

Auswertung der Monitoringdaten der vertieften Beratungen aus den Regionalen Zukunftscentren

(Monitoring-Zeitraum 01.06.2021 bis 30.11.2021)

Das Förderprogramm „Regionale Zukunftszentren – Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), Beschäftigten und Selbstständigen bei der Entwicklung und Umsetzung innovativer Gestaltungsansätze zur Bewältigung der digitalen Transformation“ unterstützt die Erarbeitung und Erprobung innovativer Konzepte zur Weiterbildung im Betrieb, die auf die Stärkung digitaler Kompetenzen in den Unternehmen gerichtet sind. Das Zentrum digitale Arbeit (ZdA) fungiert dabei im Rahmen des Programms „Regionale Zukunftszentren“ (RZ) als ostdeutscher Kompetenzträger im Zukunftsfeld „Digitalisierung der Arbeitswelt“.

1. Lotsen- und vertiefte Beratungen

Über die orientierende Lotsen- oder Eingangsberatung wird ein Erst- bzw. Zweitkontakt zu den beratenden Unternehmen (KMU) hergestellt. In der Lotsenberatung erfolgt der Zugang zum Betrieb entweder über die Vorstellung des Programms „Regionale Zukunftszentren“ und dessen Beratungsangebote oder über ein vom Betrieb formuliertes, aktuelles Problem bei der Umsetzung von Digitalisierungspotenzialen. Die Lotsenberatung kann vor Ort oder virtuell durchgeführt werden und beansprucht durchschnittlich eine halbe bis max. zwei Stunden. Zielgruppe der **Lotsenberatung** sind Entscheider*innen in den Unternehmen, Beschäftigte und Betriebsräte.

Im Idealfall schließt sich an die Lotsenberatung eine **vertiefte Beratung** an. Hier konzipieren die Berater*innen der RZ kooperativ und unterstützend eine konkrete Handlungsstrategie mit den Akteur*innen der Betriebe und erarbeiten Lösungsoptionen sowie strukturierte Handlungsziele, die im Ergebnis in eine individuelle Umsetzungsstrategie, in Form von iLLK (innovative Lehr- und Lernkonzepte) überführt werden.

2. Ziele der Monitorings

Im ZdA-Projekt ist die **inhaltliche** Aufbereitung von Informationen, Daten und Erfahrungen aus den Lotsen- und vertieften Beratungen in den fünf Regionalen Zukunftszentren (RZ) vorgesehen. Das begleitende Monitoring dient der Systematisierung der betrieblichen Unterstützungsschwerpunkte im digitalen Transformationsprozess und ermöglicht die Ableitung von Veränderungszielen und Qualifizierungsbedarfen im Agendasetting.

Dazu sollen nach der Erarbeitung und Bereitstellung eines Monitoringrasters die empirischen Daten aus den RZ analysiert und bzgl. regionalspezifischer betrieblicher Auswirkungen der digitalen Transformation der Arbeit aufbereitet sowie in Gesprächen mit den RZ ausgewertet werden. Ein weiteres Bestreben besteht darin, Ergebnisse in Form von Handlungsbedarfen, -zielen sowie -

Das Projekt „Zentrum digitale Arbeit“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert und ergänzend durch den Freistaat Sachsen, vertreten durch das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, kofinanziert.

strategien herauszuarbeiten und zu bündeln, die für die weitere Beratungsarbeit in den RZ genutzt werden können.

3. Monitoring-Zeiträume

Die Monitoring-Zeiträume sind halbjährlich und versetzt gestaltet. Seit Projektbeginn sind zwei Monitorings zur Lotsen- und zwei zur Tiefenberatung ausgewertet worden. Dabei wurden seit Projektbeginn insgesamt 719 Beratungsfälle durch die RZ in den KMU dokumentiert.

4. Kernaussagen

Der Digitalisierungsgrad in den beratenen Unternehmen ist sehr heterogen. Unterstützungsbedarf signalisieren überwiegend KMU mit einem bisher niedrigen Digitalisierungsgrad. Vielfach setzt dieser bei der Einführung und technischen Umsetzung einzelner Tools an.

