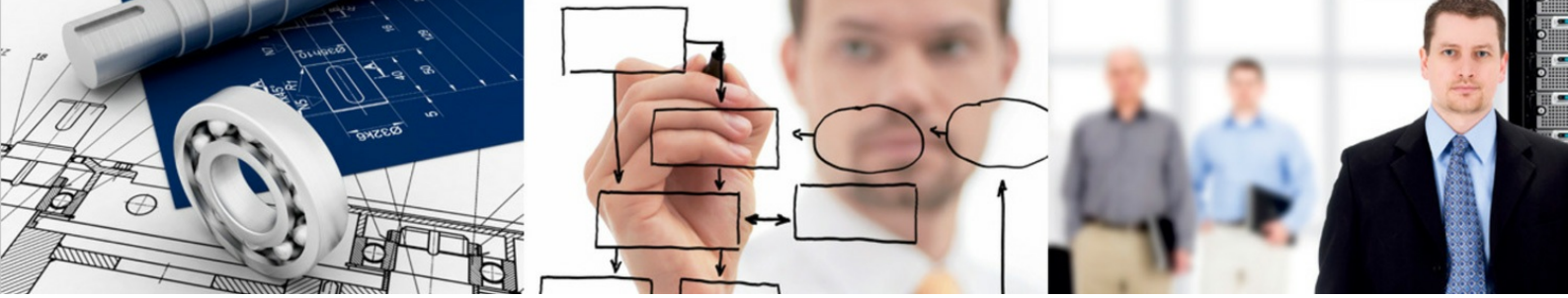


KME – Kompetenzzentrum Mittelstand GmbH

Zukunft durch Innovation und Forschung

Das Management von Dynamik und Wachstum im Zeitalter der Digitalisierung

Die künftige Arbeitswelt – geprägt durch eine hohe Dynamik, Digitalisierung und Wertewandel – erfordert neue Konzepte für Arbeitgeber, um zukünftig im „war for talents" die Nase vorn zu haben. Veränderungen in Richtung agiler Organisationsentwicklung, der Ausbau von spezifischen Kompetenzen und Qualifikationen sowie neue Führungsmodelle sind erforderlich, um in der M+E Industrie nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Problemstellung

Digitalisierung, Fachkräftemangel, Wertewandel etc. verändern die Arbeitswelt und die Anspruchswelt der Beschäftigten. Zahlreiche neue, agile Konzepte und Ideen bieten bereits Hilfestellungen, um die „richtigen" Wege und Aktivitäten zu identifizieren, die Unternehmen bedarfs- und anforderungsgerecht unterstützen. Diese Vielfalt ist jedoch mittlerweile unübersichtlich für kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) und nicht alle Ansätze eignen sich gleichermaßen. Die Veränderungen machen zunächst einmal ein größeres Umdenken erforderlich, insbesondere wenn die Betriebe zuvor auf Top-Down-Prozesse gesetzt haben. Nichtsdestotrotz stehen Unternehmen unter Druck, denn Digitalisierung, immer kürzere Innovationszyklen und zunehmend individuellere Kundenwünsche erzeugen Handlungsbedarf. Verstärkt sind KMU der M+E Industrie gezwungen, ihr Wachstum aktiv zu managen und sich auch dem Wettbewerb um das knappe Gut „Fachkräfte" zu stellen.

Abb. 1: Die Bausteine der Toolbox „Einsteiger-Paket AGILKMU"

Zielsetzung

Oberste Zielsetzung soll es sein, KMU der M+E-Industrie darin zu unterstützen, agile Veränderungskonzepte erfolgreich umzusetzen, weil ein hektischer Betriebsalltag manchmal kaum Zeit und Raum für Organisationsentwicklung lässt.

Mithilfe eines (zu entwickelnden) praxisnahen „Einsteiger-Pakets AGIL^{KMU}" im Sinne einer **Toolbox** können jedoch trotzdem die Vor- und Nachteile neuer Wege für KMU systematisch und individuell abgewogen werden.

