

PROJEKT „KOMPETENZEN 4.0“ – AUSWERTUNG DER ANALYSEPHASE

DIGITALISIERUNG UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF DIE DRUCK- UND MEDIENBRANCHE

Das Thema Digitalisierung begleitet die QUBIC Beratergruppe nicht nur im eigenen Berateralltag. Auch in der Durchführung des Projekts „Kompetenzen 4.0 – Bedarf und Zukunftsperspektiven für die Fachkräftesicherung und Kompetenzentwicklung in der Druck- und Medien-Branche“. Es hat zum Ziel, den Stand der digitalen Transformation in den Druckereien der Region abzubilden und aus den Analysen ein Qualifizierungskonzept zu entwickeln, das den zukünftigen Kompetenzen von Fachkräften Rechnung trägt.

Die Analysephase ist nun beendet. Dieser Bericht gibt einen Einblick in die bisherigen Ergebnisse und die daraus erfolgenden Ableitungen.



Kompetenzen 4.0

„Ich glaube an das Pferd, das Automobil ist eine vorübergehende Erscheinung.“ Mit dieser Einschätzung lag Wilhelm II (1859-1941) seinerzeit daneben. Das Thema Digitalisierung, momentan das Trendthema schlechthin, würde von manchen auch gerne als vorübergehende Erscheinung gesehen werden. Doch wie auch das Automobil wird die Digitalisierung ein Bestandteil unseres Lebens sein, der nicht mehr wegzudenken ist.

Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf die Druck- und Medienbranche sowie die zukünftigen Kompetenzen von Fachkräften sind daher das Thema im Projekt Kompetenzen 4.0. Von März 2018 bis Februar 2019 fanden Fallstudien im Rahmen des Projektes

statt. Druckbetriebe aus der Leine-Weser-Region nahmen daran teil, um mithilfe von Geschäftsführer- und Führungskräfteinterviews den Entwicklungsstand der digitalen Transformation zu ermitteln, Perspektiven einzuschätzen und allgemeine Zukunftsszenarien zu entwickeln. Ergänzend wurden in Mitarbeiterinterviews die Arbeitsbedingungen und die Arbeitgeberattraktivität analysiert.

Im Anschluss daran erfolgte eine bundesweite Online-Befragung zum Thema Kompetenzanforderungen in der digitalen Transformation, die in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Druck und Medien (bvdm) durchgeführt wurde.

Ergebnisse der Analysen

A. Digitalisierung und digitale Transformation

Das Thema Digitalisierung ist nach Selbsteinschätzung der befragten



Unternehmen in der Branche angekommen – zumindest hat drei Viertel der Unternehmen angegeben, dass Maßnahmen zur digitalen Transformation umgesetzt, eingeleitet oder geplant sind. Es sind vor allem die großen Unternehmen, die sich auf den Weg gemacht haben. Die kleinen Unternehmen (bis zu 20 Mitarbeitenden) sind hier derzeit noch recht zurückhaltend. Die aufgezeigten Maßnahmen machen deutlich, dass das Thema der digitalen Transformation in den Unternehmen sehr unterschiedlich definiert wird.

B. Geschäftsmodelle

Spezialisierung erscheint den Unternehmen als erfolgreiche Strategie. Fast zwei Drittel der Unternehmen wollen sich weiter spezialisieren oder sich in diese Richtung entwickeln. Auch 58% der schon weiter individualisierten und an Marktbedürfnisse angepassten Druckereien wollen diesen Weg weiter einschlagen. Nur die klassischen Druckereien wollen zu fast zwei Dritteln (64%) Generalisten bleiben.

Eine weitere Entwicklung zeigt, dass Fusionen eine Antwort auf den Druck des Marktes sind, da vielfach die notwendigen Investitionen von kleinen Familienbetrieben nicht mehr geleistet werden können.

C. Fachkräftemangel

Wie auch in anderen Branchen definiert die Druck- und Medienbranche einen Fachkräftemangel für sich. Gesucht werden vor allem Fachkräfte in der Druckweiterverarbeitung, aber auch im Vertrieb und im Marketing.

Bisher kann der Fachkräftemangel mit Qualifizierungen und Überstunden kompensiert werden, nur 12% der Unternehmen sehen im Mangel an Fachkräften eine sehr starke Beeinträchtigung ihrer Geschäftsfähigkeit. Fraglich bleibt, wie lange diese Kompensationsstrategie wirkt. Aus den Fallstudien hat sich herauskristallisiert, dass die Überstunden (Schichten am Wochenende etc.) die ohnehin geringe Attraktivität der Arbeit noch mehr beeinträchtigt.

D. Qualifizierungsbedarfe

Folgende Fähigkeiten der Mitarbeitenden gewinnen am meisten an Bedeu-

tung: Dienstleistungsorientierung und Prozess-Know-how, gefolgt von Problemlösungs- und Optimierungskompetenz. „Digitale“ Kompetenzen wurden nachrangig genannt.

Die hohe Bedeutung der Dienstleistungsorientierung korrespondiert mit dem hohen Anpassungsdruck bei den Kundenbeziehungen. Auch das geforderte Prozess-Know-how verweist auf den hohen Anpassungsdruck für die Weiterentwicklung der Produktionsprozesse.

Zwar werden die künftigen Kompetenzanforderungen von den Unternehmensleitungen an die Fachkräfte formuliert, aber (noch) nicht aktiv umgesetzt. Die Mitarbeitenden selbst orientieren ihren Bedarf an der Bewältigung des Arbeitsalltages.

Qualifizierungsbedarfe aus unserer Sicht sind zudem die Führungspraxis der überwiegend inhabergeführten Betriebe sowie eine Sensibilisierung zur Strategieentwicklung und Umsetzung von Changeprozessen.

E. Konsequenzen

Die Erfahrungen zeigen, dass es schwierig ist, Qualifizierungsangebote umzusetzen, weil zwar die Relevanz gesehen wird, aber im Alltagsgeschäft kaum die Zeit dazu gefunden wird, als Geschäftsführer/in auf Fortbildung zu gehen bzw. die Mitarbeitenden zu schicken.

Auch die unterschiedlichen „Reifegrade“ der Unternehmen und die Umsetzungsmöglichkeiten der digitalen Transformation weisen darauf hin, dass ein standardisiertes Qualifizierungskonzept wenig zielführend sein wird. Hier wird im weiteren Projektverlauf zu sehen sein, dass ein Konzept diesen unterschiedlichen Rahmenbedingungen gerecht werden kann.

Zurzeit finden in den teilnehmenden Betrieben und für interessierte Betriebe aus der Branche Transfer- und Sensibilisierungsworkshops statt. Themen sind Qualitätsmanagementwerkzeuge zur Sicherung der Prozesse einsetzen, Strategieentwicklung und Anforderungen an die Gestaltung der Kundenschnittstelle.

Digitalisierung ist nicht mehr wegzudenken – doch jeder denkt es anders

Das Trendthema Digitalisierung wird vielfach diskutiert, das zeigen auch die Ergebnisse aus der Druck-Branche. Die Schwierigkeit in der Umsetzung – und das ist auch in anderen Branchen so – liegt darin, die unterschiedlichen Entwicklungsstände und Rahmenbedingungen der Unternehmen zu berücksichtigen.

Weitere Informationen zum Thema finden Sie auf unserer Internetseite unter dem Stichwort „Projekte“.

Elke Krämer
QUBIC Organisationsberaterin

Das Projekt Kompetenzen 4.0 wird als Strukturmaßnahme gefördert aus dem niedersächsischen Programm Regionale Fachkräftebündnisse sowie von der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover.



Region Hannover