Den größten Anteil an beratenen Unternehmen (73%) aus der aktuellen vertieften Beratung bilden Klein- und Kleinstunternehmen mit Mitarbeiterzahlen zwischen 1 und 49 MA.

Als vorrangige Handlungsziele stehen bei den beratenen Unternehmen die Kriterien „Innovationsstrategien, „Schnittstellen für Digitalisierungsansätze“ sowie „Prozessbeschreibung und -analyse“ im Vordergrund.

5. Ergebnisse des RZ-Monitorings zur vertieften Beratung

5.1 Quantitative Ergebnisse

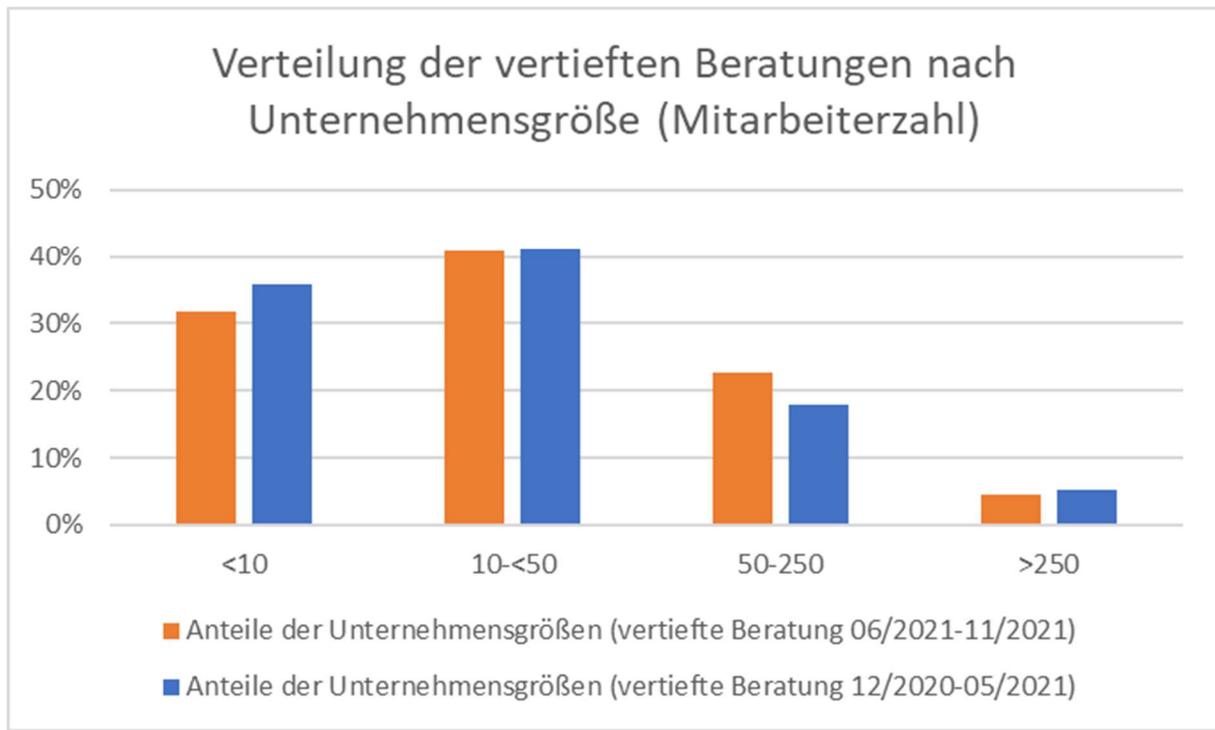
Im Folgenden werden die relevanten Ergebnisse des letzten Monitorings zur vertieften Beratung (Monitoring-Zeitraum 01.06.2021 bis 30.11.2021) dargestellt und vergleichend zu vorangegangenen Monitoringzeiträumen der Tiefen- und Lotsenberatungen gegenübergestellt.

