

# Hinweise zur Ausgestaltung der Potentialberatung im Themenfeld Digitalisierung/Arbeit 4.0

Arbeitshilfe

**Herausgeber:** G.I.B.  
Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH  
Im Blankenfeld 4  
46238 Bottrop

mail@gib.nrw.de  
www.gib.nrw.de

**Autor:** Dr. Friedhelm Keuken

April 2018

## Inhaltsverzeichnis

1. Ziel dieser Arbeitshilfe .....	4
2. Fallbeispiele von Potentialberatungen zum Thema Digitalisierung .....	5
2.1 Verbesserter Kundenservice in einem Friseursalon .....	5
2.2 Inhabergeführter Hersteller von Baukreissägen .....	6
2.3 Hersteller von Metall-Türzargen .....	7
2.4 Digitaler Umbruch in einer Werbeagentur .....	8
2.5 Führung 4.0 in einem Softwarehaus .....	10
3. Beratungsgegenstände und Vorgehensweisen bei der Potentialberatung .....	12
4. Erforderliche Beratungskompetenzen im Themenfeld Digitalisierung .....	14
5. Beratungsstellen zu technischen Fragestellungen .....	16
6. Hinweise zur Prüfung der Förderfähigkeit der Potentialberatung im Themenfeld Digitalisierung .....	18
7. Digitalisierung in der Potentialberatung – ein Lernprozess für alle Beteiligten .....	19
8. Quellen und Leseempfehlungen .....	19

## 1. Ziel dieser Arbeitshilfe

Mit dieser Arbeitshilfe wenden wir uns an Beratungsstellen für die Potentialberatung und an Beratungsunternehmen, die die Potentialberatung im Themenfeld Digitalisierung nutzen möchten.

Seit 2016 ist die Förderung der Digitalisierung ein explizites Themenfeld der Potentialberatung. Der Fördergeber reagierte damit frühzeitig auf den sich beschleunigenden technologischen Wandel und die damit entstehenden neuen Herausforderungen und Chancen für kleine und mittelständische Unternehmen und deren Beschäftigte.

Die Digitalisierung soll von KMU und Beschäftigten als Chance genutzt werden, die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe und die Beschäftigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig zu sichern. Im Themenfeld Digitalisierung hat die Potentialberatung die Aufgabe, die Entwicklung der Arbeitsorganisation und die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten im Kontext neuer Technologien zu unterstützen und unter Beteiligung der Beschäftigten konkrete maßgeschneiderte betriebliche Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen.

In der Zwischenzeit liegen erste Erfahrungen mit der Bearbeitung dieses Themas im Rahmen von Potentialberatungen vor. Das vorliegende Dokument greift diese Erfahrungen auf, fasst sie zusammen und beschreibt Orientierungspunkte für die Beratung dieses Themas in der Potentialberatung. Wir gehen der Frage nach, welche Beratungsthemen im Einzelnen behandelt wurden und wie in den jeweiligen Beratungen vorgegangen wurde. Das Dokument enthält auch eine Checkliste, die für das Aufspüren von Fragestellungen zum Thema Digitalisierung/Arbeit 4.0 hilfreich sein kann.

Berater und Beraterinnen in Beratungsstellen und Beratungsunternehmen stellen sich häufig die Frage, über welche spezifische technische Kompetenzen sie verfügen müssen, um im Themenfeld Digitalisierung/Arbeit 4.0 der Potentialberatung tätig werden zu können. Auch dieser Frage gehen wir nach. Um es vorweg zu nehmen: Sie benötigen dazu kein Ingenieurstudium. Es kann sinnvoll sein, herstellerneutrale Fachkompetenz zu technischen Fragen in den Beratungsprozess einzubeziehen. Die Arbeitshilfe unterstützt Sie bei der Suche nach fachkundigen Ansprechpartnern.

Schließlich enthält das Dokument einige Hinweise zur Prüfung der Förderfähigkeit geplanter Beratungsprojekte im Themenfeld Digitalisierung/Arbeit 4.0 der Potentialberatung.

Wir wünschen eine anregende Lektüre.

## 2. Fallbeispiele von Potentialberatungen zum Thema Digitalisierung

In diesem Abschnitt werden einige Fallbeispiele von Potentialberatungen im Themenfeld Digitalisierung/Arbeit 4.0 zusammengefasst dargestellt. Die Fallbeispiele sollen zeigen,

- in welchen Kontexten dieses Thema zum Beratungsgegenstand werden kann,
- wie die Themen Technik-, Organisations- und Personalentwicklung zusammenwirken,
- das die Digitalisierung sowohl Ausgangspunkt als auch Ergebnis einer Potentialberatung sein kann,
- welche Rolle Beratungsunternehmen in diesen Beratungsprozessen einnehmen können und
- wie Beratungsstellen die Förderfähigkeit der Potentialberatung im Themenfeld Digitalisierung/Arbeit 4.0 prüfen.

### 2.1 Verbesserter Kundenservice in einem Friseursalon

Die Geschäftsführerin eines Friseursalons stellte sich die Frage, wie sie die aktuellen technischen Möglichkeiten zur Stärkung der Kundenbeziehungen nutzen kann.

Verschiedene Brainstorming-Workshops führten zu folgenden Lösungen:

Die ersten Maßnahmen dienten dazu, die Terminvereinbarungen zu vereinfachen, die Verbindlichkeit von vereinbarten Terminen zu erhöhen und die Vereinbarung von Folgeterminen zu unterstützen. Dazu wurde die Internetseite um die Möglichkeit der Online-Terminvereinbarung erweitert. Da die Kundinnen und Kunden auch um die Angabe ihrer mobilen Telefonnummer gebeten wurden, konnte ein Tool eingerichtet werden, das die Kundinnen und Kunden einen Tag vor dem Termin automatisch per SMS an diesen Termin erinnert. Das System bietet den Kundinnen und Kunden auch die Möglichkeit, nach einer gewünschten Zeitspanne automatisch Folgetermine zu vereinbaren.

Mit Hilfe eines digitalen Werbe- und Informationssystems (Schaufensterwerbung, Monitore am Platz) wurde die Kundeninformation verbessert. Der Friseursalon kann damit auf aktuelle Angebote aufmerksam machen.

Dazu gehört auch ein digitales Fotomontagesystem: Kundinnen und Kunden können sich via Bildschirm ansehen, wie ihnen mögliche Frisuren stehen werden und dann die ausgewählte Frisur in Auftrag geben.

Technisch wird das Unternehmen von einem externen EDV-Service betreut. Dieser Dienstleister wurde in die Workshops einbezogen, um die technischen Möglichkeiten zu diskutieren und getroffene Entscheidungen entsprechend umzusetzen. Im Rahmen der Beratung wurden die Zuständigkeiten und Abläufe so verändert, dass alle neuen Angebote im Arbeitsalltag zuverlässig für die Kundinnen und Kunden zur Verfügung gestellt werden können. Außerdem erhielten die zuständigen Beschäftigten eine ausführliche Einweisung in die Technik, um diese im Alltag zuverlässig bedienen zu können.

Insgesamt führten diese Maßnahmen zu einer deutlichen Erhöhung der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit.

