















Einleitung



Herzlich willkommen zur DigiTraln 4.0-Transformationsagenda!

Die Transformationsagenda soll es Ihnen ermöglichen, die digitale Arbeitswelt in Ihrem Unternehmen aktiv und zielführend zu gestalten. Sie ist ein Instrument des öffentlich geförderten, anwendungsorientierten Forschungsprojektes "Digitalisiert. Transformiert. Indiziert. Instrumente für den erfolgreichen Wandel ins Arbeiten 4.0" (DigiTraln 4.0).

DigiTraln 4.0 entwickelt, erprobt und validiert Lösungsansätze und konkrete Instrumente für die Transformation in die Arbeitswelt 4.0. Einer prozessualen Logik folgend wurden die Instrumente so konzipiert, dass sie aufeinander aufbauen und nacheinander durchgeführt werden können. Die Transformationsagenda stellt dabei den letzten Schritt dar und baut auf Erkenntnissen der zuvor eingesetzten Instrumente **Digitalisierungsindex** und **Digitalisierungskompass** auf.

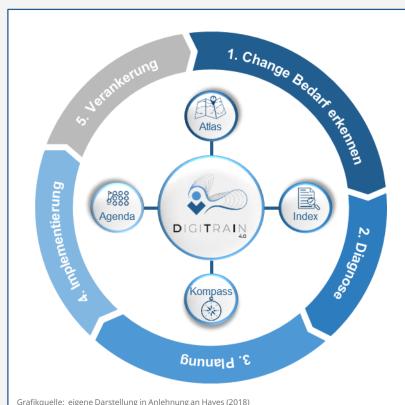
Die Transformationsagenda hilft Ihnen dabei, zuvor identifizierte Transformationsziele umzusetzen. Im Zentrum steht die Vermittlung einer Change Management Taktik, die Ihnen aufzeigt, welche wegweisenden Entscheidungen Sie bereits im Vorfeld des Transformationsprozesses treffen können. Zudem erfahren Sie, welche erfolgskritischen Aspekte Sie im Zuge des Wandels beachten sollten, um Ihre Ziele bestmöglich umzusetzen. Illustrative Wandelpfade ergänzen diese Darstellungen und zeigen Ihnen anhand spezifischer Anwendungsfälle mögliche Vorgehensweisen auf.

Wir wünschen Ihnen interessante Einblicke und viel Erfolg auf dem Weg in die digitale Arbeitswelt!

Ihr DigiTraln 4.0 Team

Die Transformationsagenda ist in Schritt 4 des prozessualen Grundverständnis von Change Management verankert, welches DigiTraln 4.0 zugrunde liegt





Die im Projekt DigiTraln 4.0 konzipierten Instrumente orientieren sich an einer prozessualen Logik und bauen inhaltlich aufeinander auf. Jedes Instrument kann einer bestimmten Phase des Change Prozesses zugeordnet werden.

- 1. Sie erkennen die Notwendigkeit, Ihre Arbeitswelt digitaler auszurichten (Digitalisierungsatlas & Kurzindex des Digitalisierungsindex)
- 2. Sie messen Ihre digitale Reife in zentralen Bereichen der Arbeitswelt (Digitalisierungsindex)
- 3. Sie bestimmen die Ziele der Transformation nach Ihren individuellen Bedürfnissen (Digitalisierungskompass)
- 4. Sie entwickeln Ihre individuelle Change Taktik und führen die Transformation erfolgreich durch (Transformationsagenda)
- 5. Sie prüfen die Nachhaltigkeit der Change Maßnahmen und wenden die Instrumente bei Bedarf erneut an

drankquelle. elgene barstellang in Amerikang arr hayes (2010)

Bild quellen: Map von Paul Jackson, indexing von Vectors Market, compass von Stanislav Levin, path von Becris von The Noun Project (Market) and (M

Drei Bestandteile der Transformationsagenda führen Sie zu Ihrer individuellen Change Implementierung



Die Transformationsagenda umfasst taktische Aspekte, generelle Erfolgsfaktoren und konkrete Anwendungsbeispiele:

Taktik der Transformation	Im Vorfeld des Transformationsprozesses müssen wegweisende Entscheidungen getroffen werden. Entlang zentraler Aspekte zeigen wir Ihnen alternative taktische Vorgehensweisen auf und Sie richten danach Ihre individuelle Change Taktik aus.	
Illustrative Wandelpfade	Anhand spezifischer Anwendungsfälle schildern wir Ihnen exemplarisch mögliche Vorgehensweisen und Prozessabläufe. Gleichzeitig werden dabei wesentliche Herausforderungen und Hindernisse bei der Umsetzung von geplanten Maßnahmen deutlich.	

