



**DIGITRAIN**  
4.0

**Transformiert. Digitalisiert. Instrumente für den  
erfolgreichen Wandel ins Arbeiten 4.0**

**Kurzüberblick**  
Offensive Mittelstand, AG-Transfer, Bonn, 16.09.2019

[www.digitrain40.de](http://www.digitrain40.de)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland



EUROPEISCHE  
UNION

Zusammen.  
Zukunft.  
Gestalten.

der Bundeswehr  
Universität  München



PTKA  
Projektträger Karlsruhe  
Karlsruher Institut für Technologie



BUSINESS SCHOOL  
REUTLINGEN UNIVERSITY

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

## Forschung, Entwicklung und Optimierung der Lieferumfänge

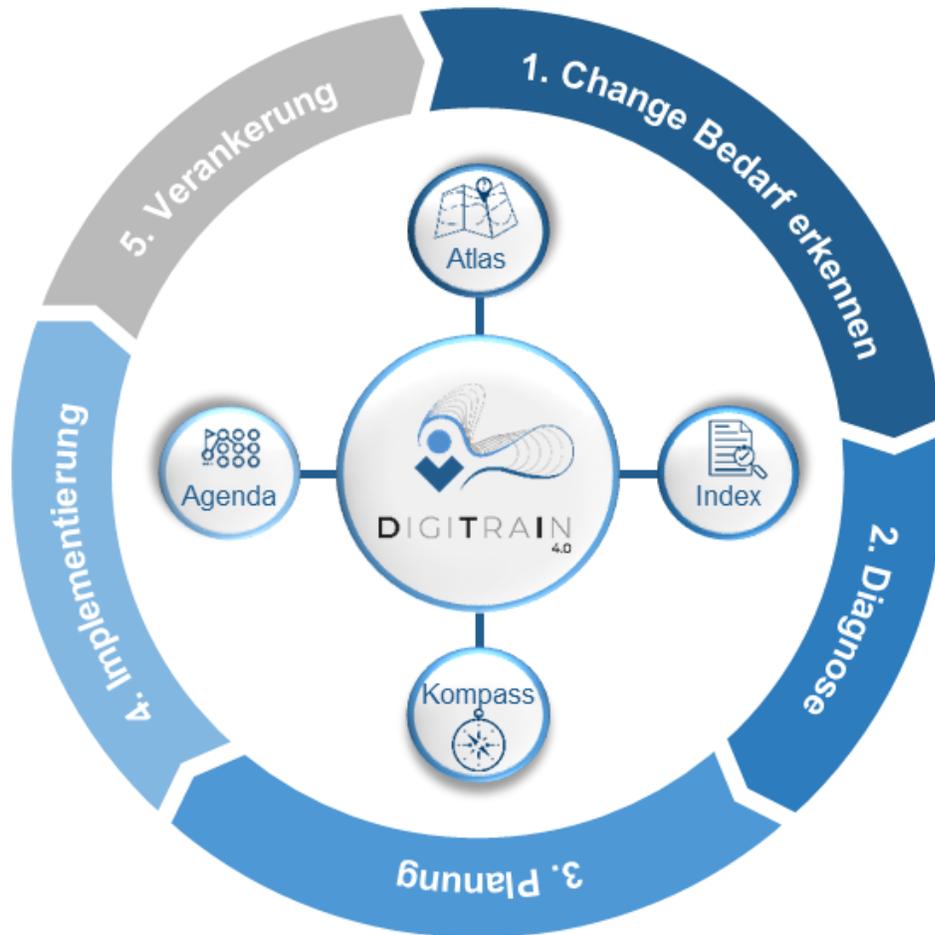
Das Forschungsprojekt **DigiTrain 4.0** entwickelt, erprobt und evaluiert – auf Basis eines systematischen und wissenschaftlich fundierten Vorgehens – Konzepte und zukunftsfähige Instrumente für Unternehmen, um die Transformation in die digitale Arbeitswelt erfolgreich zu gestalten.

