

Mit „Scouts“ im digitalen Dickicht zurechtfinden

Firmen nutzen Workshop-Reihe, um Mitarbeitende zu Digitalisierungsexperten zu machen



Kleine und mittelständische Firmen haben oft keine klare Vorstellung, was die Digitalisierung der Arbeitswelt für sie bedeutet, welche Schritte auf dem Weg zur „Arbeit 4.0“ nötig und sinnvoll sind. Damit Unternehmen sich im digitalen Dickicht besser orientieren und erste Projekte anstoßen, sollen sie sich von „Digital Scouts“ frühzeitig und umfassend leiten lassen – so die Empfehlung der Arbeitsmarktregion Siegen-Wittgenstein und Olpe. Solche „Pfadfinder“ für die eigene Firma zu entwickeln und auszubilden, ist das Ziel einer laufenden Workshop-Reihe.

Der Ursprung der „Digital Scouts“-Workshop-Reihe liegt in Ideenlaboren, die 2016 von der Landesregierung NRW zur Förderung des digitalen Transformationsprozesses in Unternehmen initiiert wurden. Aus den 16 Arbeitsmarktregionen war die Regionalagentur der Kreise Siegen-Wittgenstein und Olpe eine der ersten, die den Impuls des Arbeitsministeriums aufnahm und den Dialogprozess „NRW 4.0: Gute und faire Arbeit“ vor Ort in Gang brachte. Petra Kipping von der Regionalagentur verwendete viel Energie darauf, wichtige Partner aus der Region für das Ideenlabor zu gewinnen, dessen Arbeitsgruppen Veranstaltungen und Internetangebote für den regionalen Arbeitsmarkt entwickeln sollten.

Durch ausgeprägte Netzwerkarbeit fanden schließlich die Industrie- und Handelskammer (IHK) Siegen, die Arbeitgeberverbände Siegen-Wittgenstein und die Kreishandwerkerschaft Westfalen-Süd im Ideenlabor zusammen. Hinzu kam das seinerzeit im Aufbau befindliche Mittelstand-4.0-Kompetenzzentrum der Universität Siegen, das offiziell im Februar 2018 auf Initiative des Bundeswirtschaftsministeriums eröffnete.

Begleiterscheinungen der Digitalisierung sind neben weiterer Automatisierung auch so genannte Medienbrüche, die auf Arbeitsroutinen keine Rücksicht nehmen. Routinen wie diese: Außendienstmitarbeiter oder Handwerker füllen am Einsatzort Stun-

denzettel aus und notieren Materialverbrauch auf Formularen, die sie später im Büro einreichen. Dort werden diese Informationen weiter verarbeitet – ein Prozess, der Zeit und Geld kostet. Die digitale Zukunft kann solche Abläufe vereinfachen, über das unmittelbare, elektronische Übertragen von Informationen. „Viele Unternehmer glauben nun: ‚Wenn ich Zettel für meine Mitarbeiter durch Tablets ersetze, bin ich digitalisiert‘“, sagt Dr. Thomas Ludwig, Geschäftsstellenleiter des Kompetenzzentrums. „Dabei übersehen sie, dass zunächst wesentliche Schritte einzuleiten sind, bevor sie überhaupt digitalisieren können.“ Im konkreten Fall nutze ein Tablet wenig, wenn damit weder eine automatisierte Materialbestellung noch eine effiziente Materiallagerwirtschaft verknüpft seien.

Anlagenbauer und Apotheker gemeinsam im Projekt

Welche Schritte individuell nötig sind, erschließt sich Unternehmen nicht unbedingt auf Anhieb. So verweist Dr. Thomas Ludwig auf eine Befragung unter Firmen der

Petra Kipping, Regionalagentur
Siegen-Wittgenstein/Olpe



Damiano Capurso, Digital Scout,
Firma Dokuworks, Siegen

Region. Zwei Drittel der Unternehmen seien zwar mit dem Thema Digitalisierung befasst. „Das bedeutet aber nicht, dass sie viele Arbeitsprozesse bereits digitalisiert haben“, sagt Dr. Thomas Ludwig. Manche begnügten sich damit, ihre Produkte digitaler zu gestalten und Kunden damit einen Zusatznutzen zu verschaffen. „In den Unternehmen herrscht oft große Verunsicherung bei der Digitalisierung“, ergänzt Sabine Bechheim, Büroleiterin des Hauptgeschäftsführers der IHK Siegen. „Der erste Ansatz hängt oft von persönlichen Berührungspunkten ab: ob beispielsweise das Geschäftsmodell angegriffen wird, ein IT-System nicht wie gewünscht funktioniert oder Produkte am Markt nicht mehr ankommen. Es bilden sich neue Risiken, aber auch Chancen für alle Betriebe.“ Daher habe die Vollversammlung als höchstes IHK-Gremium auch erhebliche Finanzmittel für das Projekt freigegeben.