Die Transformationsagenda stellt ein Planungsinstrument dar, das sich an vier Personengruppen richtet



Für Ihre individuelle Transformationsagenda benötigen Sie Entscheider in Ihrem Unternehmen und Experten mit Change Management Kompetenz:

	Geschäftsführer	Interner Change Manager	Führungskräfte betroffener Bereiche	(Externer) Change Berater
Aufga- ben	 Initiierung und Ownership für die Durchführung des Change Prozesses Notwendige Ressourcen bereitstellen Durch den Wandel führen (z.B. Kommunikation und Verteilen der Verantwortungsbereiche) 	 Operative Begleitung des Veränderungsvorhabens Steuerung der Change Implementierung Einbindung von Multiplikatoren für geplante Maßnahmen 	 Prüfen und Ergänzen der Transformationsagenda Unterstützung des Change Vorhabens Ermöglichen von Change Initiativen im eigenen Verantwortungsbereich 	 Beratung in der Entwicklung der Transformationsagenda Experteneinschätzung zum geplanten Vorgehen Moderation einzelner Change Maßnahmen
Was er/sie mitbrin- gen sollte	 Überzeugung für Veränderung Offenheit für neue Ideen und Vorgehensweisen Interesse an den Themen Digitalisierung, Arbeitswelt 4.0 	 Analytische Fähigkeiten Gute Vernetzung im Unternehmen Fundierte Kenntnisse und Erfahrungen im Change Management Interesse an den Themen Digitalisierung, Arbeitswelt 4.0 	 Überzeugung für Veränderung Offenheit für neue Ideen und Vorgehensweisen Interesse an den Themen Digitalisierung, Arbeitswelt 4.0 	 Erfahrungswissen zu vergleichbaren Veränderungsprojekten





- Grundverständnis der Transformationsagenda
 - Taktik der Transformation
- Beispielhafte Transformationspfade

Detaillierte Vorgehensweise



Ziel

Im Folgenden geht es um die Ermittlung einer Change Taktik, also einer zielführenden, generellen Vorgehensweise. Diese dient als Ausgangspunkt für den zu entwickelnden individuellen Wandelpfad.

Vorgehen

- I. Machen Sie sich mit den Variablen der nachfolgend dargestellten Transformationstaktik vertraut. Die einzelnen Variablen werden mit ihren jeweiligen Ausprägungen in diesem Kapitel detailliert beschrieben.
- II. Bevor Sie mit der Umsetzung der Transformation in Ihrem Unternehmen beginnen, müssen Sie sich zunächst darüber bewusst werden, welche spezifischen Ausprägungen Sie anstreben bzw. nötig sind, um die angestrebten Veränderungen zu erreichen. Dabei sollten Sie stets auch den organisationalen Kontext berücksichtigen, da dieser relevante Rahmenbedingungen setzt, welche die Change Taktik beeinflussen.
- III. Die Transformationstaktik soll es Ihnen ermöglichen, im Vorfeld des Transformationsprozesses wegweisende Entscheidungen zu treffen. Sie legen damit Ihre individuelle Change Taktik fest, die letztlich auch Ihren spezifischen Wandelpfad prägt.
- IV. Haben Sie ein grundsätzliches Vorgehen zu Ihrer Transformation festgelegt, geht es in einem zweiten Schritt schließlich darum, einen konkreten Wandelpfad zu entwickeln. Hierzu finden Sie weitere Anweisungen und Hilfestellungen im nächsten Kapitel "Wandelpfade".

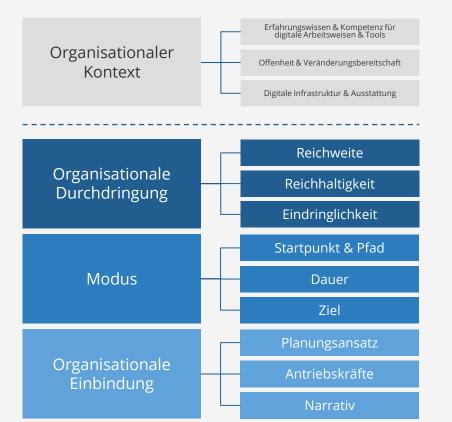
Offenheit & Veränderungsbereitschaft

Digitale Infrastruktur & Ausstattung

onale gung	Reichweite	Einzelner Unternehmensbereich	Mehrere Unternehmensbereiche	Gesamtunternehmen
Organisationale Durchdringung	Reichhaltigkeit	Eine Dimension	Mehrere Dimensionen	Alle Dimensionen
Orga Dur	Eindringlichkeit	Inkrementell	Moderat	Radikal
	Startpunkt & Pfad	Soziales System	Technisches System	Soziales & technisches System
Modus	Dauer	Zeitlich begrenzt	Verstetigt	
	Ziel	Optimierung	Problemvermeidung	Problembehebung
nale Ig	Planungsansatz	Top-down	Gegenstromverfahren	Bottom-up
ganisationale inbindung	Antriebskräfte	Bestehende Führungskräfte/Mitarbeiter	Neue Führungskräfte/Mitarbeiter	Externe Experten
in		Analysianan Dankan	Caban Dankan	

Eine Change Management Taktik setzt sich aus 9 Variablen zusammen und berücksichtigt stets den indivduellen organisationalen Kontext





Der organisationale Kontext beschreibt relevante Rahmenbedingungen, die die Change Taktik beeinflussen. Diese umfassen die Erfahrung einer Organisation mit der digitalen Transformation, die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten sowie die digitale Ausstattung.

Zu Beginn des Transformationsprozesses steht die Entscheidung, wie umfassend und weitreichend die geplanten Maßnahmen in der Organisation wirken sollen. Dies hat direkten Einfluss auf die hierfür aufzuwendenden Ressourcen.

