

## Fallstudie 5:

# Ein mittelständisches Unternehmen aus der Automobilzulieferer-Branche

## Unternehmensdaten

- Größe: ca. 5000 Mitarbeiter, Zentrale ca. 450
- Zentrale: Raum Stuttgart
- Branche: Automobilzulieferer
- Kerngeschäft: Fahrzeuginnenausstattung

## Ausgangssituation & Kontext

Das Unternehmen der Automobilzulieferer-Branche produziert Fahrzeuginnenausstattung. Die Zentrale des Unternehmens mit ca. 450 Mitarbeitern befindet sich in Süddeutschland, weitere Standorte gibt es in Ungarn, Tschechien, Slowakei, Mexiko, USA und China.

Aufgrund der umkämpften und im technologischen Wandel begriffenen Branche, muss das Unternehmen stets nah am Markt agieren. Innovationen gehören daher zum Kerngeschäft. Das Unternehmen sucht neue Mittel und Wege, wie die Digitalisierung dabei helfen kann, Innovationen zu schaffen sowie effiziente Prozesse und Zusammenarbeitsformen zu ermöglichen. Inhaltlich ist das Unternehmen am Anfang des Beratungsprozesses offen, welche konkreten Bereiche mit dem Projekt adressiert werden sollen.

Es wird angestrebt, erste Impulse in der Zentrale in einzelnen Abteilungen insbesondere in den Bereichen Prozesse und Zusammenarbeit zu setzen, entsprechende Maßnahmen umzusetzen und diese dann bei Erfolg auf das Gesamtunternehmen auszuweiten.

## Vorgehen

Mit einem abteilungsübergreifenden Kernteam mittlerer Größe (im Schnitt **7 Personen**) wurde im betreffenden Unternehmen der DigiTrain 4.0 Beratungsprozess über einen Zeitraum von ca. **vier Monaten** durchgeführt. Neben Rücksprachen zur Koordination und Planung beinhaltete der Prozess drei halbtägige Workshops. Als Basis für den Beratungsprozess wurde eine Online-Umfrage zur Erfassung des Status Quo der Digitalisierung im Unternehmen durchgeführt. Nachfolgend werden die zentralen Schritte der Vorgehensweise hervorgehoben:

1. **Auftaktworkshop (0,5 Tage):** Im ersten Workshop wurde ein einheitliches Verständnis für den Ablauf und die Inhalte der Zusammenarbeit geschaffen. Dazu wurden die Teilnehmer\*innen auf Basis des Digitalisierungsatlas in die Kerndimensionen der digitalen Arbeitswelt eingeführt. Dabei wurde auch das haptische DigiTrain-Spiel verwendet. Auf dieser Basis reflektierten die Firmenvertreter\*innen ihre unternehmensspezifische digitale Arbeitswelt und diskutierten die Relevanz des Themas Digitalisierung für ihr Unternehmen. Im nächsten Schritt wurde iterativ eine unternehmensspezifische Vision der Arbeitswelt erarbeitet. Inhaltlich fokussiert die Vision darauf, durch eine stärker digitalisierte Arbeitswelt die Zusammenarbeit in und mit automatisierten Prozesse optimal zu unterstützen.
2. **Online Durchführung des Digitalisierungsindex (Laufzeit 2 Wochen):** Um den Status Quo im Unternehmen zu Digitalisierungsthemen zu erfassen, wurde der Digitalisierungsindex mit den Mitarbeiter\*innen der Unternehmenszentrale durchgeführt.
3. **Zielfindungsworkshop (0,5 Tage):** Im Workshop wurden konkrete Ziele und Handlungsbedarfe erarbeiten, mit denen die Vision umgesetzt werden kann. Hierzu wurden zunächst die Ergebnisse des Digitalisierungsindex von den Teilnehmern vor dem Hintergrund der eigenen Vision bewertet und im Hinblick auf Veränderungsbedarfe reflektiert. Die Bewertung ergab, dass das Unternehmen insbesondere in vier Dimensionen der Arbeitswelt Veränderungen priorisiert angehen möchte: Digitale Infrastruktur, Strukturen & Prozesse, Arbeitsaufgaben & Rollen sowie Motivation. Für diese Dimensionen wurden konkrete Ziele und sich daraus ergebende Handlungsbedarfe abgeleitet.
4. **Management Gespräch (0,25 Tage):** In einem Gespräch mit dem Management diskutierten die DigiTrain-Berater\*innen über den aktuellen Stand des Projektes und erarbeiteten mithilfe der generischen Transformationsagenda eine zielführende Change-Taktik.
5. **Planungsworkshop (0,25 Tage, virtuell):** Aufgrund der aktuellen Corona-Krise und daraus folgender Kurzarbeit für das Unternehmen, wurde der Planungsworkshop in verkürzter Form mit reduzierter Teilnehmerzahl durchgeführt. Es wurde zusammen mit dem Unternehmen reflektiert, wie basierend auf den Zielen und Handlungsbedarfen konkrete Handlungsschritte erarbeitet werden können. Ein mehrdimensionales Planungstemplate unterstützte die Teilnehmer\*innen dabei, aktiv den Beitrag anderer Arbeitsweltdimensionen zum Erfolg ihrer Veränderungsmaßnahme in die Umsetzung mit einzubeziehen. Es resultierte eine Zeitplanung zur Umsetzung der Veränderungsmaßnahme mit konkreten Handlungsschritten in mehreren Dimensionen der Arbeitswelt.

## Nutzen für das Unternehmen

- Feedback der Angestellten zum Status Quo der Digitalisierung der Arbeitswelt und zu notwendigen Veränderungsmaßnahmen auf breiter Mitarbeiterbasis.
- Erarbeitung einer Vision der digitalen Arbeitswelt bei anfangs unklarer Ausgangslage, die Orientierung gibt und die Planung von Maßnahmen ermöglicht.
- Überblick über Potenziale der digitalen Arbeitswelt und konkrete Veränderungsvorschläge in vier Dimensionen der Arbeitswelt, um die Prozesse digitaler und effizienter zu gestalten.
- Erarbeitung einer unternehmensspezifischen Change-Taktik und Planung der wichtigsten Veränderungsmaßnahmen, die die Bedürfnissen der Angestellten adressiert.

## Tipps für die Anwendung

- Wenn die Unternehmensvertreter\*innen am Anfang des Prozesses offen für Ideen sind und einen unklaren Fokus haben, ist es hilfreich, früh auf die für das Unternehmen wichtigsten Handlungsbedarfe und entsprechende relevanten Dimensionen der Arbeitswelt zu fokussieren.
- Wird in einem größerem Team (> 6 Personen) gearbeitet, ist es hilfreich, einzelne Bestandteile des Workshops in Kleingruppen erarbeiten zu lassen.
- Bei reduzierter Zeit des Unternehmens für die Workshops ist es besonders wichtig, eine frühe Priorisierung der Kerntemen zu erreichen. Dies erleichtert die Eingrenzung auf wesentliche Veränderungsbedarfe in den nachfolgenden Schritten.