5.1.1 Betrachtung der beratenen Unternehmensgröße nach Anzahl der Mitarbeitenden

Den größten Anteil an beratenen Unternehmen (73%) aus der aktuellen vertieften Beratung bilden Klein- und Kleinstunternehmen mit Mitarbeiterzahlen zwischen 1 und 49 MA. Mittlere Unternehmen mit 50-249 MA machen 23% Anteil an den beratenen Unternehmen aus.

Diese Aussage deckt sich größtenteils mit der Verteilung der befragten Betriebe aus dem Monitoring zur Lotsenberatung im Zeitraum April bis September 2021 sowie mit den Angaben aus der [letzten Tiefenberatung](#) (in der nachfolgenden Abbildung blau dargestellt).

Das Projekt „Zentrum digitale Arbeit“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert und ergänzend durch den Freistaat Sachsen, vertreten durch das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, kofinanziert.



5.1.2 Wirtschaftszweige im Vergleich

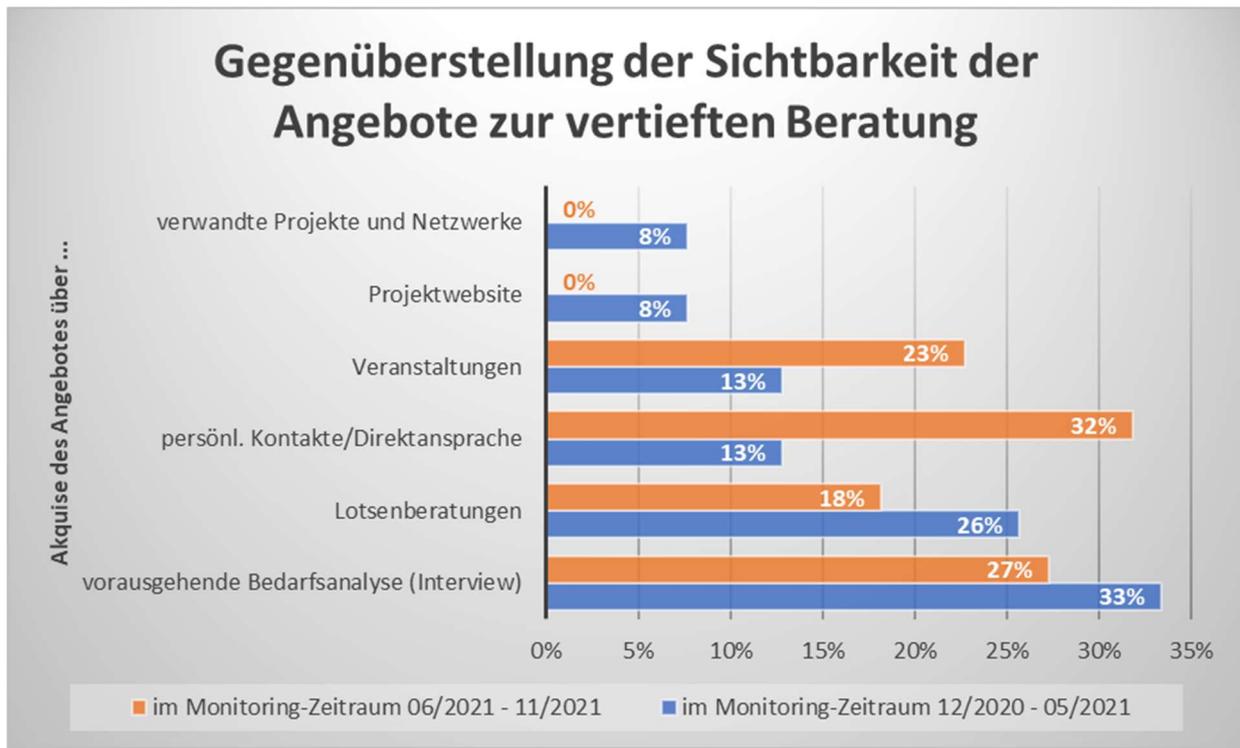
Die Gegenüberstellung der beiden letzten Monitoring-Zeiträume der Tiefenberatung zeigt, dass die Schwerpunkte der Beratungen vorrangig im „Sonstigen nicht spezifizierten Gewerbe“, in den „Sonstigen nicht spezifizierten Dienstleistungen“ sowie im „Handel“ lagen.