Wie soll der Transformationsprozess angelegt sein? Im Zentrum dieser Entscheidung steht der Grund für die angestrebten Veränderungen. Hieraus ergeben sich spezifische Problemstellungen, die unterschiedliche Vorgehensweisen nach sich ziehen können.

Für den Erfolg in besonderem Maße entscheidend ist, wie der Wandel in die Organisation hineingetragen und verankert wird. In diesem Kontext sind die gewählten Kommunikationsstrategien und Zusammenarbeitsformen bedeutsame, erfolgskritische Faktoren.

Organisationale Durchdringung: Reichweite der Transformation





Die organisatorische Reichweite der Transformation legt fest, wie breit der Transformationsprozess in der Organisation angelegt ist und somit ob sich die Veränderung innerhalb einer Abteilung, im gesamten Unternehmen oder über Unternehmensgrenzen hinweg auswirken sollen.

Einzelner Unternehmensbereich

Mehrere Unternehmensbereiche

Gesamtunternehmen

Beschränken Sie die Transformation auf einen bestimmten Bereich in der Organisation wird es möglich, zu experimentieren, die Veränderungen zunächst zu testen und vor Skalierung zu optimieren. Eine Pilotierung kann sich auf einzelne Abteilungen, Teams oder Funktionsbereiche beziehen.

Weiten Sie die Transformation auf mehrere Unternehmensbereiche aus, so bedeutet dies, dass Sie die pilothaft getesteten Maßnahmen in (angepasster Form) auf weitere Unternehmensbereiche übertragen. Die jeweilige Umsetzungen können verglichen werden, um bereichsspezifische Einflussfaktoren für zukünftige Change Initiativen abzuleiten.

Die Transformation des gesamten Unternehmens baut idealerweise auf Erkenntnissen vorangegangener Pilotierungen auf. Sollte dies nicht der Fall sein, so handelt es sich meist um Veränderungen, deren Risiko gering und gut kontrollierbar ist (z.B. Nudging-Initiativen im Rahmen von Kulturwandel).

Organisationale Durchdringung: Reichhaltigkeit der Transformation





Die Reichhaltigkeit der Transformation beschreibt, wie viele Dimensionen der Arbeitswelt Sie aktiv in die geplanten Transformation einbeziehen.

Fine Dimension

In diesem Fall streben Sie vorerst Veränderungen lediglich in einer Dimension an. Da die Dimensionen der Arbeitswelt (siehe Digitalisierungsatlas) sich gegenseitig intensiv beeinflussen, sind stets auch andere Dimensionen zumindest passiv betroffen bzw. beeinflussen die Veränderung in einer Dimension.

Mehrere Dimensionen

Entscheiden Sie sich, gleich mehrere Dimensionen der Arbeitswelt zu verändern, so können Sie existierende Wechselwirkungen zwischen diesen aktiv in den Planungsprozess einbeziehen.

Alle Dimensionen

Alle Dimensionen zu verändern dürfte zumeist im Rahmen einer radikalen Change Taktik das Ziel sein. Dieses Vorgehen birgt viele Unsicherheiten und Risiken. Es ist daher ratsam, zunächst die "aktiven" Dimensionen anzugehen (siehe Vester'sche Matrix im Digitalisierungskompass) und ausgehend davon die angestoßenen Prozesse in den übrigen Dimensionen zielführend zu begleiten.

Organisationale Durchdringung: Eindringlichkeit der Transformation





Der Umfang der Transformation beschreibt den Grad der Veränderung, den Sie in Ihrer Organisation anstreben.

inkrementell moderat radikal

Entscheiden Sie sich für ein inkrementelles Vorgehen bedeutet dies, dass Sie die geplanten Wandlungsprozesse in mehreren kleinen Schritten umsetzen. Sie haben das grundlegende Ziel vor Augen, planen und setzen jedoch vorerst nur einzelne, relevante Bausteine um. Somit bleiben Sie flexibel.

Ein moderates Vorgehen umfasst Elemente aus inkrementeller und radikaler Logik. Sie setzen in einigen Bereichen tiefgreifende und schnelle Veränderungen um. In anderen, möglicherweise sich rasch verändernden Bereichen, wählen Sie jedoch ein stufenweises Vorgehen.

Eine radikale Transformation zeichnet sich durch einen tiefgreifenden und disruptiven Wandlungsprozess aus. Sie streben danach, den gewünschten Zielzustand möglichst zügig zu erreichen und haben hierfür bereits die optimale Lösung. Zentrale Bereiche der Arbeitswelt sind dabei von grundlegenden, plötzlichen Veränderungen betroffen.

Modus: Startpunkt & Pfad der Transformation





Sie bestimmen den geeigneten Startpunkt Ihrer Transformation, indem Sie die den Anlass für Ihre Transformation hinterfragen.

Soziales System zuerst

Startpunkt Ihrer Transformation ist das soziale System. Das Ziel der Veränderung kann im ersten Schritt am besten über nicht-technische Maßnahmen angenähert werden. Empfinden Ihre Angestellten bspw. Technostress, so können Sie diese über Achtsamkeits-Trainings oder Fortbildungen entlasten.

