

## Fallstudie 6:

# Ein internationales Unternehmen mit Schwerpunkt Sicherheitstechnik

## Unternehmensdaten

- Größe: ca. 1000 Mitarbeiter weltweit
- Zentrale: Raum Allgäu
- Branche: Produkte und Systemlösungen
- Kerngeschäft: Sicherheitstechnik, Schaumstofftechnik, Kopfbedeckungen

## Ausgangssituation & Kontext

Das dargestellte Unternehmen produziert und entwickelt Produkte und Systemlösungen in den Bereichen Sicherheitstechnik, Schaumstofftechnik & Formteile sowie Kopfbedeckungen. Die Zentrale des Unternehmens befindet sich in Süddeutschland, weitere Standorte gibt es in Frankreich, USA und der Slowakei.

Das Unternehmen sieht im Bereich Digitalisierung noch großen Ausbaubedarf und möchte das Thema proaktiv adressieren. Zu Beginn des Beratungsprozesses ist das Unternehmen ergebnisoffen und hat keine spezifischen zu adressierenden Maßnahmen im Sinn.

Es wird angestrebt, erste Impulse im Bereich Digitalisierung zu gewinnen und umzusetzen, um diese Stück für Stück im Unternehmen zu etablieren. Ein wichtiger Entwicklungsbereich wird v.a. im Bereich der Digitalisierung von Geschäftsprozessen sowie von Formen der Zusammenarbeit gesehen.

## 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. Nachdem zunächst erste Klärungsgespräche zur Koordination und Planung erfolgt sind, folgte die Durchführung von drei halbtägigen Workshops. Zudem wurde als Teil des Prozesses eine Online-Umfrage durchgeführt, um den Status-Quo des Unternehmens im Bereich Digitalisierung zu erfassen. Nachfolgend werden die zentralen Schritte der Vorgehensweise hervorgehoben:

1. **Auftaktworkshop (0,5 Tage):** Der erste Workshop zielte darauf ab, ein erstes Verständnis für die digitale Arbeitswelt zu gewinnen und eine unternehmensspezifische Vision für die zukünftige Arbeitswelt zu entwickeln. Hierfür wurden der Digitalisierungsatlas mit den Teilnehmern interaktiv erarbeitet und erste Veränderungsimpulse für verschiedene Dimensionen festgehalten. Nachfolgend wurde in mehreren Schritten die unternehmensspezifische Vision der Arbeitswelt erarbeitet. Schwerpunkte der Vision lagen darin, in den Bereichen Datenbasis, Zusammenarbeit und Prozesse digitaler zu werden, um die Innovations- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu fördern.
2. **Online Durchführung des Digitalisierungsindex (Laufzeit 2 Wochen):** Mit einer Onlineumfrage auf breiter Mitarbeiterbasis wurde der Status Quo im Unternehmen zu verschiedenen Digitalisierungsthemen erfasst.
3. **Digitaler Zielfindungsworkshop (0,5 Tage):** Aufgrund der Corona-Krise wurde der zweite Workshop online über eine Kollaborationssoftware durchgeführt. Im Rahmen dessen 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. Für alle Dimensionen wurden Zielbilder und Handlungsbedarfe entwickelt.
4. **Change 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. Weiterhin wurde festgelegt, vor dem dritten Workshop eine Priorisierung der zu adressierenden Dimensionen vorzunehmen. Hierzu gab es eine unternehmensinterne Umfrage. Die Bewertung ergab, dass das Unternehmen insbesondere die Dimensionen Kompetenzen, Strategie & Kultur, sowie digitale Infrastruktur priorisiert adressieren möchte.
5. **Digitaler Planungsworkshop (0,5 Tage, virtuell):** Auch der dritte Workshop wurde digital umgesetzt. Die Teilnehmer legten sich fest, für eine der priorisierten Bereiche (Kompetenzen) die Ausplanung konkreter Maßnahmen und Handlungsschritte vorzunehmen. 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 verschiedenen Dimensionen der Arbeitswelt.

## Nutzen für das Unternehmen

- Schaffung einer Vision der digitalen Arbeitswelt, die eine Orientierung verschafft und die Planung von Maßnahmen ermöglicht.
- Eine breites Mitarbeiterbild zum Status Quo der Digitalisierung der Arbeitswelt und zu notwendigen Veränderungsmaßnahmen durch den Digitalisierungsindex.
- Identifizierung der wichtigsten Ziele und Handlungsbedarfe für die digitale Arbeitswelt.
- Erarbeitung einer unternehmensspezifischen Change-Taktik und Planung von Handlungsschritten für einen priorisierten Kernbereich, der als Ausgangspunkt für weitere Veränderungen dient.

## Tipps für die Anwendung

- Bei breiter Ausgangslage der Ziele und Handlungsbedarfe ist eine Priorisierung äußerst wichtig. Diese kann im Rahmen der Workshops oder im Beratungsgespräch erfolgen.
- Bei größeren Teams (> 6 Personen) können einzelne Bereiche auch in Kleingruppen erarbeitet und adressiert werden, sofern die Teilnehmer dies nicht ausdrücklich nur gemeinsam machen wollen
- Bei reduzierter Zeit für die Workshops ist es sinnvoll, einzelne Themen im Nachgang unternehmensintern noch verfeinern zu lassen.
- Bei der Durchführung von Workshops im digitalen Format ist darauf zu achten, ausreichend Pausen einzuplanen und didaktisch Methoden anzuwenden, die die Interaktion anregen.