Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Siegen

LEITFADEN

Wie Beschäftigte die Digitalisierung in ihren Arbeitsprozessen erleben

Warum und vor allem wo Unternehmen genauer hinschauen sollten

Mittelstand-Digital

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Die Wirkung auf die konkrete Arbeitssituation ist oft nicht sofort sichtbar

Digitalisierung: Erfahrungen der Beschäftigten für Verbesserungen nutzen

Digitale Tools sind in vielen Bereichen eine echte Erleichterung und Hilfestellung für die Arbeit. Die Bandbreite an Erfahrungen ist sehr groß, die die Mitarbeitenden beim Arbeiten mit den digitalen Helfern machen. Vielen Unternehmensleitungen ist aber nicht bewusst, wie ihre Mitarbeitenden mit digitalen Tools arbeiten, welche positiven Effekte das genau hat und welche Probleme oder sonstigen Auswirkungen die Digitalisierung auf sie hat.

Auswirkungen des digitalen Wandels

Vielen Unternehmen fällt es dann schwerer, das Potenzial der digitalen Unterstützung voll auszuschöpfen. Das zeigen Eindrücke aus den Umsetzungsprojekten des Kompetenzzentrums und der Anwendung eines Instrumentes mit dem Namen „Betriebslandkarte Industrie und Arbeit 4.0“.

Die Idee der Betriebslandkarte ist von dem Beratungsunternehmen Sustain Consult aus Dortmund entwickelt worden, um aufzuzeigen, wie unterschiedlich sich ein technologischer Wandel in den Unternehmensbereichen auswirkt. Mit der IG Metall NRW wurde die Betriebslandkarte an das Thema Digitalisierung angepasst und im Rahmen des Projektes „Arbeit 2020“ in mehr als 60 verschiedenen Betrieben eingesetzt. Dabei geht es vor allem um die Wahrnehmung der Beschäftigten. Auf dieser Basis werden passende Gestaltungsansätze für die Digitalisierung erarbeitet. Jetzt wird die Methode auch im Kompetenzzentrum Siegen eingesetzt.

Die folgende Zusammenstellung gibt einen Überblick über immer wieder zu beobachtende Themen, die möglicherweise ein Anlass für Reflexion und Verbesserung sein können:

- **Ein digitales Tool hat in den verschiedenen Abteilungen eines Betriebes jeweils andere Auswirkungen.**

Gerade Softwarelösungen wie etwa SAP oder ähnliche Systeme werden in so vielen Abteilungen eingesetzt, dass die Erfahrungen mit dem Tool sehr unterschiedlich sind.

In der Vertriebsabteilung als große Hilfe bei der Arbeit erlebt, stellt dasselbe Tool im Projektmanagement ein großes Problem dar, weil sich die Vielschichtigkeit eines bestimmten Prozesses in der Software nicht abbilden lässt. Deshalb sollten die unterschiedlichen Auswirkungen eines Tools auch in verschiedenen Abteilungen in den Blick genommen werden.

- **Bestimmte digitale Tools, mit denen Beschäftigte arbeiten, werden nicht vom Unternehmen selbst ausgewählt und gestellt.**

Zahlreiche Bereiche eines Unternehmens haben viel mit externen Dienstleister:innen, Lieferant:innen oder Kund:innen zu tun. Viele dieser Portale sind nicht selbsterklärend. Fehlerhafte oder zu späte Eintragungen haben zum Teil weitreichende Konsequenzen. Es ist also wichtig, ein besonderes Augenmerk auf Tools zu richten, die das Unternehmen nicht selbst auswählt und die Mitarbeitenden dabei zu unterstützen.

- **Beschäftigte arbeiten mit Tools, die sie entweder nur sehr sporadisch nutzen oder die einer großen Veränderungsdynamik unterliegen.**

Bei den von Unternehmen eingesetzten oder von Kund:innen vorgegebenen Lösungen handelt es sich zunächst nicht immer um ausgereifte Systeme. Zum anderen werden manche Tools nur selten benutzt, so dass sich die Beschäftigten jedes Mal neu einarbeiten müssen. Die eingesetzten Tools sollten daher regelmäßig auf ihre Nutzbarkeit überprüft werden.