Technisches System zuerst

Alternativ kann es sinnvoll sein, zunächst die vorhandene technische Infrastruktur in den Blick zu nehmen. Der erste Schritt ihrer Transformation besteht somit darin, notwendige technischen Veränderung (neue Bildschirme und Systeme) umzusetzen. Etwaige Schulungen und Fortbildungen können an diese Maßnahmen anknüpfen.

Sozio-technischer Wandel

Oft ist das Ziel der Transformation durch eine Kombination beider Ansätze am besten zu erreichen, zumal sich technische Veränderungen in der Regel auch auf das soziale System auswirken.

Modus: Dauer der Transformation





Die Dauer der Transformation variiert in Abhängigkeit der gewählten Reichweite, Reichhaltigkeit und des Umfangs der Transformation. Grundlegend kann zwischen zeitlich begrenzten und dauerhaft angelegten Change Initiativen unterschieden werden.

zeitlich begrenzt verstetigt

In der Regel sind Change Maßnahmen zeitlich befristet und unterscheiden sich darin, ob Sie kurz-, mittel- oder längerfristig angelegt sind. Mit Ihren Entscheidungen hinsichtlich der organisationalen Durchdringung der Transformation legen Sie gleichsam den zeitlichen Rahmen für Ihre Transformation fest.

Die Digitalisierung der Arbeitswelt geht mit permanenten Wandel und Unsicherheit einher. Indem Sie in Ihrer Organisation einen zukunftsorientierten kontinuierlichen Wandlungsprozess ohne festgesetztes Enddatum initiieren, tragen Sie diesem Umstand Rechnung.

Modus: Ziel der Transformation





Das Ziel der Transformation konkretisiert, welche Herausforderungen Sie mit den Veränderungsinitiativen angehen möchten.

Optimierung

Verfolgen Sie das Ziel der Optimierung, so sind Sie mit dem Digitalisierungsgrad Ihrer Arbeitswelt im Moment zufrieden, sehen jedoch Potenziale. Ihr Ziel ist folglich nicht, ein konkretes Problem zu lösen, sondern den derzeitigen Zustand noch zu verbessern.

Problemvermeidung

lst Ihr Ziel die Problemvermeidung, so sind Sie mit dem Digitalisierungsgrad Ihrer Arbeitswelt im Moment zufrieden, sehen jedoch Herausforderungen in der Zukunft. Sie möchten die Problemfelder frühzeitig und proaktiv bearbeiten, um Eskalationen zu vermeiden.

Problembearbeitung

Sie werden bereits mit ersten Herausforderungen konfrontiert (z.B. mangelhafte IT-Systeme, Widerstände von Seiten der Mitarbeiter) und möchten Veränderungsinitiativen für die Problembewältigung einsetzen. Das Ziel der Transformation umfasst somit die Bearbeitung dieser konkreten Probleme.

Organisationale Einbindung: Planungsansatz





Der Planungsansatz beschreibt, wie Sie Ihre Mitarbeiter in die Planung und Entwicklung von Zielen im Rahmen der Transformation einbinden.

Top-Down

Gegenstromverfahren

Bottom-Up

Im Top-down-Planungsansatz geben Sie die Ziele sowie den Ablauf der Transformation vor. Ihre Mitarbeiter empfangen somit konkrete Anweisungen von Ihnen und führen diese aus. Dieses Vorgehen eignet sich bspw., wenn Ihre Angestellten den Veränderungsbedarf noch nicht sehen.

Im Gegenstromverfahren formulieren Sie Ziele für die Transformation, welche dann von Ihren Angestellten hinterfragt, angepasst und konkretisiert werden. Die gemeinsam entworfenen Ziele und Planungsentwürfe werden dann von Ihnen koordiniert. Dieses Vorgehen ermöglicht es, die Mitarbeiter mit einzubeziehen und dennoch die Transformation wesentlich zu steuern.

Im Bottom-up-Planungsansatz verfolgen Sie die Aufgabe, Ihre Angestellten zu motivieren und zu befähigen, die Planung und Zieldefinition der Transformation maßgeblich selbst zu gestalten. Dieses Vorgehen bietet sich bspw. an, wenn der Impuls zur Veränderung bereits aus der Belegschaft kommt und erste Ideen zur Veränderung vorhanden sind.

Organisationale Einbindung: Antriebskräfte





Die Betrachtung der Antriebskräfte ermöglicht Ihnen, jene Personen zu lokalisieren und einzubinden, die in Ihrer Organisation Veränderungen vorantreiben.

Bestehende Führungskräfte/Mitarbeiter Führungskräfte/Mitarbeiter Externe Experten

Denken Sie an bisherige Veränderungen zurück. Welche bestehenden Führungskräfte und Mitarbeiter haben den Wandel besonders ermöglicht? Interne Antriebskräfte gezielt in die Transformation einzubinden und sie als Transformations-Botschafter einzusetzen, schafft Vertrauen in der Belegschaft.

Neue Führungskräfte und Mitarbeiter bringen spannende und hilfreiche Impulse von außen sowie einen unvoreingenommenen Blick auf die Arbeitswelt Ihrer Organisation mit. Sie entdecken leicht Verbesserungsmöglichkeiten und lösen allein durch andersartige Arbeitsweisen und Rückfragen erste Veränderungen in Ihrem Umfeld aus.