**DigiTrain 4.0** orientiert sich an vier zentralen Fragen, die sich Entscheider bzw. Stakeholder in Unternehmen (also Verantwortungsträger wie Führungskräfte, Betriebsräte, Mitarbeiter, Eigentümer, Experten) stellen, wenn sie reflektiert und systematisch ihre Arbeitswelt transformieren wollen:

1. Was bedeutet die Digitalisierung für das Arbeiten in unserem Unternehmen?
2. Wie digital ist die Arbeit in unserem Unternehmen momentan?
3. Wie digital soll unsere Arbeitswelt in unserem Unternehmen in Zukunft werden?
4. Wie erreichen wir zielgerichtet die Digitalisierung der Arbeitswelt?

## Erprobung der Tools in enger Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Verbundpartnern

Value Partner



Die im Projekt DigiTrain 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

Grafikquelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hayes (2018)

Bildquellen: Map von Paul Jackson, indexing von Vectors Market, compass von Stanislav Levin, path von Becris von The Noun Project

## Zentrale Frage:

Was kann angesichts der Komplexität (Mehrdimensionalität / Vernetztheit) der digitalen Transformation der Arbeit konkret getan werden?

## Ein (einfacher) Leitfaden:

- 1) Ermittle den **Status Quo** im Unternehmen.
- 2) Formuliere eine **unternehmensspezifische Vision** der Arbeitswelt.
- 3) Breche die Vision der Arbeitswelt auf **konkrete Dimensionen** runter.
- 4) Identifiziere die **situationspezifischen wichtigsten Dimensionen** und **erfolgskritischen Treiber**.
- 5) Entwickle **konkrete Maßnahmen** in einer spezifischen Transformationsagenda.

## Digitale Infrastruktur:

- Güte der technologischen Ausstattung
- Integrationsgrad und Nutzbarkeit der digitalen Technologien
- Güte von Datenschutz und -sicherheit

## Koordination der Arbeit:

- Grad der Datenunterstützung von Entscheidungen
- Transparenzschaffung und Kontrolle
- Grad der Unterstützung digitaler Arbeit durch Raumkonzepte

## Strukturen & Prozesse:

- Organisation
- Prozesse

## Strategie und Kultur:

- Strategie
- Kultur



## Führung:

- Strategische Unternehmensführung
- Operationale Führung

## Zusammenarbeit:

- Kollaboration in (virtuellen) Teams
- Interaktion Mensch & Maschine (HMI)
- Interne Kommunikation
- Externe Kommunikation

## Arbeitsaufgabe & Rollen:

- Rolle & Identität
- Arbeitsinhalte
- Arbeitsorganisation

## Gesundheit

- Psychische Gesundheit
- Physische Gesundheit

## Kompetenzen, Fähigkeiten:

- Expertise
- Lernen und Weiterbildung

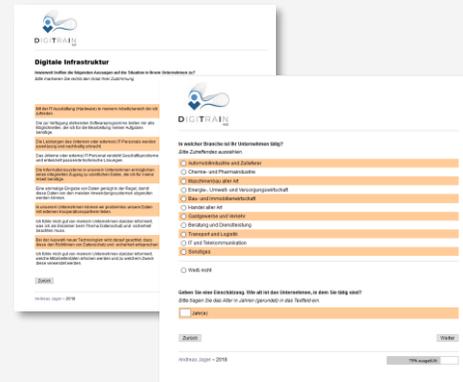
## Motivation:

- Arbeitsmotivation
- Motivation & Commitment für Veränderungsprozesse



## Kurzversion

- **Format:** Online Schnelltest mit automatisierter Auswertung
- **Ziel:** erste Einschätzung zum Digitalisierungsgrad der Arbeitswelt
- **Umfrage:** Panel-Umfrage mit 23 KMU