- **Die Beschäftigten verstehen die Notwendigkeit vieler Digitalisierungschritte nicht.**

Oft steht für Beschäftigte Aufwand und Ertrag vor allem bei umfangreicher Software in keinem ausgewognenen Verhältnis zueinander. Sie sehen weder den persönlichen Nutzen noch einen Mehrwert für Geschäftsprozesse und Abläufe im Unternehmen. Äußerungen von Beschäftigten wie etwa „Wir arbeiten gar nicht mehr - wir sind nur noch Software-Fütterer“ sind typisch und treten mehr oder weniger in allen Unternehmen auf. Deshalb ist es notwendig, für sie die Digitalisierungsschritte nachvollziehbar zu machen.

- **Schnittstellenprobleme sind in fast jedem Unternehmen ein Problem.**

Viele Unternehmen haben mehr digitale Lösungen im Einsatz als sie selbst überblicken. Dies wird bei vielen Workshops deutlich. Manche Beschäftigte haben Arbeitsprozesse in 30 oder mehr Softwarelösungen. Um hier sinnvoll zu arbeiten, sind zwangsläufig Schnittstellen notwendig, die das Zusammenspiel unterschiedlicher Tools und Systeme definieren. Sie sollen jene Tools und Systeme verbinden, die ursprünglich nicht zusammen gehörten oder sie mit ihrer Umgebung verbinden. Unternehmen müssen Probleme mit den Scnittstellen angehen und nicht auf die leichte Schulter nehmen.

- **Viele Softwarelösungen werden als unpassend für die Arbeitsprozesse im Unternehmen erlebt.**

Vielen Beschäftigten gehen die Anpassungen der Software an das Unternehmen nicht weit genug. Aufgrund dieser Probleme werden Schnittstellen zu anderen Systemen oder für vertiefende Auswertungen selbst programmiert. In machem Unternehmen gibt es in der Folge einen regelrechten Wildwuchs dieser eigenen Lösungsansätze. Softwarelösungen müssen an zuvor gut aufgestellte Arbeitsprozesse angepasst werden - und nicht umgekehrt.

- **Nutzerergonomie der digitalen Lösungen entspricht nicht immer heutigen Anforderungen.**

Viele digitale Tools und Systeme entsprechen nicht den Bedarfen der Nutzung oder der Nutzer:innen. Das kostet Zeit und erschwert Arbeitsprozesse. Die Softwareergonomie muss an aktuelle Gewohnheiten und Anforderungen angepasst werden

- **Automatisierte Workflows lösen Stress aus.**

Software zur Projekt- und Vorgangsverfolgung setzt Beschäftigte unter Stress, wenn sie eine Aufgabe nicht in der vorgegebenen Zeit bearbeiten. So entstehen zahlreiche offene Aufgaben zusätzlich zur normalen Arbeit. Es muss immer wieder überprüft werden, ob Workflows Sinn ergeben.

- **Key User-Konzepte verfehlen oft ihre Wirkung.**

Viele Unternehmen setzen aus Kostengründen darauf, dass die Beschäftigten durch hausinterne Multiplikatoren auf die Arbeit mit einer neuen Software vorbereitet werden. Sie sollen fachliches Feedback geben und ihre Abteilung im Abstimmungsprozess mit dem Softwareunternehmen vertreten. Viele dieser Key User sind jedoch damit überfordert. Die Software unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeitenden zu entwickeln, ist eine bessere Lösung.

Beschäftigte dürfen mit diesem Problem nicht allein gelassen werden!