## 2.2 Inhabergeführter Hersteller von Baukreissägen

Ein Familienunternehmen mit ca. 30 Beschäftigten ist Marktführer in der Produktion von Baukreissägen. In der Vergangenheit hatten sich die Lagerbestände kontinuierlich erhöht, sodass die Lagerflächen knapp wurden. Das Unternehmen wollte einem Beratungsunternehmen den Auftrag erteilen, die Planung und den Bau eines neuen Lagers zu begleiten. Der Berater weigerte sich, diesen Auftrag umzusetzen. Stattdessen schlug der Berater dem Unternehmen vor, ein auf Kanban basierendes Lagersystem einzuführen. Die einzelnen Lagerbestände haben seither keine festen Plätze mehr. Lagerplätze werden fallweise je nach Bedarf zugeordnet. Damit wurde eine bessere Platzausnutzung möglich; der Platzbedarf insgesamt ging zurück. Für die Umsetzung dieses Lagersystems wurden alle Teile mit Barcodes versehen, sodass mit Hilfe von Barcodescannern und der entsprechenden Lagersoftware es jederzeit möglich ist, die Teile schnell auffinden zu können.

In einem zweiten Schritt wurde die Produktion umgestellt. Für eine neue Säge wurde das „One Piece Flow-Prinzip“ eingeführt, was bedeutet, dass der Mitarbeiter „seine“ Säge über die verschiedenen Stationen in der Montage begleitet. Diese Form der Fertigung wurde möglich, nachdem das Unternehmen ein ERP-System eingeführt hatte, das an die Bedarfe eines kleinen Unternehmens angepasst wurde. Dabei handelt es sich um eine computergestützte umfassende Organisationsplanung, wobei die Materialbedarfsplanung im produzierenden Gewerbe einen wichtigen Teil einer solchen Planung darstellt. Das eingeführte ERP-System, speziell für kleinere Unternehmen entwickelt, erstreckt sich von der Stammdatenverwaltung (Artikel, Stücklisten) über die Disposition (Eigenfertigung, Zukauf, Montage) bis hin zur Fertigungssteuerung (Auftragsveranlassung, Auftragsüberwachung) und zur Kalkulation. Die Softwareauswahl war Teil der Potentialberatung. Das Programm enthält auch ein Customer Relationship Management (CRM), das die Kommunikation mit den Kunden professionalisiert. Das ERP-System ist nicht derart mächtig, dass es ständig mit hunderten von Daten gefüttert werden muss und es ist so flexibel, dass sich spezifische Wünsche leicht umsetzen lassen. Das Scan-System der Lagerhaltung ließ sich leicht einbinden.

Methodisch setzte der Berater vor allem darauf, die Mitarbeitenden von Anfang an „mitzunehmen“. Ihre Meinung wurde stets erfragt, wenn es darum ging, die Lager neu aufzubauen und einzuräumen oder die Produktion umzustellen. So merkte man der gesamten Reorganisation an, dass sie nicht am „grünen Tisch“ entstanden ist, sondern in Zusammenarbeit mit den Praktikern. Der Berater ist davon überzeugt, dass neu eingeführte Systeme, die von den Beschäftigten nicht akzeptiert und nicht „gelebt“ werden, zum Scheitern verurteilt seien.

Die erforderlichen Schulungen wurden für die Mitarbeitenden „on the job“ durchgeführt, unterstützt durch Handouts und kleine Zusammenkünfte mit den Beratern direkt in der Arbeitsumgebung.

Insgesamt hat die Beratung dazu geführt, dass das Unternehmen heute eine größere Palette von Sägen und Sägevarianten anbietet. Zimmerei-Kreissägen und Varianten anderer Sägen haben so den Umsatz gehalten, obwohl bestimmte Märkte weggebrochen sind – und das alles mit der gleichen Anzahl an Mitarbeitern. Das Unternehmen hat seine Attraktivität für seine Kunden auch dadurch steigern können, dass es zum Beispiel individuelle Wünsche ohne zeitli-

chen Verzug umsetzen, also „Maßanzüge“ anstatt „Modelle von der Stange“, liefern kann. Die Montagezeiten konnten je nach Maschinentyp um bis zu 50 Prozent reduziert werden, die Durchlaufzeiten in der Endmontage haben sich halbiert, die Umlaufbestände um rund 70 Prozent abgenommen – das alles bei einer Verbesserung der Flexibilität der Produktion und bei der gleichen Anzahl an Beschäftigten. Außerdem konnte die Meisterebene entlastet werden.

Die Beteiligung der Belegschaft am Veränderungsprozess schlug sich in einer verbesserten Motivation der Mitarbeiter nieder. Verstärkt wurde dieser Effekt durch die hohe Transparenz, die jetzt im gesamten Fertigungsprozess herrscht. Das betrifft im Übrigen auch die Mitarbeitenden im Verkauf und im Versand, die jetzt jederzeit Feedback von der Fertigung erhalten, wann welche Maschine fertiggestellt wird und entsprechend auch dem Kunden ein schnelleres Feedback geben können.

Das Beispiel zeigt, dass in Zeiten der Digitalisierung nicht immer gleich RFID-Chips und Roboter eingeführt werden müssen. Das Ziel ist es vielmehr, entsprechend der betrieblichen Bedarfe technische Systeme auszuwählen und zu implementieren. Die gesamte Reorganisation war ein Schritt in Richtung Industrie 4.0 - aber einer mit Augenmaß. Die viel beschworene Vernichtung von Arbeitsplätzen durch Digitalisierung hat dabei nicht stattgefunden.

### **2.3 Hersteller von Metall-Türzargen**

Ein traditionsreiches Familienunternehmen mit ca. 40 Beschäftigten produziert an seinem ländlich gelegenen Standort Norm- und Sonderzargen für den inländischen und westeuropäischen Raum. Um dem am Standort herrschenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken, investierte das Unternehmen in eine hochmoderne ERP-gesteuerte Fertigungslinie. Konstruktionsdaten werden automatisch eingelesen, individuelle Maße können auch für einzelne Stückzahlen berücksichtigt werden. Eine spezielle Software ermöglicht es, den Verschnitt des Rohmaterials signifikant zu reduzieren.

Es war aber nicht so, dass mit der Investition in die neue Technologie schon alles rund lief. Eine gute Arbeitsorganisation, die Pünktlichkeit der Fertigstellung und eine hohe Produktivität und Motivation der Mitarbeitenden kauft man mit einer modernen Maschine nicht automatisch mit ein sondern der Faktor Mensch spielt auch im Zeitalter von Industrie 4.0 und an modernsten Fertigungsstraßen eine große Rolle.

Die Einarbeitung der Beschäftigten in die Technologie erfolgte durch den Hersteller. Die anschließende Potentialberatung hatte nicht nur das Ziel, die Produktivität, Qualität und Pünktlichkeit zu verbessern, sondern wichtig war vor allen Dingen, die entsprechenden Kennzahlen transparent zu machen und die Mitarbeitenden so in den Prozess zu integrieren, dass sie sich an diesen Zahlen orientieren und ihre Arbeit daran ausrichten konnten. Diese Thematik wurde immer wieder in Workshops angesprochen. Die Zusammenkünfte fanden oft in kleinem Rahmen statt. Den Informationsfluss stellten regelmäßige Besprechungen mit den Vorarbeitern sicher, die die Informationen dann bei der täglichen Arbeit an die Mitarbeitenden weitergaben.

