



Digitale Impulse für den Mittelstand

Viele kleine und mittlere Betriebe sind Lichtjahre von der Digitalisierung entfernt. Vorreiter gibt es kaum. Fehlen Beratungsimpulse?

Als der Referent nach seinem Vortrag das Publikum fragt, wer unter den anwesenden Personalern sich selbst als „digitaler Transformator“ versteht, recken sich ihm aus dem rund hundertköpfigen Publikum gerade einmal zwei Hände entgegen. „Ich sehe mich als treibende Kraft, damit wir in unserem von der Digitalisierung stark geprägten Umfeld mit der Konkurrenz standhalten und als Unternehmen weiter wachsen können“, betont einer der beiden Messebesucher standhaft. „Kultur, Führung und Personalentwicklung spielen in der Digitalisierung eine entscheidende Rolle“, erklärt der Personalleiter eines bayerischen Anbieters von Industrielösungen seinen un-

schlüssigen HR-Kollegen. Man könne noch so sehr der Technik vertrauen – wichtig sei, ob man „die Veränderungen für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter auch vorlebt“.

Offenkundig mangelt es dem breiten Mittelstand an solchen Protagonisten. Laut einer Studie der Kreditanstalt für Wiederaufbau KfW ist Deutschlands tragende wirtschaftliche Säule bei der Digitalisierung ins Hintertreffen geraten. Ein Drittel der von der Bank befragten 2500 Firmen gelten als „digitale Nachzügler“. Ihnen mangelt es an IT-Kompetenz; sie fürchten, wichtige Daten über digitale Prozesse preiszugeben. Lediglich ein Fünftel bezeichnet die KfW als „digitale

Vorreiter“, weil sie bereits digitale Produkte und Dienstleistungen nutzen, sich Apps bedienen oder die Produktion mit der Digitalisierung verknüpfen (Industrie 4.0). Sie investieren nicht allein in Hard- und Software, sondern bilden auch ihre Mitarbeiter weiter.

Personalbereich im Rückstand

Bei der Recherche zu diesem Beitrag bestätigt sich dieser Befund. Auf die Digitalisierung in ihren Betrieben und ihrem Verantwortungsbereich angesprochen, geben sich die meisten angefragten Personalere defensiv. „Ein stiefmütterliches Thema“, gibt ein Personalreferent aus der Finanzdienstleistung freimütig zu. Weder Geschäftsführung noch Personalleitung seien ernsthaft bemüht, Angebote einzuholen oder Projekte zu planen. Zwar könne man in puncto Industrie 4.0 durchaus Fortschritte verbuchen, so ein

„ Der Geschäftserfolg steigt mit dem Digitalisierungsgrad.

Ilse Aigner, bayerische Wirtschaftsministerin

„ Laut einer KfW-Studie bezeichnen sich nur ein Fünftel der befragten Mittelständler als digitale Vorreiter.

Personalchef aus der glasverarbeitenden Industrie, doch im Personalbereich sei man noch nicht so weit. Andere verstecken sich hinter der im Ausland vorgegebenen Konzernstrategie – bei einer Tochter seien einem eben die Hände gebunden. Reaktionen von digitalen Vorreitern klingen anders.

Freilich gibt es auch anderslautende Stimmen. Zum Beispiel aus der Baubranche: „Hering 4.0“ bezeichnet Nicole Trettner, Personalleiterin der in Burbach ansässigen Hering Bau, den massiven Einfluss der Digitalisierung auf ihr Unternehmen. Eine in der Branche führende Technologie, Building Innovation Modeling (BIM), erlaube noch vor Baubeginn, virtuell Einblick ins Gebäude zu gewinnen. Das Sys-

tem kommt aus der Automobilindustrie und wird zunehmend auch in der Bauwirtschaft eingesetzt. „Als wir Virtual-Reality-Brillen auf der Berliner Messe Inno-trans verteilten, herrschte großer Andrang“, sagt Trettner. Größter Kunde von Hering Bau ist die Deutsche Bahn.

Auf diesen Zug aufgesprungen ist auch der Immobiliendienstleister Drees und Sommer aus Stuttgart. Dank virtueller Simulation, erläutert Personalleiterin Friederike Schammann-Vogel, könne der Bauherr schon bei der Planung vorhersehen, welche Nutzungspotenziale ein Gebäude eröffnet. Zweifellos eröffnet die neue Technologie neue Geschäftsideen und Umsatzpotenziale, doch der Wettbewerb nimmt an Schärfe zu. Was das für

die Firmen bedeutet, erläutert die HR-Expertin so: „Im Zuge der Digitalisierung verändert sich auch die Zusammenarbeit im Unternehmen.“ Mitarbeiter würden nicht mehr ausschließlich von den direkten Vorgesetzten geführt, sondern von Teamkollegen und Projektleitern. „Agile Teamarbeit hat für uns großes Gewicht.“ Demnach kooperierten Mitarbeiter deutlich intensiver in Projekten als in der klassischen Führungsbeziehung. „Das eröffnet ihnen mehr Freiraum sowie die Chance, Verantwortung zu übernehmen.“

Vom Hype zur Umsetzung

Als Schlagwort versetzt die Digitalisierung die geneigte Fachwelt seit geraumer Zeit

„ Die Digitalisierung ist ein stiefmütterliches Thema, gibt ein Personalreferent aus der Finanzdienstleistung freimütig zu. Weder Geschäftsführung noch Personalleitung seien ernsthaft bemüht, Angebote einzuholen oder Projekte zu planen.

