



## 6. Clusterkonferenz Energietechnik



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Fonds für  
Regionale Entwicklung



Impulsvortrag 3 im Rahmen des Workshops unter der Leitung des Instituts für Betriebliche Weiterbildung (IBBF):

**„Digitale Transformation und Change Management - Einbindung der Mitarbeiter bei der Digitalisierung von Geschäftsprozessen“**

Harald Pflughaupt  
Berlin Specialists

21. November 2017, Potsdam

## 1. Über uns

## 2. Digitale Transformation und methodischer Ansatz

## 3. Einblicke in das Praxisprojekt - Identifizierung von Potenzialbereichen, Diskussion und Ableitung von Handlungsfeldern

## 4. Zusammenfassung und Umsetzungsempfehlungen

# Berlin Specialists – Wir begleiten Sie zu Ihrem Geschäftserfolg!



Strategisches Denken, konzeptionelles Arbeiten, Kreativität und eine Offenheit hinsichtlich neuer Geschäfts- und Prozessperspektiven - das sind unsere Stärken für die Entwicklung und Umsetzung eines erfolgreichen Konzeptes zur Digitalisierung.

Berlin Specialists bietet Beratungsleistungen und deren Umsetzung in den Bereichen Strategie, Marketing, Supply Chain und Operations Management.



# Unsere Leistungen - Kurzübersicht



## Business & Strategic Consulting

- Digitale Strategieentwicklung und Prozessmanagement
- Geschäftsmodell und Businessplan
- Innovationsmanagement
- Supply Chain - und Operations Beratung
- Lean Management Ansätze
- Analyse von Problemfeldern und Entwicklung von Verbesserungsansätzen

## Training & Coaching

- Entwicklung unternehmensspezifischer Trainingsprogramme
- Moderation kontinuierlicher Verbesserung

Der

M  
E  
N  
S  
C  
H

im

Mittel-  
punkt

## Marketing & Strategy

- Marketing- und Vertriebsstrategien
- Webseiten, Web Shops, eCommerce, Apps
- Social Media, Virale Marketing Kampagnen
- Individuelle Software- und Datenbank-Entwicklung

## Communication & Design

- Corporate Identity und Design
- Print- und Webdesign
- Imagefilme, Prozessvisualisierung, 3D-Modelle
- Direktmarketing / Crossmedia-Kampagnen
- PR und Öffentlichkeitsarbeit

Idee

Konzeption

Umsetzung

Berlin Specialists – Wir begleiten Sie auf Ihrem Weg zu Ihrem Geschäftserfolg!

1. Über uns

**2. Digitale Transformation und methodischer Ansatz**

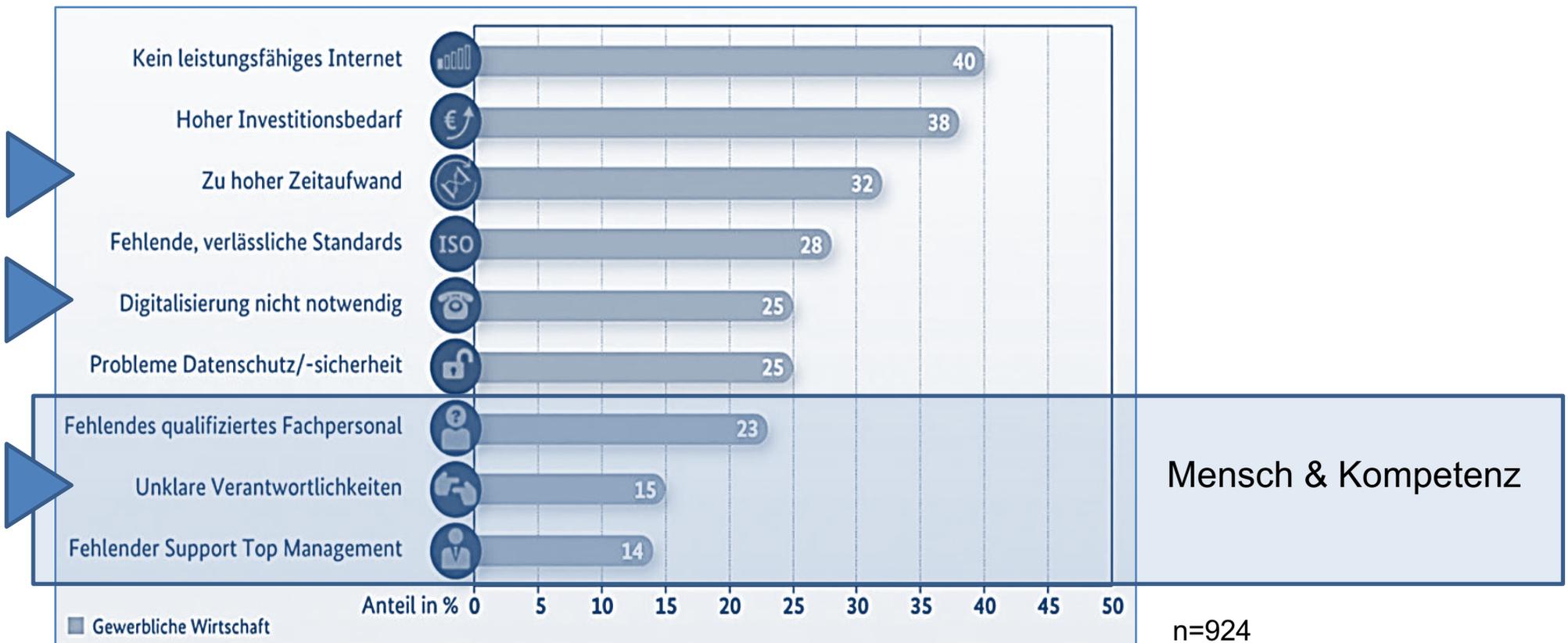
3. Einblicke in das Praxisprojekt - Identifizierung von Potenzialbereichen, Diskussion und Ableitung von Handlungsfeldern