Zu einer Personalreduktion, wie sie bei der Einführung von Industrie 4.0 oft befürchtet wird, hat die Automatisierung der zahlreichen Arbeitsschritte nicht geführt. Im Gegenteil: Die Maschine produziert höhere Stückzahlen als früher. Zuschneiden, Kanten, Sägen, Stanzen – das

sind die Arbeitsschritte, die die Fertigungslinie übernimmt. Was darauf folgt, zum Beispiel das Anbringen der Schlosskästen oder Ankern, ist weiterhin Handarbeit, wobei jeder Mitarbeiter drei bis vier Maschinen bedienen bzw. Arbeitsgänge beherrschen muss. Das Zusammenschweißen der Teile übernimmt dann wieder ein Schweißroboter, der ebenfalls aus dem ERP-System heraus gesteuert wird. Das reduziert nochmals die Fehlerquote. Die Arbeit der Mitarbeitenden hat sich also in die nachgelagerten Prozesse verschoben. Durch die höheren Stückzahlen fällt in diesen Bereichen mehr Arbeit an. Das Gleiche gilt für das Lager. Früher konnte eine Person die Arbeit dort bewältigen, heute sind hier zwei Personen in Vollzeit erforderlich. Dank der guten Qualität der Produkte und der großen Zuverlässigkeit blieb die Auftragslage stabil und die Arbeitsplätze konnten gesichert werden.

Zu Beginn hatte es unter den Mitarbeitenden den einen oder anderen gegeben, der Angst um seinen Job hatte, als die neue Maschine vorgestellt wurde. Diese Ängste haben sich aber schnell zerschlagen. Das Unternehmen beschäftigt jetzt vier Mitarbeitende mehr als vor der Anschaffung der Maschine und sucht immer noch händeringend nach qualifiziertem Personal.

Die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeitenden sind gestiegen. Fast jeder Arbeitsplatz in der Metallbranche ist heute, zumindest zum Teil, ein PC-Arbeitsplatz. Allerdings ist die Hemmschwelle, mit Computern und Software umzugehen, durch die große Verbreitung von privat genutzten Computern heute wesentlich geringer als noch vor Jahren.

Wesentlich für die erfolgreiche Einführung der neuen Technologie waren die Einbeziehung der Beschäftigten und die Herstellung von Transparenz. Die Unternehmensberatung hat gemeinsam mit Unternehmensleitung und allen Mitarbeitenden die Situation der Firma analysiert. Es wurden einfache, pragmatische Lösungen gefunden, die aber dennoch enorme Wirkung erzielten, wie z. B. die Senkung des Ausschusses.

Alle spürten, dass die neue Organisation für sie vorteilhaft ist. Insbesondere die Vorarbeiter transportieren diesen Spirit in die Belegschaft. Heute läuft die Produktion wesentlich ruhiger und dabei trotzdem produktiver. Die Arbeitsspitzen können besser nivelliert werden als zuvor, es müssen insgesamt weniger Überstunden geleistet werden. Der Umsatz konnte um 15 % gesteigert werden. Gleichzeitig wuchs die Zahl der Beschäftigten um 10 %.

Die Investition in neue Technologie ist immer nur die eine Seite der Medaille. Die andere ist die Investition in die Organisation sowie Qualifikation und Motivation der Mitarbeitenden.

## **2.4 Digitaler Umbruch in einer Werbeagentur**

Eine seit 20 Jahren bestehende neunköpfige Werbeagentur realisierte 80 % ihres Umsatzes mit der Gestaltung von Printprodukten. Außerdem war sie in hohem Maße von einem zentralen Kunden abhängig. Nach einem Workshop mit einem externen Berater beschloss die Geschäftsleitung, stärker auf Online-Medien zu setzen und gezielt den Kundenkreis der Agentur zu diversifizieren.

Dieser Prozess wurde im Rahmen einer Potentialberatung umgesetzt. Sie konzentrierte sich auf die Bereiche Arbeitsorganisation und Personalentwicklung. Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe wurden untersucht, Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeitenden analysiert. An eine Analyse der Stärken und Schwächen durch Workshops und Einzelgespräche schlossen

sich weitere Schritte der Potentialberatung an: Lösungswege und Handlungsziele wurden mit dem Team formuliert, Maßnahmen in einem Handlungsplan festgehalten und in der betrieblichen Praxis umgesetzt. Die Beratung selbst wurde abschließend in einem Teamworkshop daraufhin überprüft, ob sie die Erwartungen erfüllt hatte und auch in der Zukunft helfen kann.

Der erste Schritt der Umsetzung bestand darin, die Agentur selbst für die digitalen Medien fit zu machen. Dazu musste in den Köpfen der Mitarbeitenden die Erkenntnis reifen, dass Websites, Online-Shops, Social-Media-Kanäle oder Imagefilme für Kunden nicht mit den alten Konzepten und Arbeitsabläufen aus der Print-Ära herzustellen seien. Die Geschäftsführerin erklärte den innerbetrieblichen Wandel zur Chefsache. Sie selbst ließ sich als Online Marketing Managerin mit IHK-Zertifikat ausbilden.

Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mussten mit den digitalen Umbrüchen zurechtkommen. Sie mussten neues Wissen an alte Fähigkeiten anknüpfen. Es ging nicht mehr um die imposante Präsentation, die im vollbesetzten Konferenzraum auf eine Leinwand projiziert wurde. Mobil first bedeutet vielmehr, digitale Lösungen für Kundenwünsche zu finden, die bereits auf dem Bildschirm eines Mobiltelefons Wirkung erzeugen müssen. Die Agentur entwickelte ein internes Fortbildungsprogramm, das zum Teil auch internetbasiert in Form von Webinaren angeboten wurde und beauftragte Referenten, die in Inhouse-Seminaren über Suchmaschinenoptimierung im Internet (SEO) oder Affiliate Marketing als kooperative Vertriebsmodelle aufklärten. Damit Wissen aus Fortbildungen für alle verfügbar blieb, richtete die Agentur eine Art interne Akademie ein. In Chats oder der „I Lounge“ wird Wissen seither abgelegt, Know-how ausgetauscht, werden Probleme diskutiert und Lösungen entwickelt. Mit diesen neuen kommunikativen Wegen konnte der Austausch auch ohne Treffen erfolgen. Das moderne Mitarbeiten auf Plattformen hat die Agentur übrigens auch für ihre Kunden geöffnet, die über eine Navigationssoftware auf ihre Internetpräsenz zugreifen können.

Im Zuge der Potentialberatung wurden die internen Zuständigkeiten verändert. Die Geschäftsführerin übernahm verantwortlich die Akquisition von Neukunden und konzentrierte sich insbesondere auf mittelständische Unternehmen des produzierenden Gewerbes.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommt seither eine höhere Verantwortung zu. Die Agentur bildet je nach Auftrag und Aufgabe Kompetenzteams (digital units), die eigenverantwortlich arbeiten. Die Ergebnisse werden der Geschäftsführerin vorgelegt. Ihr Geschäftsführerkollege setzt seine Schwerpunkte in der Finanz- und Strukturplanung.