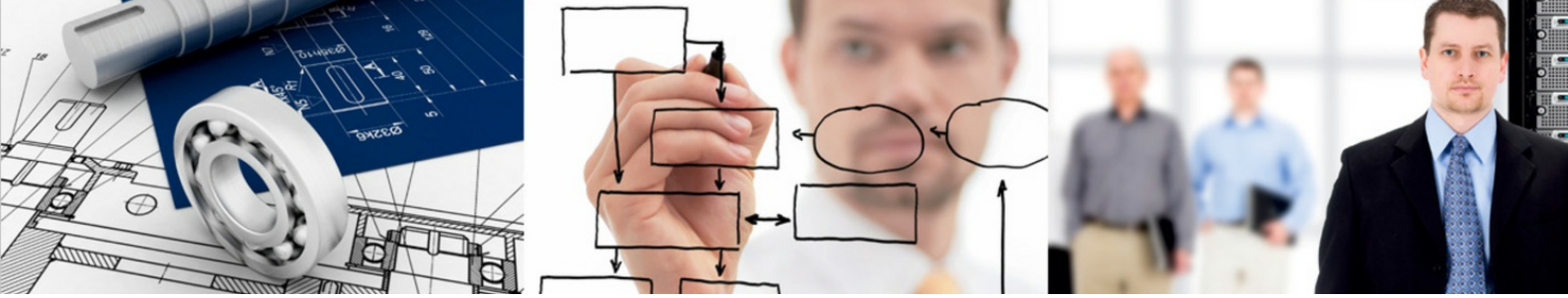
Das „Einsteiger-Paket AGIL^{KMU}" besteht aus:

- **Praxisbroschüre** mit Handlungsempfehlungen zur agilen Unternehmensführung
- **Präsentation** zur internen Bewusstseinsbildung im Betrieb
- **Award "AGIL^{KMU}"** mit "Leuchtturm-Charakter"
- **IT-Tool "AGIL^{KMU}"** als Einstiegshilfe in die konkrete Umsetzung

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden damit zu einem niedrigschwelligen, praxistauglichen Einstieg befähigt. Ein Award für Vorbild- und Best-Practice-Betriebe mit entsprechender medialer Begleitung sorgt gleichzeitig für ein regionales Standortbranding. KMU sollte sich damit – unabhängig von Branche oder Beschäftigtenzahl – in relativ kurzer Zeit ohne externe Beratung ein verlässlicher Einstieg bieten, u m **agile und zukunftsorientierte Konzepte zu Organisation, Personalentwicklung** (insbesondere Qualifikationen und Kompetenzen) und **Führung** in den Betrieb mit aufzunehmen.

Dementsprechend wird das Einsteiger-Paket für die M+E Industrie in Bayern insbesondere die folgenden inhaltlichen Aspekte berücksichtigen:

- Unternehmensstrategie und Ziele
- Regionale Infrastruktur und Besonderheiten
- Organisationskonzepte der Zukunft
- Personalentwicklung der Zukunft
- Führungsmodelle der Zukunft



Der Hintergrund genau dieser inhaltlichen Fokussierung ist, dass die Digitalisierung derzeit fast ausschließlich in Zusammenhang mit Technologie, Geschäftsmodell und Wertschöpfungsketten diskutiert wird. Dies wird dann als die erste Dimension der Digitalisierung (Technologie), die zweite Dimension (Geschäftsmodelle) und die dritte Dimension (Wertschöpfungsketten) bezeichnet. Trotz der Erfahrungen aus den industriellen Revolutionen scheinen viele Unternehmen zu unterschätzen: Derartige Innovationsprozesse bedürfen IMMER auch **organisationaler, personalwirtschaftlicher sozialer Innovationen**. Der Einfluss der Digitalisierung im „System Arbeit" muss also genauso mitgedacht werden. Dies gilt als die sogenannte **vierte Dimension der Digitalisierung**, wozu u.a. gehören:

- Entwicklungen im Rahmen der Organisation
- Entwicklungen in Bezug auf Personalentwicklung, insbesondere Kompetenzen und Qualifikationen
- Entwicklungen hinsichtlich Führung

Projekt- und Evaluationspartner

Im Rahmen einer ersten Pilotphase werden in Zusammenarbeit mit 3-4 erfahrenen Modellunternehmen aus der Metall- und Elektroindustrie Rechercheaktivitäten durchgeführt. Hierbei werden insbesondere Konzepte, Vorgehensweisen und Erfahrungen recherchiert, die dann in die Endprodukte einfließen. In der anschließenden zweiten Projektphase (Second-Starter-Phase) werden die entwickelten Produkte von 3-4 weiteren Modellunternehmen begutachtet und abschließend evaluiert.