## Langversion

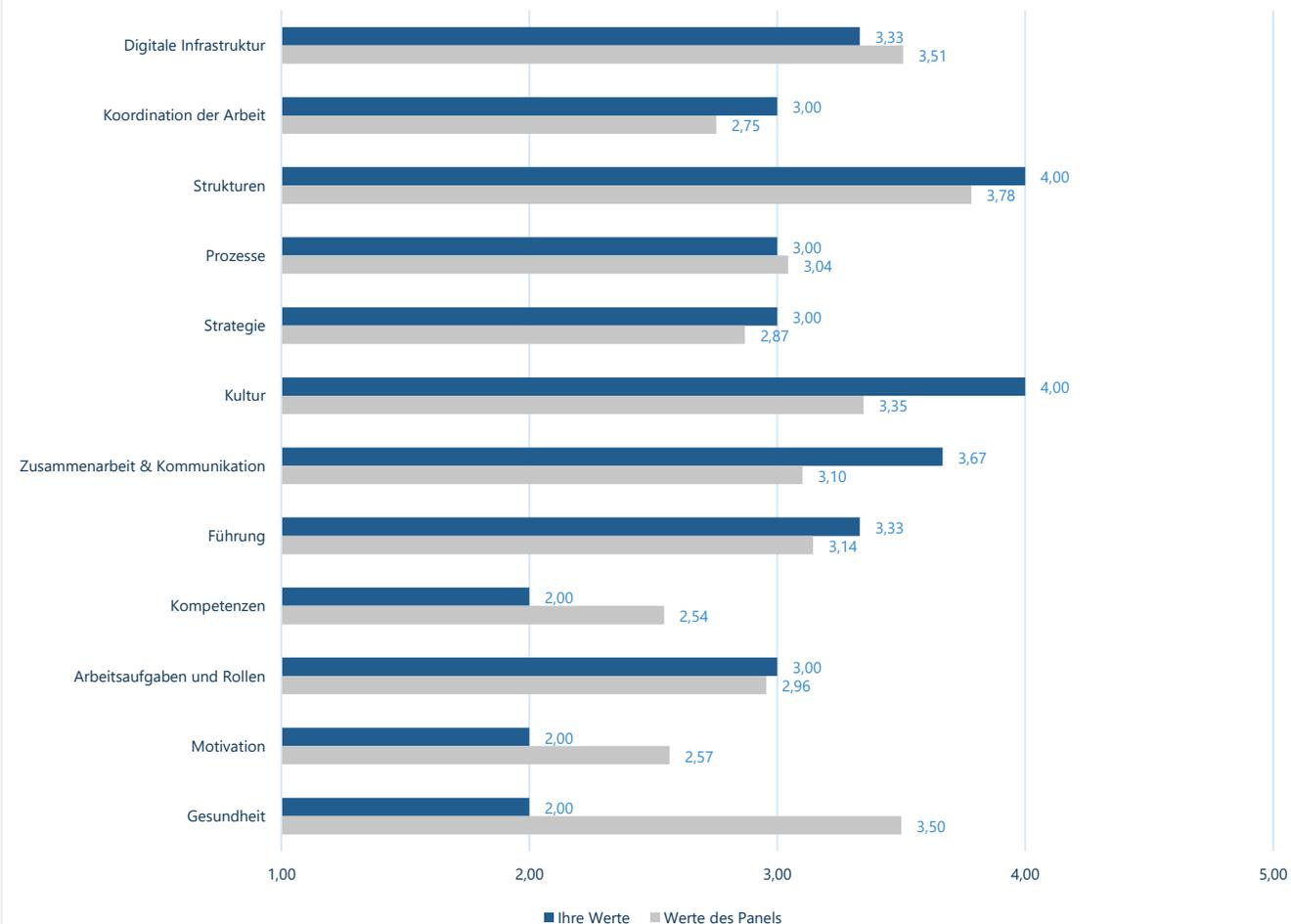
- **Format:** Multi-Item-Fragebogen mit 88 Fragen
- **Ziel:** detaillierte Analyse einzelner Dimensionen der Arbeitswelt
- **Umfrage:** Online Umfrage in Unternehmen aus der Gesundheitsbranche mit 810 Teilnehmern



## DEVELOPER

Gratulation! Ihr Unternehmen ist bereits mitten in der Digitalisierung der Arbeitswelt und auf einem guten Weg. Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie Orientierungshilfen für nächste Schritte.