Parallel veränderte die Werbeagentur ihr Gesicht im Internet. Die eigene Website kann für Aufträge im digitalen Bereich der Türöffner sein. Die eigene Modernisierung erleichterte auch das Verständnis für Kunden, die ihre Onlinekommunikation erst noch verändern wollen. Wenn der Entscheider einer Firma die Website einer Werbeagentur gut findet, ist er eher bereit, seine Onlineideen mit ihr umzusetzen. Die Selbstmarketing-Aufgaben waren somit Vorstufen für die gezielte Neukundenakquise. Weiter baute die Agentur ihre Präsenz im Netz durch Blog und Newsletter aus, bespielte die sozialen Netzwerke intensiver und setzte zur Neukundengewinnung auch verstärkt auf Online-Tools wie Google-AdWords oder Xing, einer Plattform für Businesskontakte.

In der Zwischenzeit hat sich die Marktsituation der Agentur stark gewandelt. Während zu Beginn des Prozesses noch 80 % des Umsatzes mit Printprodukten und 20 % mit Onlineservices erzielt wurden, hat sich das Verhältnis heute komplett umgekehrt.

Von einer Mitarbeiterfluktuation ist die Agentur verschont geblieben. Das mag auch an dem transparenten Veränderungsprozess liegen, der durch die Potentialberatung angestoßen wurde. An einem bestimmten Punkt hat sich die Agentur entschlossen, die Anzahl der Beschäftigten nicht zu erhöhen. Da eine kleine Agentur das Know-how, das am Markt gefragt ist, nicht immer komplett in der Firma erzeugen kann, greift sie auf Freiberufler zurück, die hoch spezialisiert sind und entsprechend ihren Preis haben. In einer Sparte, die stets modern und jung zugleich erscheinen will, setzt die Agentur auf Kontinuität im eigenen Hause. Sie überzeugt mit den klassischen Tugenden der strategischen Beratung und der neu gewonnenen Kompetenzen im digitalen Bereich. Im Zuge der Beratung wurden neun neue Kunden gewonnen. Um die eingeschlagene Richtung regelmäßig zu überprüfen, hält die Werbeagentur den Kontakt zu ihrem Berater.

## **2.5 Führung 4.0 in einem Softwarehaus**

Ein Softwarehaus mit ca. 30 Beschäftigten entwickelt seit 20 Jahren Spezialsoftware für ca. 30 Stammkunden. Das Team setzt sich aus Mathematikern – meist die älteren Teammitglieder – und Programmierern zusammen. Es zeichnet sich durch hohes fachliches Wissen in der Thematik aus, mit der sich die Software beschäftigt. Dieses Spezialwissen haben sie über Jahre aufgebaut. Dem Unternehmen ist daran gelegen, die Mitarbeitenden im Unternehmen zu halten. So lässt sich auch die lange Betriebszugehörigkeit von bis zu 20 Jahren erklären, die man für die Branche durchaus als ungewöhnlich bezeichnen darf. Dass das Unternehmen selbst ausbildet ist in diesem Zusammenhang fast selbstverständlich, denn dieses Fachwissen erlernt man an keiner Uni.

Die neuen Technologien ermöglichen zeitlich flexibles und ortsungebundenes Arbeiten. Das gibt den Beschäftigten große Spielräume für die Gestaltung ihrer Arbeit. Das Unternehmen hat eine Kernarbeitszeit von 10 bis 14 Uhr. Darüber hinaus sind die Beschäftigten flexibel, auch was den Arbeitsort betrifft. Die Telefonanlage ermöglicht die Weiterleitung der Kundenanrufe an jeden beliebigen Ort, die EDV-Anlage stellt auch für das Homeoffice die gewohnte Arbeitsumgebung zur Verfügung.

Diese Flexibilität stellte die Führung vor neue Herausforderungen. Die organisch gewachsenen Strukturen waren nicht geeignet, das Unternehmen zu managen. Für die Reorganisation des Teams wurde eine Potentialberatung in Anspruch genommen. Bereits im Vorfeld hatte die Unternehmensleitung die Arbeitsorganisation verändert, indem Betriebsbereiche neu gegliedert und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anders zugeordnet wurden. Parallel wurde das Qualitätsmanagement optimiert und eine Ticket-System-Software zur Verbesserung der internen Arbeitsprozesse eingeführt. Der hinzugezogene Berater stellte fest, dass es bislang im Unternehmen keine Übereinkunft darüber gab, was unter Führung zu verstehen sei.

Am Anfang der Beratung war zunächst die Besetzung des neuen Führungskreises zu klären. So wurde zunächst definiert, wer die einzelnen Abteilungen leiten sollte und welche Aufgaben und Inhalte mit diesen Positionen verbunden sind.

Dann lud der Berater diesen Personenkreis zu Führungskräfte-Workshops ein. Es wurden u. a. folgende Fragen diskutiert: Welche Werte wollen wir als Führungskräfte vertreten? Was ist unsere Haltung den Mitarbeitenden gegenüber? Wie kann ich vernünftig delegieren? Eine einfache Anordnungskultur wie in einem Produktionsbetrieb funktioniert in einem Unternehmen mit hochqualifizierten Mitarbeitenden, die man ans Unternehmen binden möchte, auf Dauer nicht.

Im dreiwöchigen Rhythmus wurden in acht halbtägigen Workshops die individuellen Stärken und Schwächen eines jeden Einzelnen erarbeitet.

Darüber hinaus wurden Organisations- und Managementmethoden entwickelt, die der flexiblen Arbeitsorganisation gerecht wurden. Wenn beispielsweise bei der Entwicklung einer bestimmten Funktionalität vier bis fünf Personen beteiligt sind – der Modulverantwortliche entwickelt das Konzept, der Programmierer setzt es um, der Qualitätssicherer testet die Neuentwicklung, die Dokumentation wird angepasst, der Kundenservice liefert aus und installiert beim Kunden – so bleiben die einzelnen Arbeitsaufträge immer an bestimmte Personen gerichtet.

Auch modernste Kommunikationsmittel ersetzen keine Meetings. Dazu hat das Unternehmen eine „Denkbar“ eingerichtet: Die Mitarbeitenden können sich zu Besprechungen in einem hellen Raum mit großem hohen Tisch treffen, an dem bunte Barhocker stehen und in dem diverse Möglichkeiten bestehen, Gedanken, Entwürfe etc. zu visualisieren, unter anderem eine riesige Magnetwand. Neben den Management-Meetings organisieren die Teams eigenverantwortlich, zum Teil zeitlich recht unterschiedlich, Team-Meetings. Darüber hinaus bespricht sich der Geschäftsführer regelmäßig im 14-tägigen Rhythmus getrennt mit den einzelnen Teamleitern. Das habe sich als effektiver herausgestellt als Gruppengespräche, an denen alle Teamleiter teilnehmen. Eine 100-prozentige Präsenz ist durch die heute möglichen Kommunikations-Techniken nicht mehr nötig, aber es muss regelmäßig gewährleistet sein, dass sich ein Team vollständig trifft. Umgekehrt bekommt auch ein Team Schwierigkeiten, wenn die Führungskraft zu wenig präsent ist. Echtes Teamwork funktioniert nur bei einem gewissen Anteil an gemeinsamer Präsenz.