Neue, wenn auch vereinzelt Unternehmen konnten in den Wirtschaftszweigen „Sozialwesen, öffentliche und persönliche Dienstleistungen“ sowie in der „Land- und Forstwirtschaft“ für die vertiefte Beratung gewonnen werden.

5.1.3 Sichtbarkeit

Die folgende Abbildung verdeutlicht, über welche Aktivitäten das Unternehmen auf das Angebot der vertieften Beratung aufmerksam gemacht bzw. welche Akquisewege genutzt wurden.

Das Projekt „Zentrum digitale Arbeit“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert und ergänzend durch den Freistaat Sachsen, vertreten durch das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, kofinanziert.



Die Gewinnung der Unternehmen für die vertieften Beratungen erfolgte im betrachteten Monitoringzeitraum größtenteils (zu 82%) über vorausgehende Bedarfsanalysen, Direktansprache/persönliche Kontakte sowie über Veranstaltungen. Beim Vergleich über beide Monitoring-Zeiträume kann festgestellt werden, dass die Kriterien „Direktansprache“ und die Akquise über „Veranstaltungen“ deutlich zugenommen haben, jedoch das Verhältnis vertiefter Beratungen zu Lotsenberatungen rückgängig ist.

In Auswertungsgesprächen der Autorin mit den Mitarbeiter*innen der RZ wurden die Beratungsketten als sehr differenziert charakterisiert. Nicht jede Lotsenberatung kann automatisch in eine vertiefte Beratung überführt werden, sie endet entweder sofort danach oder wird in ein Weiterbildungskonzept (iLLK) transferiert. Umgekehrt konnten Unternehmen auch ohne vorherige Lotsenberatung sofort für eine vertiefte Beratung gewonnen werden.

5.2. Qualitative Ergebnisse

5.2.1 Herausforderungen

Die Auswertung zeigt, dass die Unternehmen dringende Beratungsbedarfe bei der „Identifikation von Digitalisierungspotenzialen“ aufweisen, denn sie formulieren hier größtenteils abstrakte Aussagen, wie „Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie“, „Identifizierung zukunfts-kritischer Themen“, „Erweiterung Geschäftsmodell“, „Herausarbeitung von Schnittstellen zur Digitalisierung“.

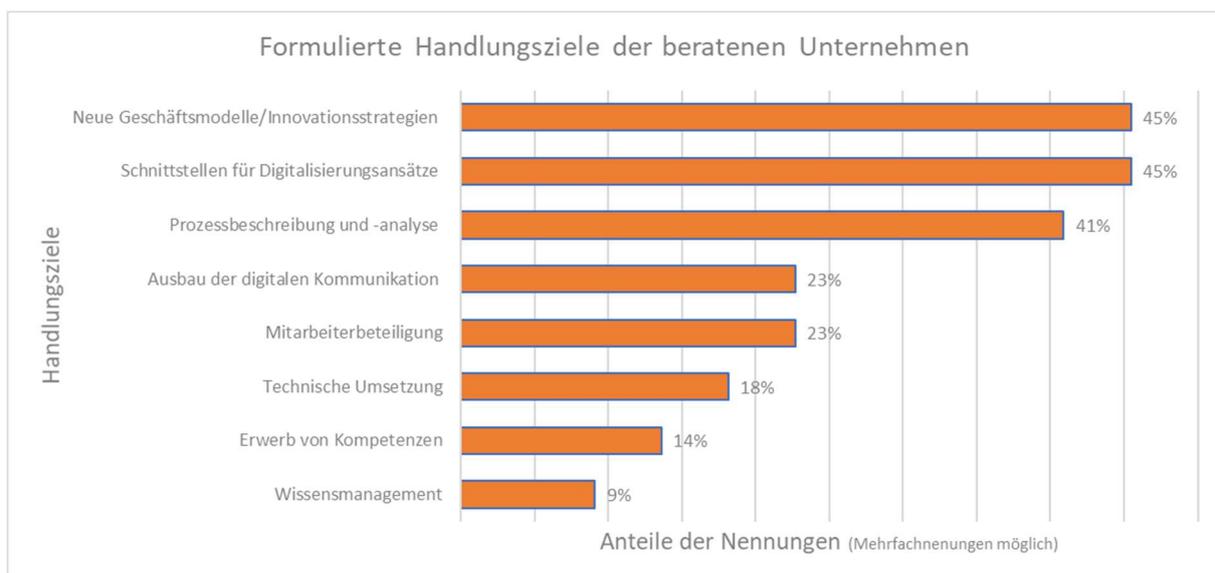
Das Projekt „Zentrum digitale Arbeit“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert und ergänzend durch den Freistaat Sachsen, vertreten durch das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, kofinanziert.