4. Zusammenfassung und Umsetzungsempfehlungen

# Umfrage zum Thema „Digitalisierung in der deutschen Wirtschaft 2016“



„Worin sehen Sie momentan Hindernisgründe für die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen?“



Quelle: TNS Infratest, repräsentative Unternehmensbefragung: „Digitalisierung in der deutschen Wirtschaft 2016“, n = 924, Jeweils nur Nennungen zur Kategorie „Trifft voll und ganz zu“ / „Trifft eher zu“ auf die Frage: „Wo sehen Sie momentan die Hinderungsgründe für die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen?“; Angaben in Prozent

# Häufige Hindernisse und Fehler, die bei der Transformation vermieden werden sollten!



- „Top-Down Strategie“ ohne klares Umsetzungs- und Kommunikationskonzept
- Fehlen einer klaren Vision und Zielsetzung
- Die digitale Transformation wird nur als schnelles Programm zur Effizienzsteigerung angesehen. Es ist aber eine dauerhafte Veränderung!
- Der Faktor „Zeit“ wird für den Wandel vielfach unterschätzt
- Eine unzureichende Personaldecke um den Wandel vorzubereiten, zu gestalten und zu begleiten führt zu einem Scheitern und einer nicht nachhaltigen Veränderung.

Quelle: Prof. Dr. Alexander Tsipoulanidis

*Erfassung der spezifischen Hindernisse und Umwandlung in Erfolgsfaktoren, um den digitalen Wandel gemeinsam zu meistern.*

# Allgemeine Ansätze zur Umsetzung der digitalen Transformation



## **Ansätze aus dem Supply Chain Management, insbesondere Lean Management/ Industrie 4.0 und Change Management.**

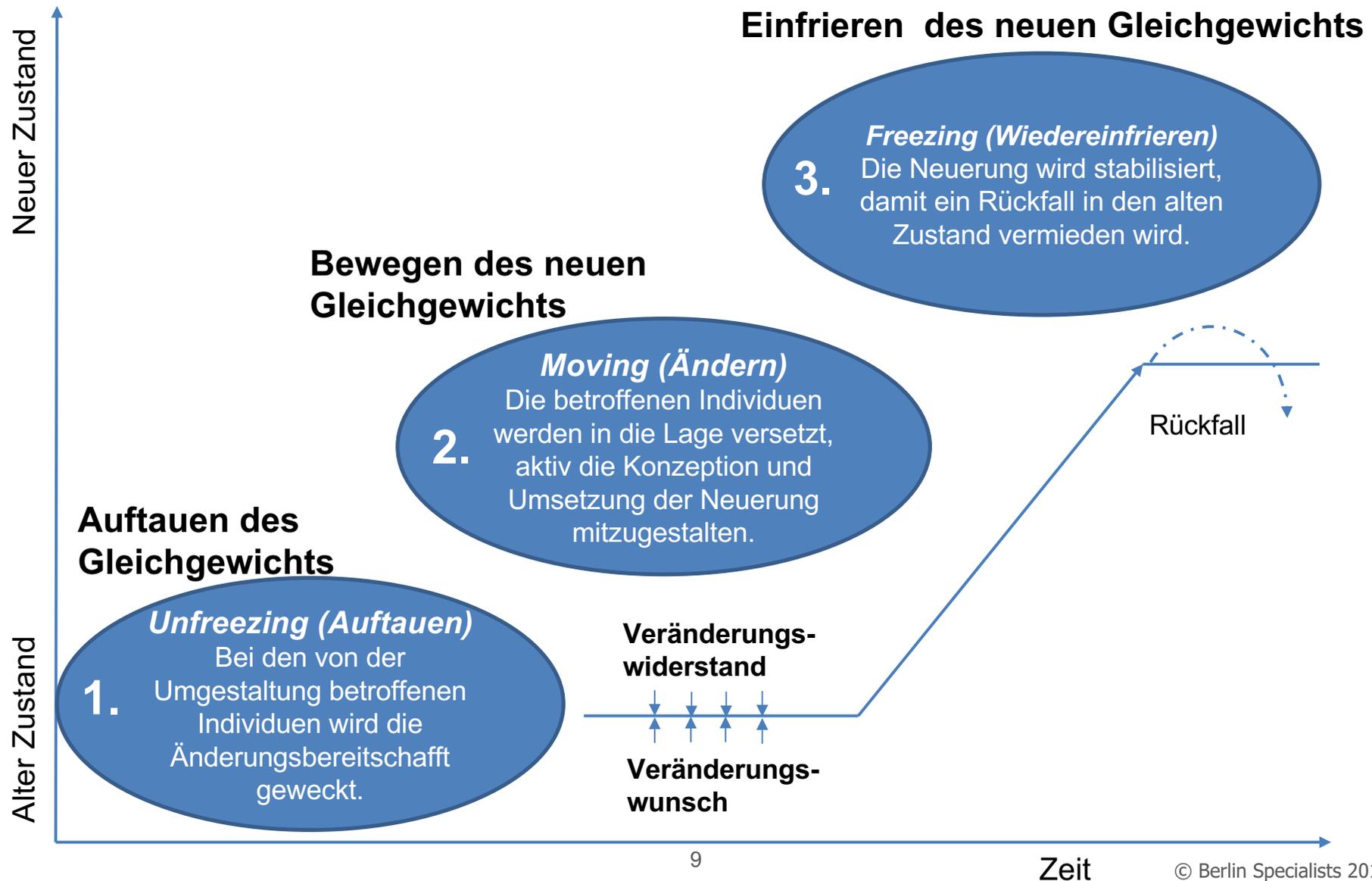
- Steigerung von “Eigenverantwortung, Empowerment der Mitarbeiter und Teamarbeit”
- Kontinuierliche Verbesserung / Kaizen
- Ausrichtung aller Prozesse an den Kundenbedürfnissen

