

Fallstudie 3:

Eine Abteilung eines mittelständischen Unternehmens aus dem öffentlichen Sektor

Unternehmensdaten

- Größe: Abteilung mit ca. 200 Mitarbeitern
- Ort: Kreis München
- Branche: öffentlicher Sektor
- Kerngeschäft: Katastrophenschutz

Ausgangssituation & Kontext

Eine Abteilung einer Behörde der Stadt München möchte als Pilotabteilung die Digitalisierung ihrer Arbeitswelt strukturiert angehen und einen Zugang zu diesem komplexen Thema erhalten.

Die Abteilung arbeitet im Schichtbetrieb und ist Teil einer High Reliability Organisation. Die Herausforderung besteht in der Gestaltung einer zukunftsgewandten Arbeitswelt innerhalb tradierter Organisationsstrukturen und unter Berücksichtigung der Doppelanforderung von Einsatz- und Tagesgeschäft. Die Arbeitswelt der Abteilung gilt es folglich so zu gestalten, dass sie stets im Gesamtkonstrukt effektiv bleibt, aber gleichzeitig ihre Potenziale zur Digitalisierung der Arbeitswelt möglichst weit ausschöpft.

Die Abteilung möchte mit DigiTrain 4.0 einen Überblick über den Digitalisierungsgrad ihrer bisherigen Arbeitswelt erhalten und damit auch die unterschiedlichen Einschätzungen hinsichtlich des bereits erreichten Digitalisierungsgrads einschätzen können. Zudem möchte sie neben der Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses einer digitalen Arbeitswelt konkrete Maßnahmen für das weitere Vorgehen ableiten.

Vorgehen

Mit einem Kernteam aus insgesamt **5 Personen**, davon drei abteilungsinterne Angestellte und zwei abteilungsexterne (IT-) Angestellte, wurde der DigiTrain 4.0 Beratungsprozess aufgrund Corona-bedingter Herausforderungen in angepasster Form durchgeführt. Neben Rücksprachen zur Koordination und Planung beinhaltete er drei Workshops, die auf Kundenseite insgesamt ca. 1,5 Arbeitstage beanspruchten, und eine Online-Umfrage. Nachfolgend werden besonders hilfreiche Schritte in der Vorgehensweise hervorgehoben:

1. **Auftakt-Workshop (0,5 Tage):** Im ersten Workshop wurde ein einheitliches Verständnis über den Ablauf und die Inhalte der Zusammenarbeit geschaffen. Einen besonderen Erkenntnisgewinn stellte die Strukturierung der Arbeitswelt in unterschiedliche Dimensionen und die große Bedeutung menschenbezogener Faktoren dar. Hier erkannten die Teilnehmer besondere Herausforderungen und Wechselwirkungen ihrer Arbeitswelt und diskutierten deren Einfluss auf mögliche Veränderungsprojekte.
2. **Online Durchführung des Digitalisierungsindex (Laufzeit 2 Wochen)** in der betreffenden Abteilung sowie in der IT-Abteilung
3. **Zielfindungsworkshop (0,5 Tage):** Im zweiten Workshop war besonders die Bewertung der Ergebnisse des Digitalisierungsindex im Unternehmenskontext und die Ableitung von Handlungsbedarfen von Bedeutung. Darauf aufbauend entwickelten die Teilnehmer ein klares Zielbild ihrer digitalen Arbeitswelt und konnten zentrale Handlungsbedarfe für die Zielerreichung benennen, bei denen besonders die Strategie und Kultur sowie der Bereich Strukturen und Prozesse in den Fokus rückten.
4. **Planungsworkshop (0,5 Tage):** Im dritten Workshop wurden für die im Zielfindungsworkshop identifizierten Handlungsbedarfe konkrete Maßnahmen abgeleitet. Darauf aufbauend wurde für den als Pilotprojekt am besten umsetzbaren Handlungsbedarf eine konkrete Umsetzungsplanung für die Abteilung erarbeitet.

Nutzen für das Unternehmen

- Feedback der Angestellten zum Status Quo der Digitalisierung der Arbeitswelt und zu notwendigen Veränderungsmaßnahmen.
- Überblick über Potenziale der digitalen Arbeitswelt und konkrete Veränderungsvorschläge.
- Erhöhung der abteilungsübergreifenden Kommunikation.
- Besseres Verständnis über die Zusammenarbeit mit Schnittstellen und der Gesamtorganisation im Rahmen der Veränderungsmaßnahmen innerhalb der Abteilung.

Tipps für die Anwendung

- Bei der Arbeit mit kleinem Kernteam (<6 Personen): Frühe Fokussierung auf relevante Dimensionen der Arbeitswelt
- Den Digitalisierungsatlas nicht nur generisch, sondern spezifisch für die Arbeitswelt des Kunden entwickeln.
- Ein abteilungsübergreifendes Team zusammensetzen oder Vertreter aus relevanten Schnittstellenbereichen involvieren, um die Machbarkeit der Veränderungen innerhalb der Gesamtorganisation zu garantieren.
- In Ergebnisspiegelung Themen aus dem Auftakt-Workshop mit aufnehmen und Übereinstimmungen/Abweichungen analysieren.