Diese Phänome treten in unterschiedlicher Ausprägung in allen Unternehmen auf. Sie sind oft Auslöser für Situationen, in denen sich Hilflosigkeit, Frust und Wut zeigen. Auch großer zeitlicher Stress und psychisch belastende Situationen können daraus entstehen. Treten solche Situationen in großer Regelmässigkeit auf oder haben die Beschäftigten nicht das Gefühl, dass es einen Ausweg gibt, kann sich eine Demotivationsspirale in Gang setzen, die sowohl für das Unternehmen, als auch für die Beschäftigten negative Auswirkungen hat.

In den meisten Unternehmen sind diese Probleme bekannt. Weniger bekannt ist aber, wie unterschiedlich sich das auf die einzelnen Bereiche, Abteilungen und Arbeitsprozesse auswirkt. Deshalb müssen die Probleme der Beschäftigten ernst genommen werden und spezifische Lösungsansätze entwickelt werdem, die auf die Zielgruppe abgestimmt sind.

Für Unternehmen sind die Folgen vor allem eins: Kosten - Kosten - Kosten

Dass neue Software nicht nur wegen der Kosten für die Lizensierung, sondern vor allem für Nachentwicklungen, Anpassungen und Fehlerbeseiti-

gungen nach der Auslieferung hoch sein kann, ist inzwischen weithin bekannt. Nach den Erfahrungen der Arbeit im Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Siegen lauern jedoch die größten Kosten vor allem in den konkreten Arbeitsprozessen und -situationen der Beschäftigten. Denn diese gehen weit über die Einführungsphase hinaus.

Wie geht es besser? Von Beginn an die Anwendenden an der Entwicklung beteiligen!

Ganz beseitigen können Unternehmen diese Probleme nicht, dazu sind die Anforderungen an die Systeme zu hoch, zu divers und dynamisch. Aus unserer Sicht lassen sich jedoch einige Kostentreiber besser in den Griff bekommen, wenn man einige Regeln beachtet:

- Der Nutzen einer Software wird zu Anfang festgelegt. Anwendende sind daher im Konzeptionsteam besser aufgehoben als nur in Schulungen.
- Werden weitgehend ausgereifte Systeme eingeführt, sollten Beschäftigte frühzeitig wissen, was auf sie zukommt und ihre Vorschläge zum Ablauf des Prozesses ernst genommen werden.
- Die Nutzer:innen sollten sich über Anwendungssituationen und ihre Bedürfnisse austauschen.

Wenn das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Siegen kleine und mittlere Unternehmen bei der Einführung neuer Technologien unterstützt, ist ein wichtiger Ausgangspunkt immer das Gespräch mit den Beschäftigten über ihre Arbeitssituation. So wird der konkrete Nutzen der Anwendung stark erhöht. Zum anderen werden Fehlinvestitionen vermieden.

Den größten Erfolg verspricht ein Lernprozess, den Management und Beschäftigte gemeinsam angehen. So werden die Beschäftigten die Veränderung begeistert vorantreiben, weil sie verstehen, was sie leisten können und müssen.

Weitere Informationen zu diesem Thema finden Sie hier:

www.kompetenzzentrum-siegen.digital/bto

Ansprechpartnerin

Möchten Sie die die Mitarbeiterperspektive in Ihrem Unternehmen besser einschätzen lernen? Melden Sie sich gerne bei uns. Vielleicht ist die Betriebslandkarte etwas für Sie.

Inger Korflür
Telefon +49 231 98 12 85 16
E-Mail korfluer@kompetenzzentrum-siegen.digital
www.kompetenzzentrum-siegen.digital

Was ist Mittelstand-Digital?

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Siegen gehört zu Mittelstand-Digital. Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Der DLR Projektträger begleitet im Auftrag des BMWi die Projekte fachlich und sorgt für eine bedarfs- und mittelstandsgerechte Umsetzung der Angebote. Das Wissenschaftliche Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) unterstützt mit wissenschaftlicher Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Weitere Informationen finden Sie unter

www.mittelstand-digital.de