Von Frühjahr bis Spätsommer 2018 entsenden gut zwei Dutzend Firmen etwa 30 Mitarbeitende, die bei sechs Treffen digitale Entwicklungschancen und -erfordernisse für ihre Unternehmen aufspüren und befördern sollen. Die Art der Betriebe ist dabei ebenso unterschiedlich wie der Rang der für das „Digital Scouts“-Projekt gewonnenen Mitarbeiter. „Wir arbeiten in den Workshops mit Geschäftsführern und normalen Angestellten, mit IT- und Bereichsleitern, Personalern und Qualitätsmanagern“, sagt Roger Schmidt, Referatsleiter Technologie, Energie, Umwelt bei der IHK Siegen. Die in der Region dominierende Metall verarbeitende Industrie ist mit Maschinen- und Anlagenbauern vertreten, hinzu kommen Automobil-Zulieferer, Händler, aber auch zwei Apotheken und aus dem Handwerk ein Tischlereibetrieb. Die Größe der Belegschaft reicht dabei von drei bis zu 8.000

Mitarbeitenden – mit unterschiedlichsten digitalen Vorerfahrungen.

Durch das Kompetenzzentrum als Partner verfügt das Netzwerk über Experten aus den Bereichen Maschinenbau, Informatik, Wirtschaftsinformatik, Rechtswissenschaft, Datenschutz, IT-Security, Betriebswirtschaft sowie Betriebsräten und Gewerkschaftern. So ist ausreichend Know-how vorhanden, um die „Digital Scouts“ fachlich und methodisch zu schulen. Die Themen der späteren Workshops wurden in den ersten Treffen gemeinsam mit den „Digital Scouts“ anhand ihrer Bedarfe entwickelt. Zu Beginn standen allerdings Fragen und Werkzeuge der Prozessanalyse und -modellierung auf dem Programm. „Hier haben wir die ‚Digital Scouts‘ befähigt, Prozesse zu erkennen und auf ihr Digitalisierungspotenzial zu überprüfen“, sagt Dr. Thomas Ludwig. Das ist Grundlagenarbeit im besten Sinne, „denn die wenigsten ‚Scouts‘ wussten zu Beginn, was sie überhaupt zur Digitalisierung in ihrem Unternehmen beitragen können“, sagt Roger Schmidt.

Markus Weber hat das „Digital Scouts“-Projekt mit entwickelt, nachdem er im Kreise der Wirtschaftsjunoren Südwestfalen aufmerksam geworden war. Spannend ist für den Geschäftsführer der Siegener Firma Dokuworks die Frage, was die so unterschiedlichen Unternehmen in Fragen der Digitalisierung verbindet. Ihn interessiert, wie die Arbeit sich „verändert, wenn ein Mitarbeiter nicht mehr eingeben muss, was die Maschine als Nächstes herstellen oder tun muss. Wie wirkt die Digitalisierung sich auf Flaschenabfüllung aus, im produzierenden Gewerbe, bei Rohren- und Walzenherstellern, im Dokumentenmanagement in Verwaltungen und Vertrieb oder bei der Bereitstellung von Er-

satzteilen?“ Weber sieht hier große Entfaltungschancen für einen „Digital Scout“.

Urlaubsanträge digital erfassen, Arbeitszeit gar nicht mehr

Auch in seiner Firma gehören Transformationsprozesse zur inzwischen 30-jährigen Unternehmensgeschichte. Das Kerngeschäft bestand früher aus dem Vertrieb von Druckern und Kopierern samt Verbrauchsmaterial. Die Medienbrüche haben auch hier die Gewichte verschoben. „Heute spielen Dokumentenmanagement und Datenschutz eine wichtige Rolle. Immer häufiger fragen unsere Kunden entsprechend Beratungsleistungen und Prozessanalysen nach“, sagt Markus Weber. Dies bleibt nicht ohne Auswirkungen auf das benötigte Personal: „Menschen in klassischen Büroberufen und Sachbearbeiter suche ich kaum noch, dafür mehr IT-affine Mitarbeiter und IT-Kaufleute.“ Digitalisierung bedeute in diesem Bereich, auf Papier festgehaltene Vorgänge perspektivisch digital abzubilden und zu steuern. Dies gelte im Übrigen für die Kundschaft ebenso wie für das eigene Unternehmen. „Softwarelösungen senken im Idealfall überall die Kosten, weil sie Prozesse vereinfachen und beschleunigen können“, sagt Markus Weber.