In den Bereichen „Personalmanagement“ sowie „Technische Umsetzung“ werden die Herausforderungen sehr viel konkreter benannt: z.B. „Gestaltung arbeitsgerechter Arbeitsplätze und -bedingungen“, „Mitarbeiterzielvereinbarungen“, „Personalkapazitäten optimieren“, „geldwerte Vorteile herausstellen“ bzw. „digitale Zeiterfassung einführen“, „Soft- und Hardwarelösungen für die digitale Kommunikation“, „digitale Seminarplattform“ bzw. „Beschaffung/Nutzung mobiler Endgeräte“.

5.2.2 Formulierte Handlungsziele

Die benannten Herausforderungen aus 5.2.1 und die von den Betrieben formulierten Handlungsziele stimmen größtenteils überein, wenn auch mit unterschiedlicher Gewichtung. Als vorrangige und übergeordnete Handlungsziele werden „Innovationsstrategien“, „Schnittstellen für Digitalisierungsansätze“ sowie „Prozessbeschreibung und -analyse“ benannt.

Der nächstgrößere Bereich, der kategorisiert werden konnte, kombiniert die HR-bezogenen Merkmale mit mitarbeiterbezogener Unternehmenskultur als begleitende Handlungsziele. Die dabei berücksichtigten Kriterien „Kommunikation“, „Kompetenzen“ sowie „Mitarbeiterbeteiligung“ bilden die überwiegende Mehrheit der Handlungsziele ab.