Und auch für die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen ist der persönliche Kontakt entscheidend. Die Bindung an ein Unternehmen funktioniert nur über Menschen, nicht über Sachthemen. Führung 4.0 bedeutet nicht nur, dass man jungen Fachkräften flexible Arbeitszeiten und gute Möglichkeiten für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bietet, sondern auch die persönliche Ansprache auf Augenhöhe und eine entspannte Arbeitsatmosphäre.

Mit Hilfe der Potentialberatung hat das Unternehmen eine neue Organisationsstruktur und ein neues Führungsverständnis entwickelt, das zu stabileren Abläufen und größerer Zufriedenheit bei den Beschäftigten geführt hat. Die Potentialberatung hat den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur Handwerkszeug an die Hand gegeben, sie hat vor allem die Team- und die Unternehmenskultur nach vorne gebracht und das Führungsteam zusammengeschweißt.

### 3. Beratungsgegenstände und Vorgehensweisen bei der Potentialberatung

In diesem Abschnitt versuchen wir, die Fallbeispiele zusammen zu fassen und erste Erkenntnisse für die Übertragbarkeit auf andere Praxisanwendungen abzuleiten. Dabei gehen wir folgenden Fragen nach:

- In welchen Kontexten können Digitalisierungsthemen auftreten?
- Welche Anknüpfungspunkte für Beratung gibt es?
- Wie ist das Zusammenwirken von Technik-, Organisations- und Personalentwicklung?

Das technische System steht im Unternehmen nicht isoliert da und kann im Rahmen einer Potentialberatung auch niemals isoliert betrachtet werden. Alle oben genannten Fallbeispiele zeigen, dass für die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens immer die Betrachtung und Bearbeitung weiterer Unternehmensbereiche erforderlich sind.

Die Investition in eine neue Technologie kann den Ausgangspunkt einer Potentialberatung bilden wie im Falle des Türzargenherstellers. Hier wurden zur Erschließung und Nutzbarmachung der neuen Technologie vor allem die Arbeitsorganisationen weiterentwickelt und der Produktionsprozess für die Beschäftigten transparent gemacht.

In anderen Fällen steht am Anfang die Frage, wie die Arbeitsorganisation verbessert werden kann. Im Falle des Baukreissägenherstellers wurden die Anforderungen an die Technik (Lagersoftware, Barcode-Scanner, angepasstes ERP-System) aus der betrieblichen Problemstellung abgeleitet. Im zweiten Schritt wurden die entsprechenden Investitionsentscheidungen getroffen und umgesetzt.

In beiden Fällen diente die Investition in neue Technologien vor allem der Verbesserung der internen Prozesse. Das Beispiel des Friseursalons steht für einen Technikeinsatz, der im Wesentlichen der Verbesserung der Kundenbeziehung dient.

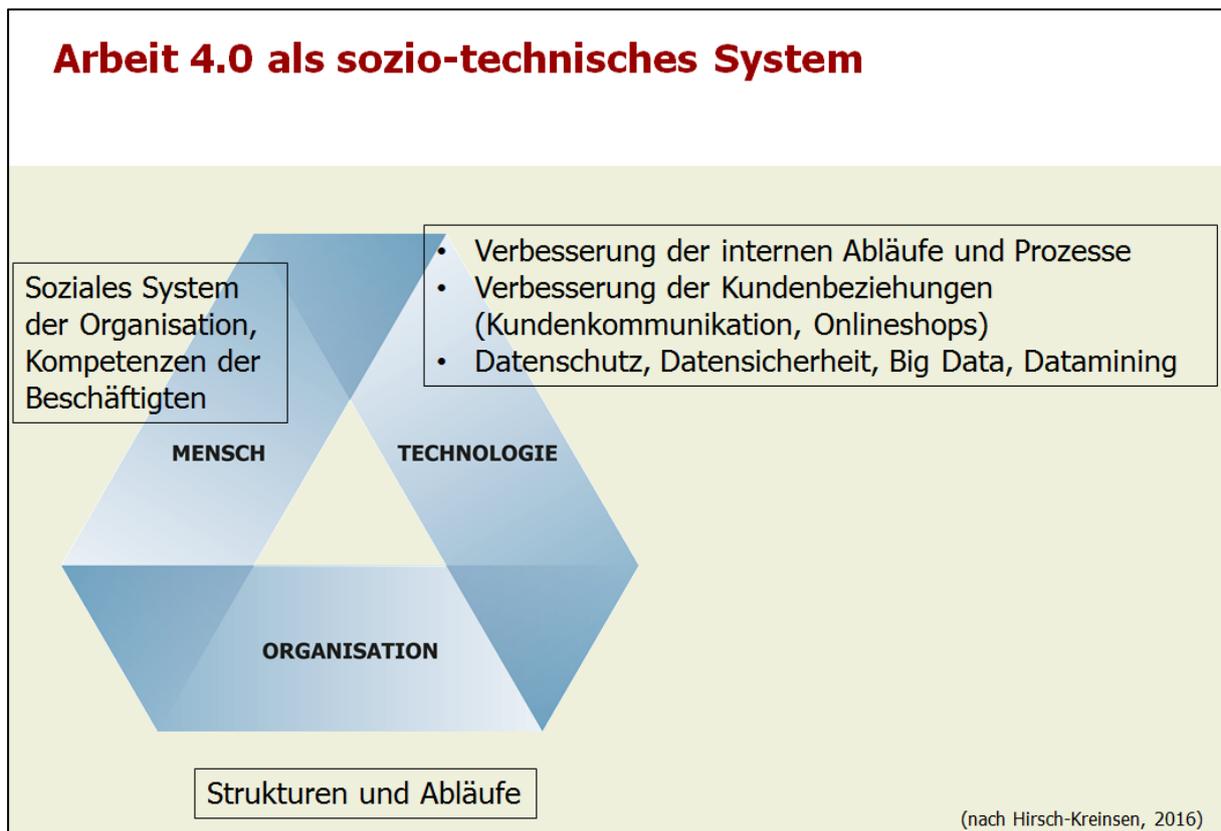
Am Beispiel der Werbeagentur zeigte sich, dass neue Technologien vielfältig eingesetzt werden können: für das interne Lernen, für die Verbesserung der internen Prozesse, für die Verbesserung der Kundenansprache und für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen.

Das Beispiel des Softwarehauses zeigt schließlich, dass durch die Nutzung der größeren zeitlichen und räumlichen Flexibilität bei der Gestaltung der eigenen Arbeit neue Führungs- und Organisationsmodelle erforderlich werden, die unternehmensspezifisch und gemeinsam entwickelt werden müssen.

Schaut man sich die in den Potentialberatungen zum Themenfeld Digitalisierung bearbeiteten weiteren Themenfelder an, so wird deutlich, dass immer die Themenfelder Arbeitsorganisation und Kompetenzentwicklung bearbeitet wurden. Bei der Organisation ging es um die Weiterentwicklung von Strukturen und Abläufen. Das Thema Kompetenzentwicklung schaut auf die Beschäftigten, auf die Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen und auf die weitere Entfaltung ihrer Eigenverantwortung und damit auf die soziale Dimension des Unternehmens. Die Veränderungen des technischen Systems waren jeweils Auslöser oder Ergebnis eines ganzheitlichen Entwicklungsprozesses.

