eine systematische Anleitung erhalten, wie sie konkret ihre digitale Strukturen und Produkte aufbauen bzw. weiter professionalisieren. Die Projektplanung als zentrales Element sichert den unmittelbaren Praxisbezug und ist angelegt als reales Implementierungsvorhaben.

Zudem erhalten die Teilnehmer bzw. deren Unternehmen konkrete Hilfestellungen, wie sie eine geeignete Stelle im Betrieb einrichten können, die analog dem QMB als Stabsstelle der Geschäftsleitung dauerhaft Digitalisierungsthemen verantwortet.

Das Programm bietet darüber hinaus den Vorteil, dass die Prüfung und Beantragung entsprechender Fördermittel für die Umsetzung der Projektideen integrativer Bestandteil des Weiterbildungsprogramms darstellt:

Dies wird zum einen durch Angebote der IHK Potsdam ermöglicht und darüber hinaus durch die professionelle Bearbeitung aller Projektthemen durch die Firma ATeNe (<https://www.atene-gmbh.de/>) im Modul 11.

Für die Teilnehmer ist diese Weiterbildung deshalb besonders attraktiv, da sie ihren persönlichen Arbeitsmarktwert durch den anerkannten IHK Abschluss erhöhen und die interessante Aussicht erwerben, für eine neue Betriebsfunktion „Digital Transformation Manager“ / Digitalisierungsbeauftragter eine ideale Besetzung zu werden.

Die geistigen Väter und Mütter dieses Programms sind insgesamt davon überzeugt, dass dieses Vorhaben einen wertvollen Beitrag für die Weiterentwicklung der KMU in Berlin Brandenburg leisten wird und damit auch ein

innovativer Impuls gesetzt wird zur Förderung der regionalen Wirtschaft.

Für weitergehende Fragen oder Anmeldungen bitten wir darum, sich direkt an den aBB zu wenden: info@ac-bb.de

Literatur:

- Axel Springer Digital Classfields / meinstadt.de (2017): Employer Branding Studie 2017 – darauf kommt es Fachkräften mit Berufsausbildung bei zukünftigen Arbeitgebern an. Köln. https://www.hcm-magazin.de/files/smfiledata/2/0/1/6/7/8/3/Whitepaper_Employer-Branding-Studie-2017.pdf
- Pollety, Wolfgang / Pastohr, Mandy (2017): Strategische Personalarbeit: Erfolgswege für kleine und mittlere Unternehmen. Frankfurter Allgemeiner Buch Verlag.
- Rademacher, Ingo (2017): DIGITALISIERUNG SELBST DENKEN: Eine Anleitung, mit der die Transformation. BusinessVillage Verlag.
- Ringshausen, Hagen (2016): Kritische „Change Readiness“ der Automobilindustrie angesichts der neuen IT-Eco-Systeme: Wie die digitale Transformation dennoch gelingen kann? In: Kubica, Stefan / Ringshausen, Hagen / Reiff-Stephan, Jörg / Schlingenhof, Marius (HRSG)(2016): Tagungsband des 1. Automotive Symposiums Wildau, S. 1-5, Technische Hochschule Wildau. https://books.google.nl/books/about/1_Automobil_Symposium_Wildau.html?id=caFwnQAACAAJ&redir_esc=y

Kontakt:

Prof. Dr. Hagen Ringshausen
www.ringshausen.com
 Email: ringshausen@drc-consulting.de

Professor für internationales Personalmanagement
 Technische Hochschule Wildau
 Email: hagen.ringshausen@th-wildau.de

Phone: +49 160 4452519