Externe Experten, wie beispielsweise Change Management Berater oder Spezialisten in Teilbereichen der Arbeitswelt, können Sie sowohl inhaltlich als auch methodisch in der Transformation unterstützen. Sie bringen Erfahrungswissen aus anderen Veränderungsprojekten, objektive Einschätzungen und neutrales Sparring ein.

Organisationale Einbindung: Narrativ





Das Narrativ Ihrer Transformation umfasst die Art und Weise, wie Sie Ihren Mitarbeitern die Notwendigkeit der Veränderung am besten vermitteln und sie für den Wandel begeistern können.

Analysieren – denken – verändern (Logik)

Sehen – denken – veränderr (Emotion)

Logik & Emotion

Bei diesem Vorgehen betonen Sie die analytische Seite der Transformation: Sie lassen Ihre Mitarbeiter derzeitige Herausforderungen, mögliche Lösungen sowie unterschiedliche Aspekte der Arbeitswelt analysieren und diskutieren. Die hierbei entstehenden Gedanken führen zu Veränderungen im Verhalten Ihrer Mitarbeiter.

Alternativ können Sie Mitarbeiter über die emotionale Seite der Transformation von der Notwendigkeit überzeugen. Hierbei visualisieren Sie Herausforderungen und mögliche Lösungen und machen Sie somit erlebbar. Diese Form der Konfrontation bewegt Mitarbeiter, fördert Ideen und Motivation für die Transformation.

Die Kombination analytischer und emotionaler Impulse ermöglicht, unterschiedliche Mitarbeitertypen zu erreichen. Zudem kann es je nach Veränderungsstadium erforderlich sein, zwischen analytischen und emotionalen Schwerpunkten in der Kommunikation zu wechseln.

Die Taktik bietet Ihnen die Möglichkeit, sich für Ihren Wandelpfad in Stellung zu bringen



Die Taktik stellt Ihre individuelle Vorgehensweise für Ihr Veränderungsvorhaben dar. Durch Sie gewinnen Sie Klarheit über zentrale Aspekte des Veränderungsmanagements und können diese entlang Ihres Unternehmens und Veränderungsziels ausrichten. Ihre Taktik umfasst somit grundlegende Überlegungen, welche die Wahl und Abfolge der Veränderungsmaßnahmen (Wandelpfad) prägen.



adelpfade

Ziel





- Grundverständnis der Transformationsagenda
- Taktik der Transformation
 - **Beispielhafte Transformationspfade**

Allgemeine Hinweise zu den Transformationspfaden





Allgemeine Hinweise

Im Folgenden sind für drei praktische Anwendungsbeispiele Transformationspfade dargestellt, anhand derer mögliche Vorgehensweisen veranschaulicht sind.

Die dargestellten Transformationspfade sind das Ergebnis der ausgiebigen Sichtung der Fachliteratur sowie der Analyse von in einer Experimentalreihe erarbeiteten Vorgehensweisen verschiedener Experten aus den Bereichen Change, Organisationsentwicklung und IT-Beratung.

Für Ihr eigenes individuelles Transformationsvorhaben ist es sinnvoll einen eigenen Transformationspfad zu erstellen. Dieser berücksichtigt die Erkenntnisse der zuvor eingesetzten Instrumente Digitalisierungsindex und Digitalisierungskompass. Dadurch erhalten Sie eine auf Ihrer individuellen Unternehmenssituation basierende Vorgehensweise.

Idealerweise wird Ihr individuelles Veränderungsvorhaben durch Fachexperten/ Berater begleitet und unterstützt.

Zentrale Aspekte der Transformationspfade





Die Analyse der Anwendungsbeispiele und zugehörigen Pfade hat ergeben, dass es einige Aspekte im Rahmen der Transformation gibt, die in allen drei Fällen wichtig sind:

Die Berücksichtigung der Digitalen Infrastruktur ist im Rahmen digitaler Veränderungsvorhaben grundsätzlich von hoher Bedeutung, auch dann, wenn der primäre Fokus zunächst auf anderen Dimensionen liegt.

Eine frühzeitige Auftragsklärung und Zieldefinition im Bereich Führung ist grundsätzlich am Anfang jedes Veränderungsvorhabens äußerst wichtig. Dies wird im Rahmen des Digitalisierungskompass zwar mit abgedeckt, sollte am Anfang des Transformationsvorhabens aber noch einmal explizit aufgegriffen werden.

Der Aufbau entsprechender Kompetenzen für die Nutzung neuer Technologien sowie die Förderung der Motivation im Veränderungsprozess sind grundsätzlich wichtige Bestandteile aller Transformationspfade.

Wesentliche Unterschiede liegen v.a. in der Schwerpunktsetzung von Dimensionen, der (zeitlichen Reihenfolge) der Maßnahmen für einzelne Dimensionen sowie in der Art von Maßnahmen.

Detaillierte Vorgehensweise



Ziel

Im Folgenden geht es um die Erstellung der Vorgehensweise für Ihr individuelles Transformationsziel. Ziel ist es. Interventionen für die verschiedenen Dimensionen zu ermitteln.