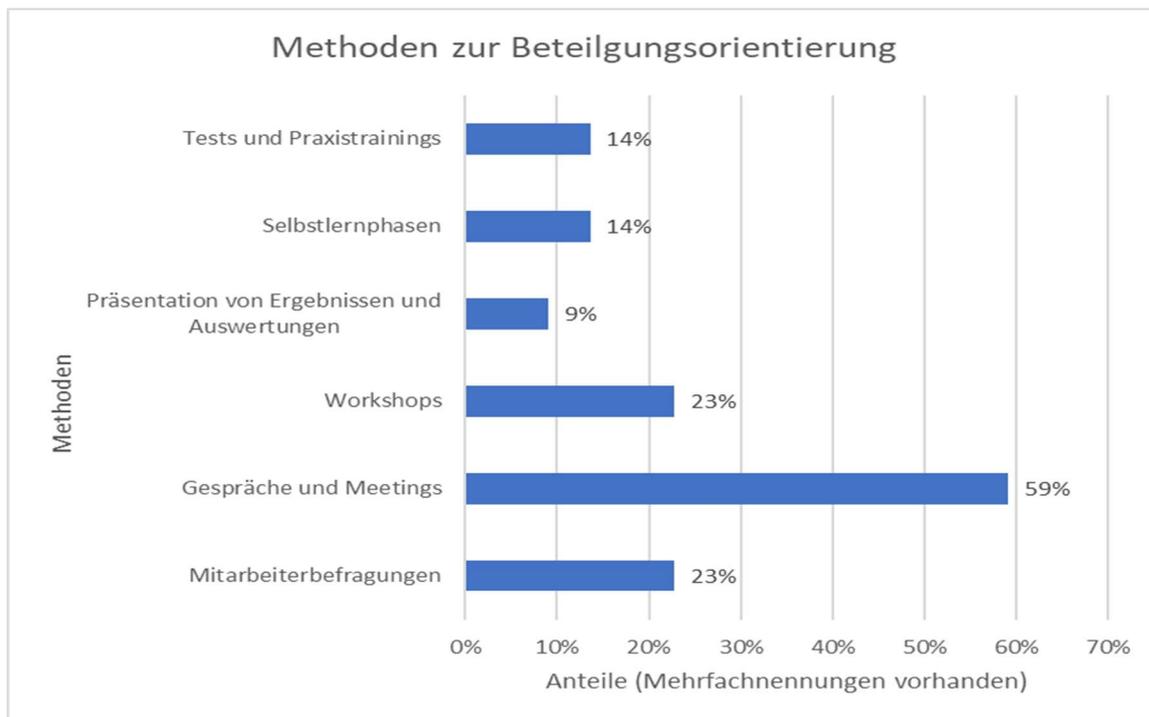
5.2.3 Akteur*innen

Bezüglich der Frage, mit welchen Akteur*innen die vertieften Beratungsgespräche geführt wurden, überwiegt die Kombination aus Geschäftsführung, Führungsebene und ausgewählten Mitarbeiter*innen (wie IT-Abteilung bzw. betroffene Fachbereiche, ...). Dies deckt sich mit den Daten aus dem vorangegangenen Monitoring der vertieften Beratungen. Bei Betrachtung der Einzelkriterien ist die Geschäftsführung bei einem Großteil der beratenen Unternehmen (mit 72% der Nennungen) als direkter Akteur benannt.

Das Projekt „Zentrum digitale Arbeit“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert und ergänzend durch den Freistaat Sachsen, vertreten durch das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, kofinanziert.

5.2.4 Methoden zur Beteiligungsorientierung

Bei den Methoden zur Mitarbeiterpartizipation im Zuge der digitalen Transformation spiegeln die dialogorientierten Beteiligungsstrategien die Mehrheit der Nennungen wider (Mehrfachnennungen waren vorhanden). Die befragten Unternehmen geben dabei mit 74% Anteil die Methoden „Mitarbeiterbefragungen“, „Gespräche/Meetings“ und „Workshops“ als erfolgsversprechende Faktoren bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen an.



Ein Muster bzgl. eines Zusammenhangs zwischen Wirtschaftszweigen und einzelner Herausforderungen bzw. Handlungsziele war nicht erkennbar. Ebenso konnten keine Korrelationen zwischen Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl) und bestimmten Handlungszielen hergestellt werden.

6. Schlussfolgerungen und Ableitungen

Für die Arbeit der Regionalen Zukunftszentren und die künftigen Ansatzpunkte für die Beratung konnten im Hinblick auf die unterschiedlichen Herausforderungen und Bedarfe der ostdeutschen Bundesländer im digitalen und demografischen Wandel folgende Schlussfolgerungen herausgearbeitet werden:

Das Projekt „Zentrum digitale Arbeit“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert und ergänzend durch den Freistaat Sachsen, vertreten durch das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, kofinanziert.

- Der Digitalisierungsgrad in den beratenen Unternehmen ist insgesamt niedrigschwellig und bezieht sich meist auf die Einführung einzelner Tools, wie z.B. Lösungen zur digitalen Zeiterfassung, Einführung von Vertriebsinstrumenten für Social Media, Realisierung einer digitalen Seminarplattform, Beschaffung/Nutzung mobiler Endgeräte, Soft- und Hardwarelösungen für die digitale Kommunikation. Der Unterstützungsbedarf der Unternehmen ist hier besonders nachgefragt.