in Alarmstimmung. Nicht ganz unschuldig sind Berater. Schammann-Vogel erhält zum Teil reißerisch aufgemachte Angebote: „So nutzen Sie Big Data in HR“ oder „Ergreifen Sie die Chance zur Personalsuche in der virtuellen Welt“. Dabei dominierten standardisierte Systemlösungen, erklärt die Personalleiterin. Softwareanbieter seien deutlich in der Überzahl. Prinzipiell herrscht jedoch Unklarheit, was unter dem Stichwort Digitalisierung eigentlich zu verstehen ist. Um den Knoten zu entwirren, gliedert Felix Kratz, Unternehmensberater von Baumgartner & Co., die Digitalisierung in drei Phasen. Zunächst laden Firmen Experten ein oder reisen sogar ins Silicon Valley. Sobald das Wort Digitalisierung falle, „spitzen alle reflexartig die Ohren“, beschreibt Kratz, was einen handfesten „Hype“ auszeichnet. In der zweiten Phase beginnen Unternehmen laut Kratz, ihre Geschäftsprozesse zu digitalisieren: Hier verkauft man via E-Commerce, dort muss es die digitale Personalakte sein. „Das ist nicht neu“, meint Kratz. Entscheidend sei die dritte Phase, „sie steht den allermeisten Unternehmen noch bevor“. Nun werden Geschäftsmodelle vom Kunden her gedacht: Wie informiert man sich über neue Medien, wie wird entschieden, wie gekauft? „In dieser Radikalität ist die Digitalisierung noch nicht im breiten Mittelstand angekommen.“ Mit einem kleinen Seitenhieb auf die eigene Branche verweist Kratz auf einen großen Irrtum. Für manche der großen Beratungshäuser beginne der Mittelstand erst ab einer gewissen Größenordnung, etwa jenseits 5000 Beschäftigten, was

eben nicht repräsentativ sei. Denn die meisten mittelständischen Betriebe beschäftigen weniger als 500 Beschäftigte. Also ziemlich eingeschränkte Bedingungen für in die Zukunft gerichtete Personalarbeit: „Bei allem Respekt – so eignet sich HR als Treiber für die digitale Transformation kaum“, findet der Berater.

Kompliziertes Andockmanöver

Umso löblicher sind die Ansätze von Verbänden und Kammern, die ihren Mitgliedern beim offenbar komplizierten Andockmanöver an die Digitalisierung zur Seite stehen. Vor gut einem Jahr hat beispielsweise der Verband der Bayerischen Wirtschaft mit dem „Quickcheck Digitalisierung“ ein Maßnahmenpaket aus der Taufe gehoben, um den breiten Mittelstand auf Kurs zu bringen. In Workshops geht es nicht nur um Strategieentwicklung. Vielmehr lernen Handwerksmeister und industrielle Zulieferbetriebe, dass Führungsstrukturen und Führungsstil, kultureller Wandel sowie Mitarbeiterqualifikation und Kompetenzen weit mehr Einfluss nehmen auf digitale Geschäftsmodelle als gemeinhin angenommen. Bayern, das sich mit unzähligen Startups, universitären Spin-offs und Niederlassungen internationaler IT-Konzerne gern als deutsches Silicon Valley herausputzt, zeigt sich äußerst spendabel: Um die Digitalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen zu fördern, hat das Wirtschaftsministerium ein 80 Millionen Euro starkes Förderprogramm namens „Digitalbonus“ aufgelegt. Während der vierjährigen Laufzeit erhalten Firmen mit maxi-

mal 250 Mitarbeitern einen Zuschuss von bis zu 10 000 Euro für Investitionen. Für Ministerin Ilse Aigner ist sonnenklar: „Der Geschäftserfolg steigt mit dem Digitalisierungsgrad.“

Auch ohne Anschubhilfen kann Hering-Personalleiterin Trettner aus dem Volen schöpfen. Software, Recruiting oder Personalentwicklung als potenzielle Digitalisierungsbereiche stünden schon länger im Fokus. „Permanent werden unsere Führungskräfte durch Trainer und Coaches auf die Veränderungen vorbereitet.“ Auch bei Drees und Sommer hält man Kurs: Seien im Recruiting virtuelle Kontakte von hohem Nutzen, vertraue man in der Personalentwicklung auf E-Learning. Schließlich erhofft sich Schammann-Vogel von der digitalen Personalakte angesichts vieler Standorte im In- und Ausland deutlich mehr Tempo in der Personalarbeit.

Sind die HR-Experten offen für Beratungsimpulse von außen? „Wir wollen stets erfahren, was möglich und bereits woanders realisiert ist“, sagt Schammann-Vogel. „Ob es jedoch für uns von Nutzen sein kann, entscheiden wir im Einzelfall.“ Trettner hält nicht viel davon. „Darauf angewiesen sind wir nicht.“ Man sei selbst hinreichend motiviert, sich Innovationen anzueignen, die allein schon aus Kundenkreisen vorausgesetzt würden.

Berater Kratz ist skeptisch. Eigentlich müssten Unternehmen HR auf dem Weg in die Digitalisierung entschlossen stärken. Tatsächlich traue man den Personalern die Aufgabe, die massive Transformation für Führung und Beschäftigte zu verantworten, oft nicht zu. „Diese Rolle bleibt also vakant.“

„ Agile Teamarbeit hat für uns großes Gewicht.

Friederike Schammann-Vogel, Personalleiterin, Drees & Sommer AG

Winfried Gertz, freier Journalist, München