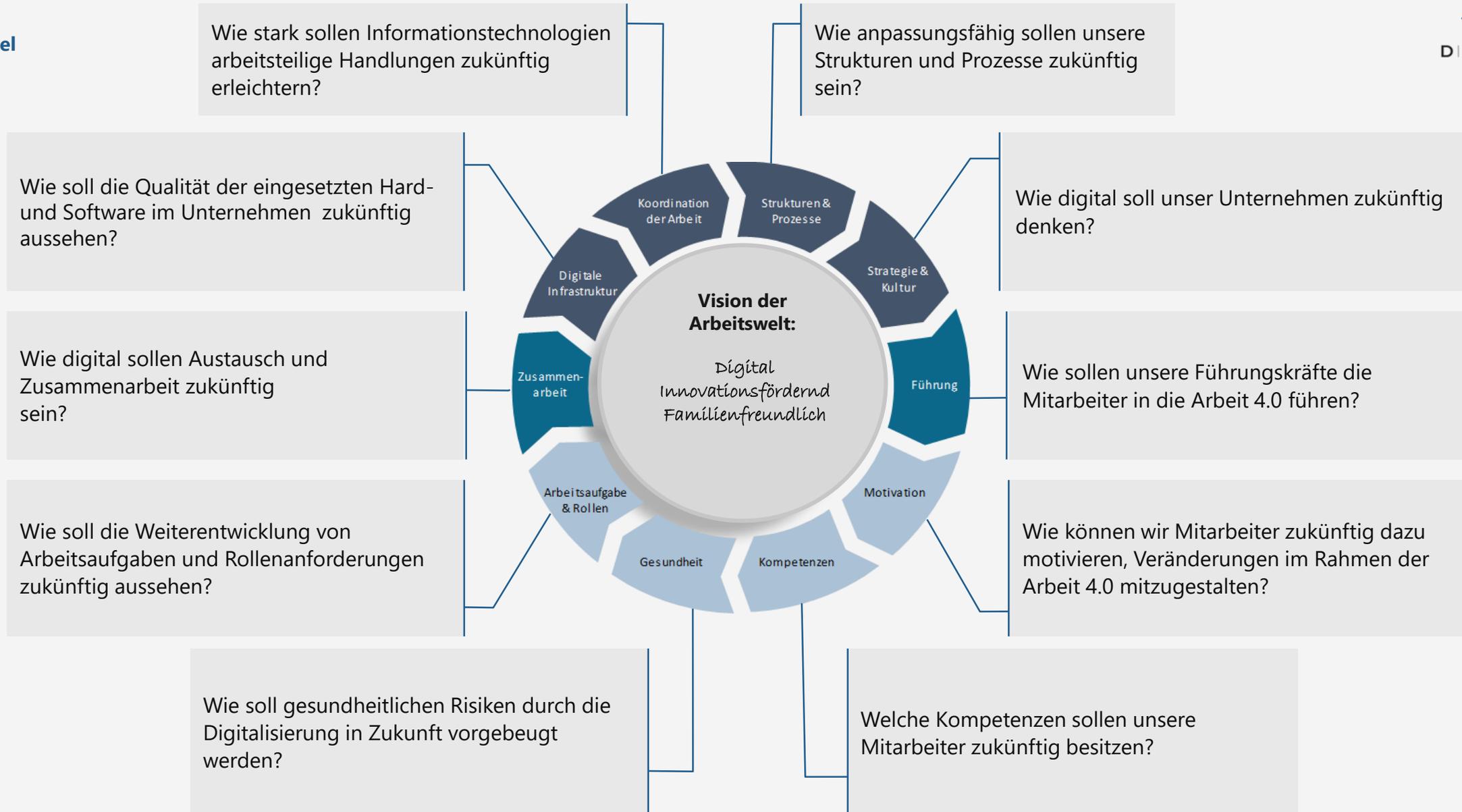
### Ihre Reifegrade





# Bewertung des Unternehmens anhand des Digitalisierungsatlas: Zielzustand definieren

## Beispiel



## 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.

### Erfolgsfaktoren einer Transformation

Der Erfolg von Change-Initiativen ist von zahlreichen Faktoren abhängig. Wir zeigen Ihnen welche zentralen Faktoren Sie im Kontext der Transformation unbedingt beachten sollten, um die bestmöglichen Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wandel zu schaffen.

Backup

### 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 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.



|                               |                                |  |                                      |                               |
|-------------------------------|--------------------------------|--|--------------------------------------|-------------------------------|
| Organisationale Durchdringung | Reichweite <sup>1</sup>        | Einzelner Unternehmensbereich            | Mehrere Unternehmensbereiche         | Gesamtunternehmen             |
|                               | Reichhaltigkeit <sup>1</sup>   | Eine Dimension                           | Mehrere Dimensionen                  | Alle Dimensionen              |
|                               | Eindringlichkeit <sup>1</sup>  | Inkrementell                             | Moderat                              | Radikal                       |
| Modus                         | Startpunkt & Pfad <sup>1</sup> | Soziales System                          | Technisches System                   | Soziales & technisches System |
|                               | Dauer <sup>1,3</sup>           | Zeitlich begrenzt                        | Verstetigt                           |                               |
|                               | Ziel <sup>2</sup>              | Optimierung                              | Problemvermeidung                    | Problembeseitigung            |