Vorgehensweise

Bei einer Laufzeit von 18 Monaten wird dem Projekt ein mehrstufiges Verfahren zugrunde gelegt, bei dem die geplanten Projektergebnisse in sechs Arbeitspaketen (AP) erarbeitet werden:

- AP 1: Stand der Wissenschaft
- AP 2: IT-Tool "AGIL^{KMU}"
- AP 3: Präsentation (zur Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung im Betrieb)
- AP 4: Award "AGIL^{KMU}"
- AP 5: Standortbranding
- AP 6: Evaluation, Berichte und Abstimmung

Begonnen wird mit der kritischen Evaluation von innovativen, bedürfnisorientierten Management- und Arbeitskonzepten und deren praxisorientierte Umsetzung sowie Adaptionstauglichkeit in kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Diese wissenschaftliche Expertise legt den Fokus auf KMU und beinhaltet zudem die Identifikation spezifischer, regionaler Herausforderungen. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden in den weiteren Arbeitspaketen die vier zentralen Produkte des Projekts (s. Abb. 1) entwickelt, die am Ende als sogenannte Toolbox – dem "Einsteiger-Paket AGIL^{KMU}" – der M+E Industrie zur Verfügung gestellt werden.

AP 1: Stand der Wissenschaft

Literaturstudien, Analysen und Recherche zur Evaluation von innovativen Management- und Arbeitskonzepten

- Aufbereitung von analytischen sowie empirischen Studien und Konzepten zur 4. Dimension der Digitalisierung und den damit verbundenen Auswirkungen
- Skizzierung der wirtschaftlichen Rahmendbedingungen in den 7 bayrischen Regionen / Analyse und Identifikation regionaler Herausforderungen
- Evaluation praxisorientierte Umsetzungsmöglichkeiten mit 3-4 erfahrenen Modellunternehmen der Metall- und Elektroindustrie / Best Practices
- Erstellung von praktischen Handlungsempfehlungen

AP 2: IT-Tool „AGIL^{KMU}"

Erstellung eines praxisnahen Reflektions- / Analysetools auf EXCEL-Basis

- Inhalte: Unternehmensanalyse und Strategiefindung, Ableitung von Veränderungsbedarf, Maßnahmenplanung und Erfolgskontrolle
- Vorgehen: Aufbau von grundlegendem Prozesswissen beim Softwareentwickler, Spezifikation, Architektur und Gesamtplanung, Testphase, Abstimmung und Organisation mit externem Dienstleister
- Einbindung der 3-4 Testbetriebe in die Toolentwicklung und -erprobung

AP 3: Präsentation

Konzeption einer Präsentationsunterlage (ppt) zur Sensibilisierung und Bewusstseins-bildung im Betrieb

- Inhalte: Hintergründe, Ziele, Information und Kommunikation zur Einbindung der Beschäftigten in den organisationalen Wandel
- Ermöglichung eines schnellen und einfachen Überblicks

AP 4: Award „AGIL^{KMU}"

Durchführung einer landesweiten Award-Ausschreibung zur Prämierung von 7 M+E-Unternehmen als sogenannte „Leuchttürme"

- Zielsetzung: Gezielte Suche und Bekanntmachung von Vorreiter-Unternehmen
- Bestimmung von Auswahlkriterien
- Bestimmung des Auswahlverfahrens
- Einbindung von Kammern, Verbänden etc.
- Ernennen einer fachkundigen Jury
- Veranstaltungsgestaltung zur feierlichen Preisübergabe
- Begleitung durch Medialstrategie

AP 5: Standortbranding

Marketing, Verbreitung und Transfer von Best-Practices zum Zwecke eines regionalen Standortbrandings