Nicht immer beginnt Digitalisierung bei Null. So stellen die 30 Mitarbeiter bei Dokuworks keine Urlaubsanträge mehr auf Papier. „Wir ersparen uns das Ausdrucken und Abheften und stempeln die Anträge digital ab.“ Auf diese Weise geraten sämtliche Prozesse bei Dokuworks auf den Prüfstand. Die Analyse schließt auch jeweils die Sinnfrage von Digitalisierung ein. Beispiel Arbeitszeiterfassung: Angesichts der überschaubaren Größe seines Unternehmens habe sich eine digitale Lö-

Sabine Bechheim, Büroleiterin
des Hauptgeschäftsführers
der IHK Siegen



Markus Weber, Geschäftsführer
der Firma Dokuworks, Siegen

sung erübrigt. „Wir erfassen die Arbeitszeit überhaupt nicht mehr, sondern setzen auf Vertrauensarbeitszeit“, sagt Markus Weber. Anders müssten es größere Unternehmen handhaben, die hausinterne Post bis hin zu Anmeldungen von Besuchergruppen dokumentieren. „Nicht selten liegen Nachrichten in diversen Postfächern, bis Fristen ablaufen. Handelt es sich um Skontofristen, verliert ein Unternehmen Geld.“ Markus Weber betont, dass Dokuworks nicht darauf aus sei, möglichst viele Softwarepakete an die Kunden zu bringen. „Wir untersuchen vielmehr, welche neue Software sinnvoll sein kann oder ob es in den Firmen bereits Programme gibt, die nie richtig eingeführt worden sind und eigentlich Prozesse optimieren können.“

Bei Dokuworks soll das Projekt alle Mitarbeitenden für die digitalen Herausforderungen sensibilisieren, die Generation Schreibmaschine ebenso wie die Generation Smartphone. In Damiano Capurso hat Markus Weber einen Mitarbeiter als „Digital Scout“ gewonnen, der als Dispatcher und Projektmanager wichtige Prozesse steuert. Er erfasst Serviceaufträge und Störungen und verteilt diese an Servicetechniker. Solche Vorgänge abzuschließen, Rechnungen zu stellen und zudem die Kunden umfangreich zu informieren, sind wesentliche Aspekte seiner Tätigkeit. Damit ist Damiano Capurso auch gefragt, wenn Prozesse aufgrund von Medienbrüchen haken. „Kunden melden Störungen telefonisch, per E-Mail oder bei Großkunden über ein aufwändiges Ticketsystem“, sagt Damiano Capurso. „Da können Informationsflüsse ins Stocken geraten.“ Von den „Digital Scouts“-Workshops und dem Austausch mit Mitarbeitenden anderer Firmen erhofft er sich Ideen, wie Softwarelösungen aussehen können. Lösungen, die Mitarbeitenden wie

Kunden gleichermaßen offenstehen und allen die Dateneingabe erlauben. Fehlende Toner für einen Drucker etwa lassen sich dann sofort mobil ordern und meist noch am selben Tag ersetzen. Vorteil über die Schnelligkeit hinaus ist das Minimieren von Fehlern: Wenn ein Scanner die Nummer eines benötigten Artikels registriert, ist nahezu auszuschließen, dass anstelle eines Druckkopfes irrtümlich ein ganzer Drucker geliefert wird. „Wie oft bestellen Handwerksbetriebe heute noch falsche Ersatzteile, weil im Büro nicht zu entziffern ist, was Mitarbeiter oder Kunden draußen notiert haben“, konstatiert Damiano Capurso.

