

# GEMEINSAM ERFOLGREICH DIGITALISIEREN

*Die Akzeptanz der Beschäftigten ist eine wesentliche Voraussetzung, um Arbeit 4.0 in kleineren und mittleren Betrieben erfolgreich umsetzen zu können. Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus unterstützt bei der Einbindung von Mitarbeitern, Führungskräften und Sozialpartnern.*

„Der Schlüssel zum Erfolg ist es, die Belegschaften als Erfahrungsträger und Beteiligte aktiv und rechtzeitig in die Digitalisierung betrieblicher Prozesse einzubeziehen, indem sie ihren eigenen Arbeitsplatz mitgestalten“, erklärt Dr. Jörn Mallok, Professor für Unternehmensführung an der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung in Eberswalde (HNEE). Er leitet zusammen mit Dr. Klaus Dreiner, Professor für Holzbe- und -verarbeitung (HNEE), das Teilprojekt „Wertschöpfungsketten und Sozialpartnerschaft“ am Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus. „Dafür bieten wir Hilfe zur Selbsthilfe an und entwickeln neue Beteiligungsmodelle“, so Mallok. „Ziel ist es, Beschäftigte auf ihrem individuellen Kenntnisstand abzuholen, ihren Vorbehalten zu begegnen und sie in den Digitalisierungsprozess einzubinden. Ihr Wissen, ihre Erfahrungen und Vorstellungen über ihre künftige Arbeitswelt müssen somit originärer Bestandteil von betrieblichen 4.0-Lösungen werden.“

Aber wie können digitale Lösungen möglichst mitarbeitergerecht umgesetzt bzw. moderne, sozialverträgliche Arbeitsplätze geschaffen werden? Angesichts oft knapper finanzieller Mittel, begrenzten Personals und technologisches Know-hows, gepaart mit hohem

Zeitdruck oder kurzfristiger Konkurrenzorientierung, ist das gerade für kleinere Betriebe ohne Unterstützung schwer zu stemmen. „Studien zeigen, dass solche Unternehmen aufgrund ihrer geringen Größe zudem selten über eine Arbeitnehmervertretung und damit über einen niedrigen gewerkschaftlichen Organisationsgrad verfügen. Sie müssen daher betriebliche Mitbestimmung, flexible Arbeitszeitmodelle oder gezielte Qualifizierung auf anderem Wege etablieren, um von den Vorteilen digitaler Technologien zu profitieren“, fasst Dr. Klaus Dreiner zusammen. „Eine vielversprechende Strategie ist es, bereichsübergreifende, abwechslungsreiche und lernförderliche Arbeitsstrukturen aufzubauen. Wir empfehlen den Unternehmen, ihren Beschäftigten kooperative Lern- und Arbeitsprozesse zu ermöglichen.“

Für die Unternehmen bedeutet das, die erforderliche Qualifizierung und Kompetenzentwicklung konsequent in betriebliche Abläufe zu integrieren, um möglichst wenig Arbeitsausfall zu verursachen. Dabei ist es ideal, wenn schon eine umfassende Unternehmensstrategie vorliegt, die in einem konkreten Digitalisierungsfahrplan operativ aufgeschlüsselt wird, ehe neue Technologien oder Software, wie z. B. ERP-Systeme, eingeführt

werden. Darauf aufbauend ist die Bildung interdisziplinärer Teams für die erfolgreiche Umsetzung besonders förderlich, da Perspektiven aus allen Unternehmensbereichen berücksichtigt werden. Das Team aus dem Kompetenzzentrum Cottbus ist sich einig: „Wir sehen in unserer Arbeit, wie wichtig es ist, anstehende Veränderungen rechtzeitig im ganzen Betrieb zu kommunizieren. Mitarbeiter, die wissen, dass sie wertgeschätzt und ernst genommen werden, tragen digitale Transformationen viel eher mit oder gestalten sie vielleicht sogar aktiv.“ Oft besitzen sie spezifisches innerbetriebliches Wissen, das im Zuge des digitalen Wandels von großem Wert sein kann. Und genau dieses spezifische Wissen gilt es, im Zuge der Digitalisierung für alle Mitarbeiter frei verfügbar und nutzbar zu machen, um so die Arbeitsqualität abzusichern und die Lebensqualität zu verbessern. Ganz wichtig ist, dass sich niemand ausgeschlossen fühlt und jeder im Umgang mit den neuen digitalen Technologien unterstützt wird.

Das Kompetenzzentrum in Cottbus setzt in seiner Arbeit daher besonders auf die Qualifizierung von

Beschäftigten, Führungskräften und Betriebsräten und bietet den Abschluss von Lernpartnerschaften an. Hierbei werden Unternehmen bei der bedarfsgerechten Auswahl von Qualifizierungsangeboten unterstützt und themen- oder branchenspezifisch miteinander vernetzt.



Prof. Dr. Jörn Mallok



Prof. Dr. Klaus Dreiner

## Gemeinsam digitalisieren – Tipps zur erfolgreichen Umsetzung

- Unternehmensstrategie und Digitalisierungsfahrplan aufeinander abstimmen
- Veränderungen rechtzeitig kommunizieren
- Interdisziplinäre Teams bilden
- Qualifizierung konsequent in Betriebsabläufe integrieren
- Spezifisches Wissen für alle Mitarbeiter verfügbar machen