

Die Stellenausschreibungen zeigen es: Digital Transformation Manager sind stark gefragt. Mit einer Weiterbildung können Unternehmen ihre eigenen Führungskräfte dafür qualifizieren, Digitalisierungsprojekte zu übernehmen. Die Anbieter dieser Kurse sind darauf eingestellt, individuelle Herausforderungen ihrer Kunden zu berücksichtigen, und können so auch auf spezielle HR-Themen eingehen.

Gut gerüstet für die digitale Transformation

Keine Frage, spätestens die Coronapandemie hat der Wirtschaft die Notwendigkeit der digitalen Transformation aufgezeigt und ihr gleichzeitig einen Schub versetzt. Laut einer repräsentativen Umfrage des Digitalverbands Bitkom im April und Mai 2021 zweifeln gut ein Jahr nach dem ersten Lockdown nur noch zwölf Prozent der Unternehmen mit 20 oder mehr Beschäftigten am wirtschaftlichen Nutzen der Digitalisierung für ihr Unternehmen. Bei 47 Prozent hat die Pandemie Digitalisierungsvorhaben angeschoben, 50 Prozent haben aber auch festgestellt, dass sie eher zu den Nachzüglern in Sachen Digitalisierung gehören. Ein Grund: Nur 56 Prozent geht davon aus, die erforderlichen Mitarbeitenden zu haben, um die Digitalisierung von Geschäfts- und Verwaltungsprozessen voranzutreiben, nur in 54 Prozent verfügt das Management über die nötige Digitalisierungskompetenz. Es gelte, so der Tipp von Bitkom-Chef Achim Berg, die Belegschaft und das Management umgehend zu qualifizieren und sich im Zweifelsfall externe Hilfe zu holen. Alle Bereiche und Abteilungen, auch L&D, sind davon betroffen.

Gefragte Kompetenzen

Hinweise darauf, welche Skills Digital Transformation Manager brauchen, ergibt ein Vergleich zahlreicher Stellenausschreibungen, die in den gängigen Internet-Stellenportalen zu finden sind. Unabhängig von der Branche und Abteilung, in der die Stelle ausgeschrieben ist, sollen die Digitalisierungsexperten ...

- den geschäftlichen Nutzen von digitalen Technologien erkennen und spezifische Digitalisierungsinitiativen anstoßen und vorantreiben können.
- Ideen und Konzepte aus der IT und der Forschung in die entsprechenden Fachbereiche überführen und mit diesen weiterentwickeln.
- Digitalisierungsprojekte planen, strukturieren, steuern und durchführen.
- Konzepte für funktionale Prototypen, MVP („Minimum Viable Product“) und Pilotprojekte entwickeln und umsetzen können.
- Werkzeuge zur Entwicklung und Analyse von Geschäftsmodellen kennen und beherrschen (wie Business Model Canvas).
- die Digitalisierungsstrategie in Abstimmung mit den Stakeholdern weiterentwickeln.
- mit internen und externen Partnern zusammenarbeiten und die Geschäftsführung beraten können.

Es geht also um Kompetenzen in Change Management, Prozess- und Projektmanagement, Innovationsmanagement und Digital Leadership, die helfen, Potenziale digitaler Technologien für das eigene Business zu erkennen, zu kommunizieren, zu implementieren und gemeinsam mit der Belegschaft umzusetzen. Genau das nehmen die verschiedenen Weiterbildungen zum Management Digitaler Transformation auf – sowohl in 4-Tages-Seminaren wie längeren Angeboten. Dabei geht es weniger darum, diese Kompetenzen von Grund auf zu erlernen. Dafür ist die Zeit in den meisten Seminaren zu kurz. Sondern vielmehr darum, sie praktisch anzuwenden und ein Gefühl für die Digitalisierung und deren interdisziplinären Charakter zu entwickeln, für das Potenzial und die Chancen für das Business.

Das gilt auch für das wohl dienstälteste Angebot auf dem Markt, dem Qualifizierungsprogramm „Digital Transformation Manager“ der Haufe Akademie. Etwa 100 Mal wurde es bislang