Vorgehen

- Lesen Sie sich zunächst die Fallbeispiele und Pfade gut durch, um sich mit den Templates vertraut zu machen.
- Wichtig: Die Transformationsagenda baut auf Erkenntnissen der zuvor eingesetzten Instrumente Digitalisierungsindex und Digitalisierungskompass auf. Sie sollten folglich die Ergebnisse der vorherigen Instrumente zur Hand haben, wenn Sie Ihren eigenen Transformationspfad gestalten.
- Auf Folie 33 finden Sie das Template, in dem Sie Ihr individuelles Transformationsvorhaben festhalten können. Tragen Sie dazu für die verschiedenen Dimensionen der Arbeitswelt die aus Ihrer Sicht notwendigen Maßnahmen ein. Beachten Sie dabei die zeitliche Abfolge: Welche Maßnahmen sind zu welchem Zeitpunkt der Transformation priorisiert anzugehen?
 - Von links (früher) nach rechts (später) bestimmen Sie die zeitliche Positionierung der Maßnahme,
 - Die Länge der Pfeile bestimmt die Dauer der Maßnahme
 - Einmalige Ereignisse können bspw. mit einer Raute versehen werden



Transformationspfad Technologie – Fallbeispiel E-Akte



In einem größeren Unternehmen der Versicherungsbranche wird abteilungsübergreifend ein digitaler Workflow für die Bearbeitung von Versicherungsanträgen und Schadensfällen eingeführt. Alle Dokumente, die bisher in Papierform bei den Mitarbeitern angekommen sind, werden nun zentral gesammelt, eingescannt und in digitaler Form (E-Akte) über ein neues System zur Bearbeitung bereitgestellt. Durch vergangene Digitalisierungsinitiativen verfügt das Unternehmen bereits über Erfahrung mit solchen Veränderungsvorhaben. Durch diese Maßnahme wird angestrebt, die Anzahl der vorhandenen Online/ Offline-Schnittstellen zu reduzieren. Weitere Ziele sind einheitliche Arbeitsprozesse, die Reduzierung des Papierverbrauchs und eine höhere Kundenzufriedenheit durch eine schnellere Korrespondenzgeschwindigkeit. Bei den betroffenen Mitarbeitern des Unternehmens besteht prinzipiell eine Offenheit gegenüber der Veränderungsmaßnahme.





Transformationspfad Technologie – Zusammenfassung





Wichtigste Erkenntnisse zum Transformationspfad "Technologie":

Eine wesentliche Priorität bei der Digitalisierung von Prozessen ist, im Bereich der Digitalen Infrastruktur ein geeignetes System auszuwählen, zu implementieren und laufend anzupassen.

Weiterhin ist im Bereich Strukturen und Prozesse von großer Bedeutung, die durch die Digitalisierung veränderten Prozesse frühzeitig zu gestalten und im Verlauf des Veränderungsvorhaben iterativ zu reflektieren und an die neue Soft- & Hardware anzupassen.

Eng damit verbunden ist, im Bereich Zusammenarbeit eine enge Kooperation zwischen IT und den Key-Usern der neuen Soft- & Hardware zu gewährleisten. Dadurch kann eine stetige Anpassung und Optimierung der Zusammenarbeit und Kommunikationskanäle erfolgen, die sich durch neue Soft- & Hardware ergeben.

Im Bereich Kompetenzen ist es enorm wichtig, dass Schulungen für die Key-User zu neuen Arbeitsweisen und zum Umgang mit dem neuen System frühzeitig zu Beginn und im weiteren Verlauf angeboten und durch Ansprechpartner vor Ort ergänzt werden.

Beispiel E-Akte	Vorarbeiten gemäß DigiTraln		Umsetzung des Transform	nationsvorhabens	Produkt des Projekts DigiTraln 4.0 [www.digitrain40.de]
Digitale	A	Auswahl und Kauf neues Syst	em Rollout/	Systemimplementierung	Ausbessern von Programmfehlern
Infrastruktur		Austausch mit IT- & Business- Experten zu Lösung und Umsetzung	Systemanpassung an Unternehmen Testen des Syst Check durch Ar	tems/ Brauchbarkeits- nwender und Optimierung	Inbetriebnahme neues System Ggf. Ausrollen des Systems in andere Abteilungen
Koordination der Arbeit		Workshops zur Entwicklung de Workflows, Festlegung neuer S	s digitalen chnittstellen		
Strukturen & Prozesse		-	Workshop zum Design neuer Prozesse Laufende be	egleitende Reflexion und Anpassu	ng von Strukturen und Prozessen an neue Software
Strategie & Kultur		"Change Story" (warum ist die Veränderung wichtig?)	Information an Kunden, interne und externe Stakeholder zu neuem System		
Zusammenarbeit		Identifikation zentraler Anwender aus verschiedenen Teams	Enge Zusammenarbeit der IT und der zentralen Anwender Einführung und Nutzung neuer Kommunikat	>	der bieten Unterstützung bei der Anwendung
Führung		Workshop	Kommunik Wiederkehrende Informationsveransta	kation mit Stakeholdern ultungen mit Frage & Antwort	
Gesundheit		Geschäftsführung und Betriebsrat: Informationsveran Auftragsklärung, Frage & Antwort (zi Def. Zielbild, Notwendigkeit & N Gestaltungsbereich	ı Veränderungen, Abschätzunı utzen) Risiken und		Kommunikation über den Start des neuen Systems Gesundheits-Check: Einfluss der neuen Arbeitsweise
Arbeitsaufgabe & Rolle		Rollenklärung & Erarb auf Basis der Change	eitung neuer Rollenprofile mpact Analyse		
Kompetenzen			Entwicklung der Schulungen	Schulungen zu neuen Arb (Einbindung der zentralen	eitsweisen, Kompetenzen, Umgang mit System Anwender)
Motivation			Begleitende (Kollegiale) Beratung		
		Etablierung einer Resonanzgruppe zur frühen Erkennung von Vorbehalten etc.	Verkündung motivierende Ziele (z.B. KPI Durchlaufzei		Überarbeitung KPIs/Ziele
Sonstiges	Digitalisierungs-	\Diamond	_ Change Architektur erstellen >		
	index	Kick-off Steuerungsgruppe Change In und Projektteam Analyse			26