„Scouts“ sollen Veränderungen auch moderieren

Das Abtippen von Serviceberichten und andere Routinen sind Geschäftsführer Markus Weber ein Dorn im Auge. „Berichte einzugeben oder drei Stunden im Lager Teile zu besorgen, das geht heute nicht mehr. Dafür sind meine Fachkräfte zu teuer und wertvoll.“ Die Digitalisierung verschiedener Arbeitsschritte könne dazu führen, den Mitarbeitenden „stupide Arbeit abzunehmen. Ich gebe ihnen dadurch zugleich die Möglichkeit zu tun, was sie gelernt haben, nämlich gedanklich kreativ zu sein.“ Das ist allerdings zunächst „nur“ die Sicht des Vorgesetzten, die nicht jedem Mitarbeitenden zwangsläufig behagt. Markus Weber weiß das. „Wenn fünfundzwanzig meiner Mitarbeiter bei der Digitalisierung mitziehen und fünf nicht, nutzt mir das nichts.“ Darum habe er trotz der intensiven Vorarbeit für sich selbst den „Digital Scouts“-Job ausgeschlossen und Damiano Capurso ausgewählt. „Er hat als Teammitglied einen anderen Blickwinkel auf die Veränderungsprozesse und deren Auswirkungen auf die Kollegen.“ Damit sei ein Mitarbei-

ter „auf Augenhöhe“ mit dem Chef, der als Gesprächspartner Chancen und Risiken der Digitalisierung erkennen und dies intern auch moderieren könne.

Betriebsinterne Moderation ist laut Christina B. Schmidt von der Agentur PSV Marketing nicht hoch genug einzuschätzen. Die Workshops sollen daher nicht nur Fachwissen über die Digitalisierung vermitteln, nachahmenswerte Beispiele präsentieren und den Austausch fördern. „Wir müssen den ‚Scouts‘ auch Werkzeug an die Hand geben, um den Prozess der Digitalisierung im Unternehmen befördern zu können“, sagt Christina B. Schmidt, die die „Digital Scouts“ als ehemalige Mitarbeiterin bei den Arbeitgeberverbänden mit initiiert hat und das Projekt nun aus Sicht einer Agentur begleitet. Schließlich bestehe in Veränderungsprozessen immer die Gefahr, Beteiligte nicht von der Notwendigkeit der Maßnahmen überzeugen zu können oder Widerstand hervorzurufen. Den „Scouts“ Methodenkompetenzen zu vermitteln, so Petra Kipping von der Regionalagentur, befördere letztlich die Chancen, Veränderungen einleiten zu können. Mitarbeitende bei der Einführung neuer digitaler Produkte und Prozesse nicht zu überfordern und Ängste vor der Digitalisierung zu nehmen, ist auch das Anliegen von Markus Weber bei Dokuworks. Letztlich gehe es beim Beispiel Walzwerk nicht darum, Fachkräfte wegzurationalisieren, sondern eine Walze schneller oder besser herzustellen. Dadurch könnten sich auch Auswege aus einem Dilemma ergeben: „In Zeiten des Fachkräftemangels ist nicht garantiert, dass ich immer eine offene Stelle nachbesetzen kann. Finde ich niemanden für die Walzenproduktion, kann die Arbeit durch die Digitalisierung mit weniger Leuten dennoch weitergehen“, sagt Markus Weber.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Andreas Bendig, Tel.: 02041 767206, a.bendig@gib.nrw.de

KONTAKTE

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Siegen
Kohlbettstr. 15, 57072 Siegen

Dr. Thomas Ludwig, Geschäftsstellenleiter, Tel.: 0271 7404763
digitalscouts@kompetenzzentrum-siegen.digital
www.kompetenzzentrum-siegen.digital/digital-scouts/

IHK Siegen

Koblenzer Str. 121, 57072 Siegen, Tel.: 0271 3302-0

Sabine Bechheim, Leitung Büro des Hauptgeschäftsführers
sabine.bechheim@siegen.ihk.de

Roger Schmidt, Leitung Referat Technologie, Energie, Umwelt
roger.schmidt@siegen.ihk.de

Regionalagentur der Kreise Siegen-Wittgenstein und Olpe
St.-Johann-Straße 14, 57074 Siegen

Petra Kipping, Leitung, Tel.: 0271 333-1160
p.kipping@siegen-wittgenstein.de

AUTOR

Volker Stephan, Tel.: 0173 3679157
post@volker-stephan.net, www.volker-stephan.net