| Organisationale Einbindung    | Planungsansatz <sup>4</sup>    | Top-down                                 | Gegenstromverfahren                  | Bottom-up                     |
|                               | Antriebskräfte <sup>1</sup>    | Bestehende Führungskräfte/Mitarbeiter    | Neue Führungskräfte/Mitarbeiter      | Externe Experten              |
|                               | Narrativ <sup>2</sup>          | Analysieren – Denken – Verändern (Logik) | Sehen – Denken – Verändern (Emotion) | Logik & Emotion               |



**DIGITRAIN**  
4.0  
[www.digitrain40.de](http://www.digitrain40.de)

**Vielen Dank**



**Frank Böhringer**  
Referatsleiter Personalkonzepte/Strategien  
+49 (0)711 2593-7977  
[frank.boehringer@bw.aok.de](mailto:frank.boehringer@bw.aok.de)  
<http://digitrain40.de/frank-boehringer/>

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**ESF**  
Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland



EUROPÄISCHE  
UNION



der Bundeswehr  
**Universität München**



**PTKA**  
Projektträger Karlsruhe  
Karlsruher Institut für Technologie



Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.



**DIGITRAIN**  
4.0

# DigiTrain 4.0 Team

[www.digitrain40.de](http://www.digitrain40.de)

Wissenschaft

## Universität der Bundeswehr München



Prof. Dr. Stephan Kaiser



Andreas Jager (M.A.)



Ricarda Rauch (M.Sc.)

## ESB Business School, Hochschule Reutlingen



Prof. Dr. Arjan Kozica



Dr. Daniel Thiemann



Madlen Müller (M.A.)

Praxis

## RKW Bayern e.V.



Josef Wissinger



Ruth Gehrhardt (B.A.)

## AOK Baden-Württemberg



Frank Böhringer



Andrea Zielonka

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



ESF  
Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland



EUROPÄISCHE  
UNION

Zusammen.  
Zukunft.  
Gestalten.

der Bundeswehr  
Universität  München



PTKA  
Projektträger Karlsruhe  
Karlsruher Institut für Technologie



ESB  
BUSINESS SCHOOL  
REUTLINGEN UNIVERSITY

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.