Transformationspfad Zusammenarbeit – Fallbeispiel Home-Office



In einem mittelgroßen Unternehmen haben mehrere Mitarbeiter den Wunsch geäußert, regelmäßig im Home-Office zu arbeiten. Auch in Bewerbungsgesprächen fragen viele Bewerber, inwieweit das Unternehmen flexibles Arbeiten unterstützt. Bislang war dies im Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen nicht möglich. Mithilfe neuer Technologien soll nun jedoch flexibles Arbeiten für das gesamte Unternehmen eingeführt werden. Das Unternehmen verfügt aufgrund vorangegangener Veränderungsmaßnahmen bereits über eine gewisse Erfahrung in diesem Bereich. Da der Wunsch für die Möglichkeit flexiblen Arbeitens im Home-Office von den Mitarbeitern ausging, ist eine hohe Bereitschaft für diese Veränderung in der Belegschaft vorhanden.





Transformationspfad Zusammenarbeit – Zusammenfassung





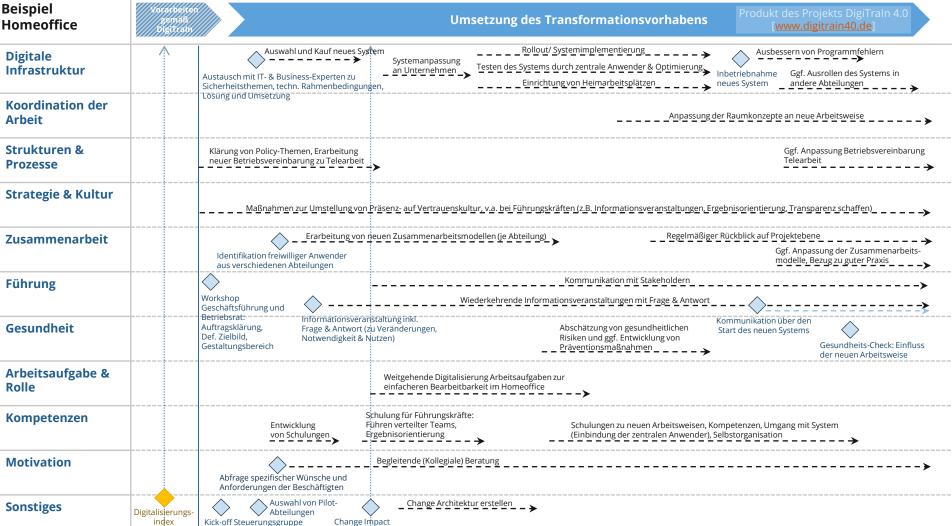
Wichtigste Erkenntnisse zum Transformationspfad "Zusammenarbeit":

Voraussetzung für Home-Office oder mobiles Arbeiten ist eine entsprechende Digitale Infrastruktur, die einen sicheren Zugriff auf alle Netzwerke von außerhalb sowie eine digitale, gemeinsame Ablage und Zusammenarbeit ermöglicht.

Außerdem ist der Bereich Führung von großer Bedeutung für eine erfolgreiche Umsetzung von Home-Office. Beispielsweise müssen Führungskräfte mit verteilten Teams umgehen, Vertrauen im Team aufbauen und einen ergebnisorientierten Führungsstil etablieren.

Eng damit verbunden ist auch die Unternehmenskultur. Hier sollte langfristig eine Umstellung von der Präsenz- zu einer Vertrauenskultur stattfinden.

Schulungen im Bereich Kompetenzen müssen sicherstellen, dass Mitarbeiter entsprechende Fähigkeiten aufbauen, sich selber mit digitalen Technologien auch außerhalb des Arbeitsplatzes zu organisieren.