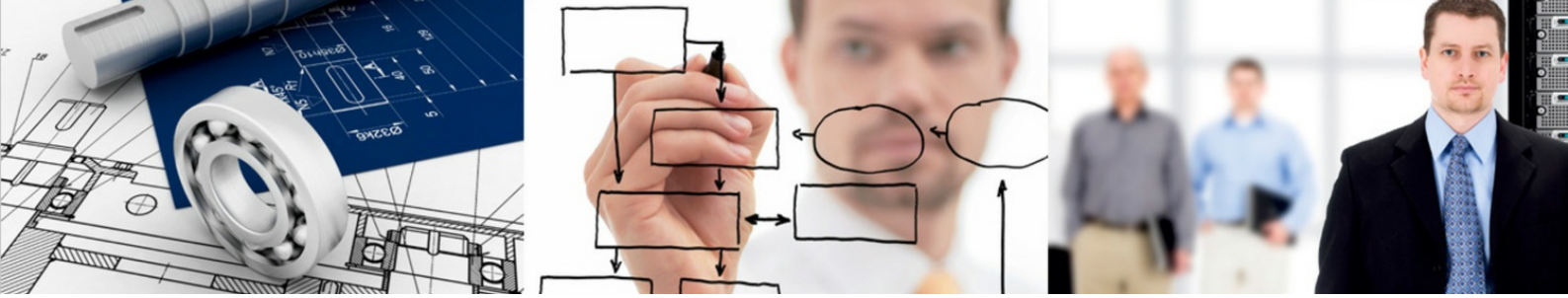
- Zielsetzung: Sensibilisierung, Bewusstseinsschaffung, Information und Kommunikation nach dem Motto: „Tue Gutes und rede darüber"
- Nutzung der Gewinner des Awards „AGIL^{KMU}" (Leuchttürme) als Werbeträger
- Vernetzung von gleichgesinnten Unternehmen
- Ausarbeitung einer medialen Strategie unter Einbeziehung einer Kommunikationsagentur
- Präsentation der Award-Gewinner bei verschiedenen Fachtagungen

AP 6: Evaluation

Berichterstattung sowie Abstimmung mit allen Projektbeteiligten

- Querschnittsfunktion über alle Arbeitspakete
- Regelmäßige Evaluation der Arbeitspakete im Rahmen der projektbegleitenden Konsortiumstreffen im zeitlichen Abstand von 3 Monaten
- Abschließende Evaluation der entwickelten Produkte durch 3-4 zusätzliche Modellunternehmen im Rahmen eines Second-Starter-Ansatzes
- Projektberichte und Erfolgsnachweise

Abb. 2: Übersicht der 6 Arbeitspakete zur Erstellung der Toolbox "Einsteiger-Paket AGILKMU"



Ergebnisse und Nutzen

Die Produkte des Projekts unterstützen sowohl das Standortbranding der M+E Industrie in den verschiedenen Regionen Bayerns als auch jedes einzelne Unternehmen individuell mithilfe der innovativen, praxistauglichen Toolbox "Einsteiger-Paket AGIL^{KMU}". Mittelständische Unternehmen werden dadurch befähigt, selbständig und ohne Inanspruchnahme kostspieliger Beratungsdienstleistungen agile Strukturen zu schaffen oder zu verbessern und dabei insbesondere die vierte Dimension der Digitalisierung zukünftig erfolgreich zu bewerkstelligen – und das unabhängig der vorhandenen Vorkenntnisse. Zudem werden sie befähigt, ihre Entscheidungen hinsichtlich Kosten und Nutzen zu beurteilen. Durch Fachtagungen mit den "Leuchttürmen" – den Gewinnerunternehmen des Awards – werden zusätzliche, wichtige Impulse gesetzt, Netzwerke gefördert und Vorzeigeunternehmen auch medial als Vorbilder genutzt. Nicht zuletzt erleichtert das IT-Tool "AGIL ^{KMU}" es ihnen, die Auswirkungen der Digitalisierung, wie etwa zukünftige strategische Kursänderungen oder Kompetenz- und Anforderungsprofile, frühzeitig zu erkennen und entsprechend vorzubeugen.

Forschungspartner

Institut für Beschäftigung und Employability IBE,
Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen

Projektpartner

Bei Interesse an diesem Projekt nehmen Sie bitte Kontakt mit Herrn Dr. Liedl auf (Kontaktdaten s. unten!).