Beim Metall verarbeitenden Unternehmen Robert Thomas Metall- und Elektrowerke ist Digitalisierung außerhalb der Bereiche Entwicklung und Produktmanagement „bisher kein tief integriertes Thema. In der Produktion ist sie noch nicht angekommen“, sagt Sebastian Hüttemann, Qualitätsmanager und Datenschutzbeauftragter der Neunkirchener Firma. Etwa 255 Mitarbeiter und 25 Auszubildende verteilen sich auf die beiden Sparten Anlagenbau (ROTHO) und Elektrogeräte (THOMAS, vornehmlich Staubsauger). ROTHO ist führender Hersteller von Trocknungsöfen und in der Metallverarbeitung für die Beton- und Ziegelindustrie. Beim Verarbeiten von angeliefertem Stahl und Blech zu fertigen Produkten erreicht die Firma eine Wertschöpfung von nahezu 90 Prozent.

Informationsfluss standardisieren und beschleunigen

Sebastian Hüttemann ist neben Marcel Pfeiffer einer von zwei „Digital Scouts“ des Siegerländer Unternehmens. Seine Erfahrungen aus den Workshops werden zunächst Einfluss auf den in der Verwaltung begonnenen Digitalisierungsprozess nehmen. Grundsätzlich sollen Vorgänge im Hause eine bessere Struktur erhalten, durch aufeinander abgestimmte und verbindliche Workflows. „Es geht um einheitliches Arbeiten. Oder überspitzt formuliert darum zu verhindern, dass Mitarbeiter Vorgänge so abarbeiten, wie sie es für richtig halten.“ Von Standards in Kombination mit Digitalisierung verspricht ROTHO sich schnellere und sicherere Abläufe. Für den Automatismus in der Kommunikation von Büro und Abteilungen soll ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) sorgen. Ausdrucke und der interne Versand von Schriftstücken können weitestgehend entfallen, wenn di-

gitale Scans dieser Papiere vorliegen und automatisch in Abläufe einfließen. Hüttemanns Aufgaben als Qualitätsmanager berühren weite Teile des Unternehmens, vom Einkauf über Konstruktion und Vertrieb bis hin zur Verwaltung. Strukturierte Prozesse und einheitliche Abläufe sind Voraussetzung etwa für die schnelle und effiziente Abwicklung von Reklamationen. Von DMS und abgestimmten Workflows erhofft Hüttemann sich eine enorme Erleichterung im Informationsfluss. „Ein Blatt Papier kann ich wochenlang von links nach rechts räumen. Aber wenn ein Programm sich mit einer Aufgabe meldet, muss ich dieser Aufforderung in einer bestimmten Zeit nachkommen“, sagt Hüttemann. Ansonsten leite das Programm andere Prozesse ein, im Fachjargon Eskalationsstufen genannt.

Diese und andere Herausforderungen betreffen kleine und große Firmen in ähnlicher Weise. Im Ideenlabor reifte daher früh der Gedanke, den Austausch unter den „Digital Scouts“ nicht allein während der Workshops zu ermöglichen. Der zweite Pfad ist ein entstehender Digital-Atlas. „Er ist weniger eine Landkarte als eine Art digitales Branchenbuch“, sagt Sabine Bech-

heim von der IHK Siegen. Zugleich, ergänzt Petra Kipping von der Regionalagentur, diene der Atlas als soziales Netzwerk für die verschiedenen Aspekte der Digitalisierung. „Die ‚Digital Scouts‘ können es wie ein Facebook-Klon benutzen und über ihre eigenen Profile Inhalte auch zwischen den Workshops austauschen, Materialien zur Verfügung stellen und Themen für die nächsten Veranstaltungen diskutieren“, sagt Dr. Thomas Ludwig vom Kompetenzzentrum. Die Interaktion auf dieser Ebene setze Vertrauen voraus, sagt Petra Kipping, und zeige, dass der erhoffte Nutzen höher anzusetzen sei als Vorbehalte, Betriebsinterna preiszugeben. Als weiterer Schritt schwebt den Kooperationspartnern vor, diesen Digital-Atlas für die Arbeitsmarktregion zu öffnen. Die Workshop-Reihe „Digital Scouts“ hat derweil das Interesse benachbarter Arbeitsmarktregionen geweckt und wird ab September im Märkischen Kreis adaptiert. Könnte die Workshop-Reihe sich darüber hinaus zu einer Fortbildung über das Mittelstand-4.0-Kompetenzzentrum entwickeln, hätten viele weitere Unternehmen die Chance, den Nebel zu durchdringen, der sich nach wie vor über die Digitalisierung der Arbeitswelt legt.