Die Beispiele zeigen, dass die Themen Organisation, Technik und Kompetenzentwicklung in ganz unterschiedlichen Reihenfolgen bearbeitet wurden. Wichtig ist, dass nicht eines der Themenfelder isoliert betrachtet wird, sondern dass diese in ihrem Zusammenwirken betrachtet und entwickelt werden müssen. Insofern erfordert die Bearbeitung der Schnittstellen zwischen den Systemen eine hohe Aufmerksamkeit.

Die nachfolgende Grafik macht den Zusammenhang deutlich.



Für das Aufspüren von Fragestellungen zum Thema Digitalisierung/Arbeit 4.0, die eine Relevanz für das zu beratene Unternehmen haben, kann die nachfolgende Sammlung von Statements hilfreich sein.

Statements	Handlungsbedarf
<p><b>1. Möglichkeiten der digitalen Technologien für unseren Betrieb</b></p> <p>Wir kennen die Möglichkeiten der digitalen Technologien für unseren Betrieb. Wir kennen aber auch die Risiken, die damit verbunden sein können und berücksichtigen die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten und die Anpassung der betrieblichen Abläufe.</p>	
<p><b>2. Strategie</b></p> <p>Wir sind uns bewusst, dass die neuen Technologien alle Bereiche des Betriebs betreffen und diese verändern können. Wir nutzen sie für unsere Strategie nach außen (Erschließung neuer Märkte) und nach innen (Organisation, Prozesse).</p>	

Statements	Handlungsbedarf
<p><b>3. Planung bei der Einführung neuer Technologien</b></p> <p>Wir planen sorgfältig, in welchen Schritten und wie die 4.0-Technologien in unsere Arbeitsprozesse integriert werden, um unsere strategischen Ziele zu erreichen. Dabei achten wir darauf, dass die Systeme produktiv und menschengerecht eingeführt werden und arbeiten.</p>	
<p><b>4. Umgang mit Daten</b></p> <p>Wir berücksichtigen bei der Anschaffung und Integration von digitalen Technologien die Datensicherheit, den Schutz personenbezogener Daten sowie die Datenqualität. Wir können dadurch störungsfrei arbeiten, die Akzeptanz der Führungskräfte und Beschäftigten fördern und verlässliche Prozesse mit den autonomen Systemen gestalten.</p>	
<p><b>5. Beschaffung von 4.0-Technologie</b></p> <p>Wir haben konkrete Auswahlkriterien für die Beschaffung der geplanten 4.0-Technologie entwickelt. Unsere Beschaffer kennen diese Kriterien, wenden sie an und berücksichtigen die Erfahrungen der Führungskräfte und Beschäftigten.</p>	
<p><b>6. Einführung der 4.0-Prozesse</b></p> <p>Wir führen die neuen Systeme in unserem Betrieb so ein, dass sie produktive betriebssichere Abläufe ermöglichen und die Arbeit menschengerecht gestaltet ist. Der Umgang mit personenbezogenen Daten ist bei uns geregelt. Führungskräfte und Beschäftigte kennen die Kriterien nach denen die autonomen Systeme entscheiden und lernen.</p>	
<p><b>7. Arbeit 4.0 gestalten</b></p> <p>Wir nutzen für die Gestaltung der Arbeit die 4.0-Technologien. Dabei haben wir kontinuierlich Verbesserungen im betrieblichen Wertschöpfungsprozess genauso im Blick wie sichere und gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung.</p>	

In Anlehnung an Cernavin, O.; Ebert, B. (im Erscheinen)

## 4. Erforderliche Beratungskompetenzen im Themenfeld Digitalisierung

Wie gehen Berater und Beraterinnen im Rahmen einer Potentialberatung im Themenfeld Digitalisierung/Arbeit 4.0 methodisch vor? Nun, nicht anders, als bei anderen Themen auch.

Im Falle des Friseursalons wurde das Thema „Technikeinsatz zur Erhöhung des Kundennutzes“ vom Unternehmen gesetzt. Die methodische Vorgehensweise der Unternehmensberatung war hier, wie in den meisten der Folgebeispiele auch, die Moderation von Workshops mit unterschiedlichen Beteiligten. Um die Möglichkeiten unterschiedlicher Technologien zu diskutieren wurde der externe EDV-Dienstleister des Unternehmens fallweise in die Workshops eingebunden. Auf Initiative der Unternehmensberatung wurden Zuständigkeiten und Abläufe so überarbeitet, dass die Bedienung der Technik gut in den Arbeitsalltag integriert werden konnte.

Im Falle des Baukreissägenherstellers lautete der Beratungsauftrag, den Bau eines neuen Lagers zu begleiten. Im Beratungsprozess ergaben sich wesentliche Änderungen des Beratungsziels. Statt der Errichtung eines neuen Lagers wurden der Hilfe moderner Lagersoftware die Lagermengen deutlich reduziert. Aufgrund der guten Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Beratungsunternehmen schloss sich ein zweiter Beratungsauftrag an mit dem Ziel, die Produktionsabläufe zu modernisieren. Methodisch wurde wiederum mit Workshops in unterschiedlichen Konstellationen gearbeitet. In diesem Fall war es von Vorteil, dass das Beratungsunternehmen vom Fach war und sowohl Empfehlungen für die Softwareauswahl, als auch für moderne Produktionsmethoden geben konnte. Sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch aus der Sicht des Beratungsunternehmens war aber der wesentliche Schlüssel für die erfolgreiche Umsetzung der Beratungen die konsequente Einbeziehung der Beschäftigten und die Herstellung von Transparenz über die Ziele und den Umsetzungsgrad der geplanten Veränderungen. Zum Gelingen des Projektes trug auch die Organisation von Trainig-on-the-Job-Maßnahmen bei.

Transparenz war auch der Schlüssel für das Gelingen des Projektes beim Tüzzargenhersteller. Diese wurde mit Hilfe von Kennzahlen hergestellt. In gemeinsamen Workshops mit den Beschäftigten wurden die einzelnen Produktionsschritte mit ihrer Hilfe daraufhin untersucht, wie diese jeweils optimiert werden könnten. Daraus wurden dann jeweils Vorschläge für Veränderungsschritte abgeleitet. Das gemeinsame Verständnis für den Produktionsprozess ist deutlich gestiegen. Die Arbeit verläuft insgesamt wesentlich ruhiger. Gleichzeitig ist die Arbeit insgesamt technisch anspruchsvoller geworden. Die Unternehmensberatung hat das Unternehmen dabei unterstützt, maßgeschneiderte Weiterbildungsmaßnahmen einzukaufen.