Analyse \:/

und Projektteam

Transformationspfad Strategie - Fallbeispiel Digital-physische Produkte



In einem mittelständischen Unternehmen für Gartenmaschinen (z.B. Rasenmäher, Kehrmaschinen, etc.) ist durch die Geschäftsführung die Entscheidung getroffen worden, die Geschäftsstrategie hin zu digitalphysischen Produkten zu verändern. Bisher waren die produzierten Geräte nicht mit digitalen Ergänzungen ausgestattet. Durch die Neuausrichtung der Geschäftsstrategie soll sich dies nun für die gesamte Produktpalette hin zu hybriden Produkten (d.h., dass beispielsweise der Rasenmäher durch eine App programmiert werden kann) verändern. Bisher hatte das Unternehmen zwar keine digital-physischen Produkte im Sortiment, konnte jedoch in anderen Bereichen (z.B. Marketing) bereits umfangreiche Erfahrungen im Bereich Digitalisierung sammeln. Das Unternehmen fragt sich nun, wie die Digitalisierung in Produktion und Entwicklung durch Veränderungen in der Arbeitswelt der administrativen und kreativen Bereiche des Unternehmens begleitet werden sollte. Die Belegschaft begrüßt die geplante Modernisierung des Unternehmens.





Transformationspfad Strategie - Zusammenfassung



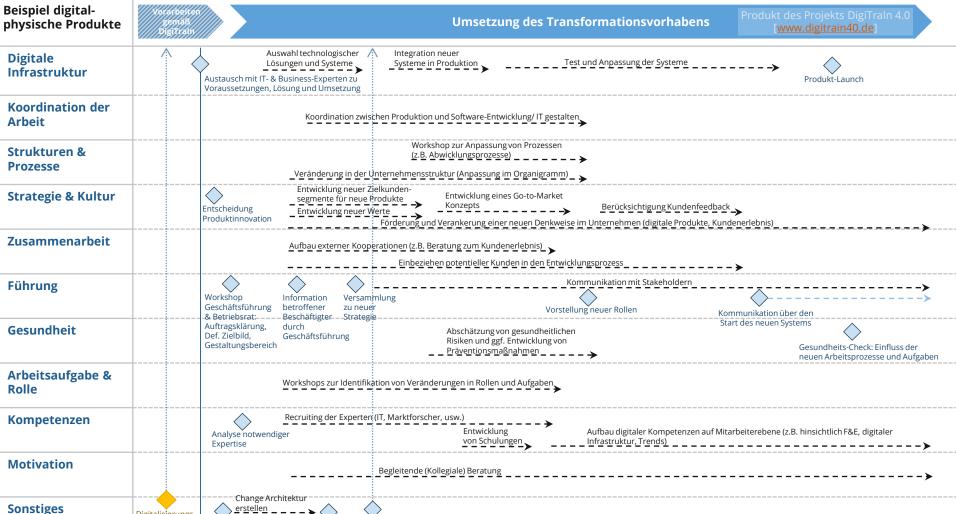


Wichtigste Erkenntnisse zum Transformationspfad "digital-physische Produkte":

Trifft man durch die Umstellung vormals analoger auf digital-physische Produkte eine strategisch weitreichende Entscheidung im Unternehmen, ist die Dimension Strategie & Kultur von hoher Bedeutung. So müssen beispielsweise neue Zielkundensegmente für neue Produkte entwickelt werden, eine Value Proposition erstellt werden, und im Gesamtunternehmen eine Denkweise gefördert und verankert werden, die digitalen Produkten einen hohen Stellenwert einräumt.

Außerdem ist der Bereich Zusammenarbeit von großer Bedeutung für eine erfolgreiche Umsetzung digital-physischer Produkte. Insbesondere die externe Zusammenarbeit mit Kunden muss gefördert werden, um frühzeitig potenzielle Kundeninteressen mit in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. Eine besondere Herausforderung besteht zudem darin, die Rolle der IT-Abteilung in der unternehmensinternen Hierarchie aufzuwerten.

Im Bereich Kompetenzen muss sichergestellt werden, dass zum einen Experten (IT-Branche, Marktforscher, etc.) vorhanden sind (oder eingestellt werden), die das erforderliche Fachwissen mitbringen und zum anderen digitale Kompetenzen auf Mitarbeiterebene aufgebaut werden, um mit der neuen digitalen Ausrichtung des Unternehmens und der Produkte umgehen zu können.



Change Impact

Analyse

Change

Story

Digitalisierungs-

index

Kick-off

Projektteam

Vorlage	Vorarbeiten im Unternehmen	Umsetzung des Transformationsvorhabens	Produkt des Projekts DigiTraln 4.0 [www.digitrain40.de]
Digitale Infrastruktur			
Koordination der Arbeit			
Strukturen & Prozesse			
Strategie & Kultur			
Zusammenarbeit			
Führung			
Gesundheit			
Arbeitsaufgabe & Rolle			
Kompetenzen			
Motivation			
Sonstiges			33



Ein Produkt des Projekts Indiziert. Transformiert. Digitalisiert. umente für den erfolgreichen Wandel ins Arbeiten 4.0 (DigiTraln 4.0)

DIGITRAIN

Informationen und Kontakte: www.digitrain40.de

Schreiben Sie uns unter: info@digitrain40.de

Universität der Bundeswehr München







Ricarda Rauch (M.Sc.)

ESB Business School, Hochschule Reutlingen



Prof. Dr. Arjan Kozica





Madlen Müller (M.A.)

RKW Bayern e.V.





AOK Baden-Württemberg





Frank Böhringer

Andrea Zielonka











Wissenschaft