Ein nachhaltiger Wandel ist jedoch nur möglich, wenn das gesamte Unternehmen in den Fokus gerückt wird und Prozesse ganzheitlich optimiert und integriert werden – vom Lieferanten bis zum Kunden. Digitale Geschäftsmodelle gewinnen dabei zunehmend an Bedeutung und diese neuen Formen des Wirtschaftens gehören zu den disruptivsten Unternehmensmodellen unserer Zeit, angetrieben durch Technologien und die Kraft von Netzwerken. Wenn in der Beratung der Übergang von digitalen Angeboten zu digitalen Geschäftsmodellen gelingt, bedeutet das nicht nur für das beratene Unternehmen ein einzigartiges Wertversprechen, sondern auch für die Arbeit der Zukunftszentren einen langfristigen Mehrwert.

- Als vorrangige Handlungsziele stehen bei den Unternehmen die Kriterien „Innovationsstrategien, „Schnittstellen für Digitalisierungsansätze“ sowie „Prozessbeschreibung und -analyse“ im Vordergrund. Die drei Kriterien hängen unmittelbar miteinander zusammen, erfordert doch jede Innovationsstrategie eine Prozessbeschreibung, um daraus Digitalisierungsansätze ableiten zu können.

Digitalisierung heißt, Verbindungen zu schaffen, zwischen Maschinen, zwischen Systemen und vor allem zwischen Menschen. Und digitale Transformation ist weit mehr als nur die Vernetzung von analogen Produkten oder die Einführung innovativer Geschäftsmodelle und Strukturen. Transformation bedeutet: Neudenken, Umkrempeln, Erneuern. Hier ist eine enorme Motivations- und meist sehr kleinteilige Überzeugungsarbeit von den Regionalen Zukunftszentren zu leisten, damit die Bearbeitung der o.g. Handlungsziele erfolgreich umgesetzt werden kann. Dazu braucht es nicht nur Basiswissen, sondern agile Arbeitsmethoden und eine Digitale Führung.

- Bzgl. der erfragten Methoden zur Beteiligungsorientierung konnte festgestellt werden, dass die mitarbeiterbezogenen Kriterien und Kategorien bei der Gestaltung von Digitalisierungsprozessen überwiegen. Diese betreffen insbesondere partizipative Methoden, dialogorientierte Austausch- und Kommunikationsprozesse sowie die Umsetzung von Mitarbeiterbeteiligungsformaten.

Einen wichtigen Akzeptanzschwerpunkt bei der digitalen Transformation stellt die Datensicherheit dar. In der digitalen Arbeitswelt hinterlassen fast alle Arbeitsschritte digitale Spuren, nicht selten unbemerkt und „hinter dem Rücken“ der Akteur*innen. Bei der zunehmenden Durchdringung digitaler Technologien, verbunden mit der (teil-)automatisierten Generierung und Sammlung von personenbezogenen Daten gerät der traditionelle Datenschutz an seine Grenzen. Die Angst vor Datenmissbrauch kann die intelligente Nutzung von Informationen in der betrieblichen Praxis blockieren.

Das Projekt „Zentrum digitale Arbeit“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert und ergänzend durch den Freistaat Sachsen, vertreten durch das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, kofinanziert.

Für eine sinnvolle Datennutzung sind neben der Etablierung einer Vertrauenskultur auch die Kontroll- und Mitbestimmungsrechte der Mitarbeiter*innen neu zu interpretieren. In diesem Zusammenhang kann das Modell der „Inversen Transparenz“ zur Stärkung des Empowerments der Beschäftigten im Umgang mit Daten und für einen zeitgemäßen Datenschutz einbezogen werden. Hier bieten sich für die Regionalen Zukunftszentren weiterführende und erfolgversprechende Ansatzpunkte im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit in den Unternehmen.

Bearbeiterin: Manuela Grigorjan, Zentrum digitale Arbeit

Datum: 28.03.2022

Das Projekt „Zentrum digitale Arbeit“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert und ergänzend durch den Freistaat Sachsen, vertreten durch das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, kofinanziert.