Ein komplexes Projekt war auch die Erneuerung der Werbeagentur. Die eingesetzte Methodik war wiederum im Wesentlichen die des Workshops. Die personellen Zusammensetzungen, die jeweiligen Themen und Ziele sowie die daraus abgeleiteten Folgeaktivitäten waren jeweils unterschiedlich. In einem Strategieworkshop mit der Geschäftsleitung war zunächst entschieden worden, die Werbeagentur strategisch neu aufzustellen und den Schwerpunkt von Print- auf Onlinemedien zu verlegen. Anschließend startete eine Phase des organisationalen Lernens: Geschäftsführung und Beschäftigte machten sich fit in der Anwendung aktueller Techniken. Dabei wurden vielfältige Lernformen entwickelt (siehe Projektdarstellung). Die Unternehmensberatung begleitete diesen Prozess. In weiteren Workshops wurden Zuständigkeiten und Abläufe neu vereinbart. Das neu erworbene Wissen wurde für die Online-Präsenz der Agentur genutzt. Dies diente als Basis für die erfolgreiche Akquisition von neuen Kunden für neue Medien. Die Unternehmensberatung begleitete diesen Prozess mit Einzelgesprächen und Workshops. Hilfreich waren hier auch die Branchenkenntnisse des Beraters.

Wie im Falle des Tüzzargenherstellers war auch im Fall des Softwarehauses die verfügbare Technik der Treiber für organisatorische Veränderungen. Die bearbeiteten Themen unterschieden sich jedoch deutlich. Hier stand die Einführung einer mittleren Führungsebene und die das Herausarbeiten eines gemeinsamen Führungsverständnisses im Mittelpunkt der Beratung. Kern der angewandten Methodik war auch das Gespräch bzw. der Workshop.

Die Beispiele zeigen, dass eine Potentialberatung zum Themenfeld Digitalisierung kein Ingenieurstudium voraussetzt, wohl aber ein ganzheitliches Verständnis von Organisationen.

Durch die Erweiterung der Potentialberatung um das Themenfeld Digitalisierung wird es für Berater und Beraterinnen erforderlich, den Blick zu weiten und das technische System der Organisation mit in den Blick zu nehmen. Berater und Beraterinnen müssen nicht die Experten für die jeweils im beratenen Unternehmen zum Einsatz kommende Technologie sein, aber sie müssen bei der Beratung zum Themenfeld Digitalisierung die Diskussion mit Unternehmensleitung und Beschäftigten auf dieses Thema lenken. Dazu müssen die Technikexperten des beratenen Unternehmens in die Diskussion einbezogen werden. Der Berater oder die Beraterin muss in der Lage sein, einen Diskussionsprozess auch zu technischen Fragestellungen zu moderieren. Dabei können die im Text und im Quellenverzeichnis aufgeführten Handlungshilfen der Offensive Mittelstand zur Unterstützung herangezogen werden.

Für den Beratungsprozess kann es natürlich sehr hilfreich sein, wenn die Beraterin oder der Berater auch über explizites technisches Know-how verfügt. Dies zeigte sich u. a. bei dem Fallbeispiel des Baukreissägenherstellers und in der Werbeagentur. Technisches Wissen allein reicht aber in keinem Fall aus. Für eine Potentialberatung im Themenfeld Digitalisierung sind Kenntnisse über Organisations- und Personalentwicklung genauso unabdingbar wie die Fähigkeit, beteiligungsorientierte Beratungsprozesse zu steuern.

Es kann auch überlegt werden, im Rahmen einer Potentialberatung eine prozessorientierte Organisations- und Personalentwicklungsberatung mit einem technikorientierten Beratungsansatz zu verknüpfen, um so alle erforderlichen Beratungskompetenzen für das Unternehmen bereitzustellen.

Allerdings sollte bei Fragen zur Technologieauswahl auf eine herstellerneutrale und herstellerunabhängige Beratung geachtet werden. Wenn sich im Zuge der Potentialberatung spezifische technische Fragestellungen ergeben, so ist es misslich, wenn diese anschließend von Verkaufingenieuren beantwortet werden, die in erster Linie die vielfältigen Fähigkeiten ihrer jeweiligen Systeme betonen. Aus Sicht der Unternehmen werden jedoch technische Lösungen gesucht, die den aktuellen und zukünftigen Bedarfen der Unternehmen entsprechen. Diese beiden Sichtweisen können zu höchst unterschiedlichen Investitionsentscheidungen führen. Insofern ist eine Beratung wünschenswert, die mit Beteiligung der Beschäftigten die Investitionsentscheidung vorbereitet, die Technik in die Organisation implementiert und die erforderliche Einarbeitung und Weiterbildung plant. Auch hier könnte die Kooperation von Beratern und Beraterinnen der Potentialberatung mit herstellerunabhängigen Technologieberater/-innen sinnvoll sein. Ansprechpartner sind hier beispielsweise Technologie- oder Innovationsscouts, die an Hoch- und Fachhochschulen oder bei einigen Wirtschaftsförderungen oder Kammern angesiedelt sind. Auch Digital Hubs und andere technologienahe Serviceeinrichtungen und Strukturen können hier möglicherweise unterstützen.

## **5. Beratungsstellen zu technischen Fragestellungen**

Im Folgenden listen wir Ansprechpartner für herstellerneutrale technische Fragestellungen auf, die im Rahmen von Potentialberatungen potenziell einbezogen werden können. Die genannten Akteure und Institutionen werden über Bundes- oder Landesprogramme gefördert und müssen insofern nicht über die Potentialberatung finanziert werden.

Es handelt sich hierbei um eine beispielhafte Auflistung. Je nach Region und/oder Branche sind weitere Ansprechpartner verfügbar. Insofern ersetzt diese Auflistung nicht die eigene Recherche.

### **Digital Hubs (Bund)**

Mit der Digital Hub Initiative fördert das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie digitale Innovation in Deutschland. In den zwölf Digital Hubs, die von Bund gefördert werden, entwickeln Unternehmen, Gründer und Forscher digitale Lösungen für Dienstleistungen, Handel und Produktion. Ihre jeweiligen Kerngebiete reichen von künstlicher Intelligenz über digitale Gesundheit bis hin zu Smart Systems.

[www.de-hub.de/](http://www.de-hub.de/)

### **Digital Hubs (Land NRW)**

Die sechs DWNRW-Hubs in Aachen, Bonn, Düsseldorf/Rheinland, Köln, im Münsterland und im Ruhrgebiet arbeiten als Drehscheiben für die Zusammenarbeit zwischen Startups, Industrie und Mittelstand. Ihre Aufgabe ist die Unterstützung der Entwicklung gemeinsamer digitaler Geschäftsprozesse und -modelle.

[www.digitalewirtschaft.nrw.de/2016/12/06/sechs-hubs-der-digitalen-wirtschaft-nrw-starten/](http://www.digitalewirtschaft.nrw.de/2016/12/06/sechs-hubs-der-digitalen-wirtschaft-nrw-starten/)

### **Mittelstand 4.0 – Agenturen und Kompetenzzentren des Bundes**

Die Initiative „Mittelstand 4.0 - Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“ unterstützt Mittelstand und Handwerk bei der Digitalisierung, Vernetzung und Einführung von Industrie 4.0-Anwendungen. Den Unternehmen stehen insgesamt 23 Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren in ganz Deutschland zur Seite. Mit viel aktuellem Know-how sowie Anschauungs- und Erprobungsmöglichkeiten bietet dieses bundesweit flächendeckende Unterstützungsnetzwerk für den Mittelstand den Unternehmen Digitalisierung zum Anfassen. Zudem bearbeiten Mittelstand 4.0-Agenturen übergreifende Digitalisierungsthemen wie [Cloud-Computing](#), [Kommunikation](#), [Handel](#) und [Prozesse](#) und tragen diese mittels Multiplikatoren in die Fläche.