durchgeführt und immer weiterentwickelt, berichtet Swen Heinemann, der es zusammen mit Marcus Disselkamp konzipiert hat. Um den maximal zwölf Teilnehmern die verschiedenen Perspektiven der digitalen Transformation aufzuzeigen, gehe man ähnlich wie beim „Method Acting“ in die Situation hinein, beschreibt Heinemann die Vorgehensweise. Vier Rollenbilder gibt es dabei: den Trendscout, den Business-Joker, den Business-Paten und den Change Agent. Der Trendscout findet neue Technologien wie den 3D-Druck oder auch die Blockchain-Technologie und stellt vor, wie sich diese in das Geschäftsmodell eines Unternehmens transportieren lassen. Der Business-Joker wettet auf die Zukunft, indem er das Potenzial für das Geschäftsmodell des Unternehmens erkennt und holt den Business-Paten als Sponsor ins Spiel. Der wiederum, so schildert es Heinemann, ist Entscheidungsträger und stellt sich klar hinter die Transformation. Er ist dafür verantwortlich, einen Change Agent ins Boot zu holen, der die Umsetzung vorantreibt. Immer wieder und für jede Rolle wird diskutiert, welche Auswirkungen die gemachten Schritte haben, wie sich zum Beispiel ein neues Business-Modell rechnet, wie man Sponsoren findet oder welche Methode geeignet ist, um den Change zu begleiten, mit Widerständen und Ängsten umzugehen und sie abzubauen. Anwendungsfälle werden in Kleingruppen geübt und beraten. „Im Vorfeld sehen wir uns an, aus welchen Branchen und Firmen die Teilnehmer kommen und wo ihre ‚Pain Points‘ sein könnten. Diese werden aktiv im Training diskutiert“, sagt Swen Heinemann.

Kurz und knackig oder flexible Einheiten

Die ganze Qualifizierung umfasst vier Module, die an vier Tagen nacheinander, entweder in Präsenz oder aktuell online, stattfinden. Das ist kurz und knackig, zeigt aber auch die Grenzen einer solchen Qualifizierung auf. Die Teilnehmer erhalten in erster Linie Impulse und eine Art Fahrplan mit Werkzeugkoffer für die digitale Transformation in ihrem Unternehmen. Ursprünglich, so Heinemann, sei der Kurs für Entscheider oder Nachwuchsführungskräfte entwickelt worden, die am Anfang vor allem aus der IT-Branche kamen. Innerhalb eines Jahres habe sich das Bild verändert. Jetzt werde die Qualifizierung von Beschäftigten aus allen Abteilungen und Branchen wahrgenommen.

Die Herausforderung, dass Entscheider wenig Zeit haben für Qualifizierungen, hat andere Anbieter dazu bewogen, ihre modulare Weiterbildung zum Digital Transformation Manager oder Experten in noch kleinere Einheiten zu stückeln, die auch unabhängig voneinander gebucht werden können. Das Forum für Führungskräfte der Weka Akademie GmbH, Wiesbaden, setzt auf drei eintägige Module im Abstand von einer Woche, das TUM Institute for Lifelong Learning in Heilbronn auf eine Reihe von acht zweitägigen Seminaren, die in sich abgeschlossen sind und deshalb einzeln gebucht werden können. Auch die Steinbeis IFEM Augsburg Business School teilt ihren Zertifikatskurs „Certified Expert of Digital Management“ in fünf einzeln buchbare Seminare von jeweils zwei Tagen Dauer auf. In welcher Reihenfolge die Teilnehmenden die Seminare buchen, bleibt ihnen überlassen, so Leiter Andreas Renner. Das habe für Führungskräfte den Vorteil, dass sie nach Termin buchen können statt nach Thema. „Die meisten Teilnehmer sind Führungskräfte, die rund 80 Prozent Vorwissen in die Seminare mitbringen“, sagt Renner.



GUDRUN PORATH ist freie Journalistin und Experte in Sachen digitale Weiterbildung. Für haufe.de/personal schreibt sie regelmäßig eine Kolumne über E-Learning und gibt dabei Einblicke in neueste Trends und Marktentwicklungen.

Nicht jedem Teilnehmer reicht ein Teilnehmerzertifikat. Das berücksichtigen viele Anbieter und bieten Kurse, bei denen wahlweise eine Prüfung absolviert werden kann. Ist ein anerkanntes und bekanntes Zertifikat gewünscht, kann es sich lohnen, in ein IHK-Zertifikat zu investieren oder in ein nach dem Standard wie EN ISO/IEC 17024 anerkanntes Zeugnis. Wer den Kurs auf ein Studium anrechnen lassen möchte, hat ebenfalls die Wahl. Der Zertifikatskurs der Steinbeis IFEM Augsburg Business School beispielsweise kann auf Master- und MBA-Studiengänge der Organisation angerechnet werden, die Leuphana Universität in Lüneburg vergibt Creditpoints, die ebenfalls auf einen anderen Studiengang einzahlen können. Die AKAD lockt mit einem Hochschuldiplom nach zwei Semestern Fernstudium und vier Klausuren, das Management Forum Starnberg mit einem Diplom schon nach vier Monaten.