<http://www.mittelstand-digital.de/DE/Foerderinitiativen/mittelstand-4-0.html>

### **Digital in NRW, das Kompetenzzentrum für den Mittelstand**

Für die Themen Digitalisierung und Vernetzung gibt es keinen Königsweg. Trotzdem existiert bereits eine große Anzahl an Industrie 4.0-Lösungen in der Umsetzung und „zum Anfassen“, an denen sich kleine und mittlere Unternehmen orientieren können. Das Kompetenzzentrum bündelt seine Praxisbeispiele aus Demonstrationszentren sowie Transfer- und Umsetzungsprojekten nach Themenfokus und bereitet diese gezielt für Unternehmen in seinen Industrie 4.0-Routen auf.

[www.digital-in-nrw.de/de/digitalisierung-live](http://www.digital-in-nrw.de/de/digitalisierung-live)

## **Zenit GmbH**

Im Auftrag von EU, Bund und Land unterstützt ZENIT vor allem kleine und mittlere technologieorientierte Unternehmen sowie Hochschulen bei deren Innovations- und Internationalisierungsaktivitäten und bringt potenzielle Partner aus Wirtschaft und Wissenschaft zusammen. Ziel ist es, den Weg für gute Ideen zu marktfähigen Produkten und Dienstleistungen zu ebnen und diesen auch international zum Erfolg zu verhelfen.

[www.zenit.de/](http://www.zenit.de/)

## **FabLabs**

Ein Fabrikationslabor, kurz FabLab (engl., fabrication laboratory), ist eine kleine Werkstatt mit digitalen Fabrikationsgeräten wie 3D-Druckern, Lasercuttern oder CNC-Fräsen.

Mittlerweile existieren weltweit mehr als 360 FabLabs. In Deutschland gibt es in fast jeder größeren Stadt ein FabLab oder eine Gruppe von engagierten Makern, die ein solches eröffnen wollen.

<http://fabrikationslabor.de/fablabs-in-deutschland/>

## **6. Hinweise zur Prüfung der Förderfähigkeit der Potentialberatung im Themenfeld Digitalisierung**

Die Förderung einer Potentialberatung zum Themenfeld Digitalisierung setzt, wie bei jeder anderen Potentialberatung auch, verpflichtend ein Beratungsgespräch mit einer Beratungsstelle voraus. Neben der Klärung der formalen Voraussetzungen für die Förderung einer Potentialberatung prüft die Beratungsstelle anhand des Angebotes des Beratungsunternehmens, ob die inhaltlichen Voraussetzungen zur Förderung einer Potentialberatung im Themenfeld Digitalisierung erfüllt werden.

Der methodische Kernpunkt einer Potentialberatung ist die Beteiligung der Beschäftigten. Wie die Beispielsammlung zeigt, kann sich die Weiterentwicklung des technischen Systems aus den betrieblichen Zielen ergeben, die in der Potentialberatung bearbeitet werden. Unter Einbezug der Beschäftigten können dann Anforderungen an die jeweilige Technik formuliert werden. Dieser Anforderungskatalog unterstützt den anschließenden Technikauswahl- und Implementierungsprozess. Anschließend ist zu prüfen, ob und gegebenenfalls welche neuen Kompetenzen bei den Beschäftigten erforderlich sind und wie die entsprechenden Weiterbildungen gestaltet werden müssen.

Die Beispiele zeigen auch andere Pfade, in denen Potentialberatungen verlaufen können. Oft ist die Technik bereits vorhanden bzw. die Investitionsentscheidung bereits getroffen worden. In diesen Fällen ist im Rahmen der Potentialberatung ein Prozess zu organisieren, um die Technologie zu integrieren, die Arbeitsorganisation anzupassen und erforderliche Weiterbildungen zu planen.

In der Praxis kann es vorkommen, dass Beratungsunternehmen gleichzeitig Produkthersteller, Anbieter oder Experten für eine bestimmte Technik sind. Dies ist grundsätzlich unkritisch für die Förderung, solange die Beratung herstellerneutral durchgeführt wird.

Die Beratungsstelle Potentialberatung prüft in jedem Fall, ob im Beratungsangebot die Unternehmensbereiche Organisation, Technikgestaltung und Kompetenzentwicklung sinnvoll miteinander verknüpft werden.

## **7. Digitalisierung in der Potentialberatung – ein Lernprozess für alle Beteiligten**

Die Einführung und Weiterentwicklung des Themas Digitalisierung/Arbeit 4.0 innerhalb der Potentialberatung ist ein fortlaufender Prozess, in dem sich auch die G.I.B. als Lernende versteht. Insofern ist dieser Leitfaden als ein vorläufiges Dokument zu verstehen, das bei Bedarf weiterentwickelt werden soll. Dazu werden wir die weitere Entwicklung beobachten und freuen uns auch über Ihr Feedback.

## **8. Quellen und Leseempfehlungen**

- Bundesinstitut für Berufsbildung (2016): Digitale Medien in Betrieben – heute und morgen, Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Bonn
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Weissbuch Arbeiten 4.0, Berlin
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Weiterbildung im digitalen Wandel, Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele, Berlin
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016 – 2017): Werkhefte 1 – 3, Berlin
- Cernavin, O.; Ebert, B. (im Erscheinen): Potentialanalyse Arbeit 4.0 (Mittelstand 4.0), Selbstbewertungscheck zur produktiven und menschengerechten Einführung der 4.0-Technologie, Verbundprojekt Prävention 4.0, Offensive Mittelstand, Wiesbaden
- Die Präsidentin des Landtags NRW (Hrsg.) (2017): Enquetekommission „Zukunft von Handwerk und Mittelstand in Nordrhein-Westfalen gestalten“ – Handlungsempfehlungen, Düsseldorf
- Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (2015): G.I.B.-Info 4\_15, Schwerpunktthema: Arbeiten in der Industrie 4.0, Bottrop
- Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (2016): G.I.B. Leitfaden Potentialberatung, Bottrop
- Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (2017): G.I.B.-Info 2\_17, Schwerpunktthema: Digitalisierung und Qualifikation, Bottrop
- Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung: G.I.B.-Infos 3\_2016, 1\_2017, 4\_2017
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2016): Die Zukunft einfacher Industriearbeit, Bonn
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2015): Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt, Nürnberg
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2016): IAB-Kurzbericht 14/2016, Nürnberg
- Job Futuromat, <https://job-futuromat.ard.de/>, abgerufen 02.08.2017

- Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (2017): INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“, Langenhagen
- Offensive Mittelstand: Entscheidungshilfe: Arbeit 4.0, [https://www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/mittelstand\\_40/Entscheidungshilfe\\_03\\_1911.pdf](https://www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/user_upload/pdf/mittelstand_40/Entscheidungshilfe_03_1911.pdf), abgerufen 02.08.2017
- Syska, A.; Lièvre P. (2016): Illusion 4.0 – Deutschlands naiver Traum von der smarten Fabrik, Bad Langensalza