Digital sichtbar ist das Zertifikat der Haufe Akademie. Aktuell ist es das einzige, das auch als „Open Badge“ konzipiert ist und als solches zum Beispiel in das persönliche LinkedIn-Profil integriert werden kann. Der Vorteil: Die erlangte Kompetenzbescheinigung ist öffentlich sichtbar und der Inhalt mit einem Klick nachzulesen.

Die digitale Transformation in den Unternehmen lebt auch vom Austausch und der engen Zusammenarbeit von Teams. Da es in vielen Weiterbildungsangeboten eher darum geht, digitale Transformation praktisch zu üben und zu erfahren, sind sie als Präsenzseminare konzipiert, haben während der Pandemie aber auch online stattgefunden. Fernlernanbieter wie AKAD und das DeLSt Deutsches eLearning-Institut setzen ganz auf das Onlinelernen. Eine Besonderheit hat WBS Training zu bieten: Hier können die Teilnehmer in einer 3D-Welt mit Avataren auf dem Lernportal üben.

Für Online- wie Präsenzseminare bieten einige Anbieter zudem Zusatzmaterialien an, die online zur Verfügung stehen und auf die die Teilnehmer auch noch nach dem eigentlichen Training zugreifen können. Die Haufe Akademie beispielsweise arbeitet mit der Lerntransfer-App Everskill, andere erlauben den verlängerten Zugriff auf das Lernportal.

Weiterbildung allein reicht nicht

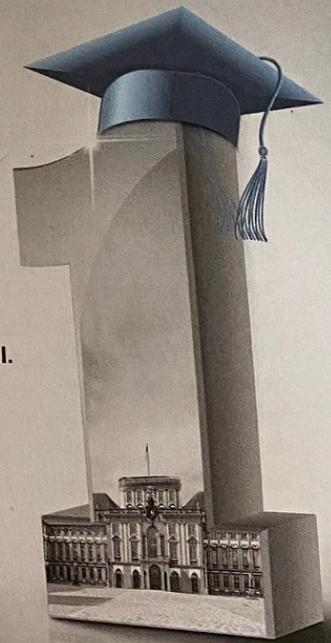
Die meisten Weiterbildungen geben als Zielgruppe Führungskräfte an, sie richten sich speziell an KMUs oder auch die obersten Chefs. Viele legen außerdem Wert darauf, dass sich die Referenten auf die Teilnehmer vorbereiten und diese Anliegen aus ihrem Unternehmen mitbringen können, um im Seminar darauf einzugehen. Dennoch ist man sich bei den Anbietern auch im Klaren, dass ein Digital Transformation Manager allein nicht die Lösung ist, die digitale Transformation

im Unternehmen voranzubringen. So setzte bereits 2019 die MTU Aero Engines in München 20 Digital Transformation Manager ein, die sich darum kümmern, wie die digitale Transformation die Mitarbeitenden unterstützen kann, wie sich Prozesse und das Geschäft verändern und was dafür getan werden muss.

Willms Buhse, Experte für digitale Transformation aus Hamburg, warnt davor, die Wirksamkeit eines neu qualifizierten oder eingestellten Digital Transformation Managers zu überschätzen: „Eine erfolgreiche digitale Transformation braucht einen Mix aus externer Expertise und Erfahrung und internen Treibern“, sagt Buhse, der bereits Unternehmen wie die Otto Group, Bosch oder die R+V Versicherung beraten hat. Qualifizierte Fach- und Führungskräfte allein machten keine digitale Transformation aus, weiß Buhse. Auch sei es wichtig, Wissen nicht über Erfahrung zu stellen. „Was immer unterschätzt wird, ist die Bedeutung von Erfahrung. In den Teams werden digitale Erfahrungsträger gebraucht.“ Unternehmen rät er, sich vor einer Qualifizierung genau zu überlegen, wo und wie die Mitarbeitenden danach eingesetzt werden sollen und die Weiterbildung entsprechend auszusuchen. Nach dem Motto „Wo habe ich perspektivisch Bedarf“ zu qualifizieren, helfe nicht weiter. ■

One of a kind!

You will hardly find a better place at which to unlock your full potential. Study at Germany's leading business school and experience research and teaching at the highest international level.



We offer you programs for all career stages:

- Mannheim MBA (Full- or Part-Time)
- Mannheim Executive MBA
- ESSEC & MANNHEIM Executive MBA
- Master in Management Analytics (Full- or Part-Time)
- Mannheim Master in Sustainability and Impact Management
- Mannheim Master of Accounting & Taxation
- Mannheim Master of Applied Data Science & Measurement (Online)



MANNHEIM
BUSINESS SCHOOL

www.mannheim-business-school.com