### **Prinzipien:**

- 1) Den Mehrwert / Nutzen spezifizieren,
- 2) Verschwendungen identifizieren,
- 3) aus Fehlern und Problemen lernen

*Ableitung einer firmenspezifischen Vision, Strategie und Umsetzungsplanung*

# Basiskonzept: Der Lewin-Schein Change Management Ansatz



1. Über uns

2. Digitale Transformation und methodischer Ansatz

**3. Einblicke in das Praxisprojekt - Identifizierung von Potenzialbereichen, Diskussion und Ableitung von Handlungsfeldern**

4. Zusammenfassung und Umsetzungsempfehlungen

# Reales Praxisbeispiel, anonymisiert



- Der Kunde ist ein etabliertes Unternehmen in der Transportbranche, Mitarbeiter mit langer Betriebszugehörigkeit, wirtschaftlich keine Not für Veränderungen
- Ausgangslage war die angestrebte Partizipation an der „Digitalen Transformation“ im Rahmen der technischen Instandhaltung von Investitionsgütern (hier fiktiv ein Reisebus).



# Ausgangslage im Praxisbeispiel



## Formulierte Ziele waren:

- Diagnose von systematischen Fehlern
- Verfügbarkeit des rollenden Materials erhöhen
- Einsatz von Werkstattpersonal und –material optimieren
- Proaktives Handeln bevor Ausfälle entstehen

## Bedenken seitens der Mitarbeiter:

- *Warum Bestehendes ändern?*
- *Warum Neues erlernen?*
- *Warum Unruhe in die Organisation bringen?*



- „Schaffung einer Akzeptanz zur Notwendigkeit der Veränderung“:  
Aufbau eines einheitlichen Fachwissens und Verständnisses durch  
Definitionen und Darlegung des persönlichen Bezugs zum Thema.
- Bildung von Gruppen im Rahmen von Tages-Workshops mit 2  
Moderatoren, um gemeinsame Handlungsfelder, Problemstellungen und  
Verbesserungspotenzial zu identifizieren.
- Abstraktion der Bezugspunkte durch Perspektivenwechsel (Sicht des  
Kunden, der Werkstatt, des Reisebusses, der Lieferanten) mit  
Detaillierung der beteiligten Prozesse.
- Ständige Reflexion und Diskussion der Zwischenergebnisse, Klären von  
konträren Sachverhalten.
- Gemeinsame Formulierung von Lösungsansätzen, offenen Problem-  
stellungen, nächsten Organisationsschritten und Verantwortlichkeiten.

# Vorgehensweise: Workshop-Reihe\*

1. Begriffsklärung, Einsatzbereiche und Bezug zum Unternehmen

Auftauen

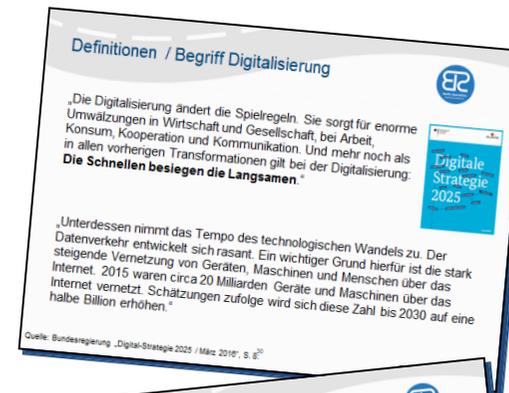
2. Detailbetrachtung der aktuellen Themen, Prozesse und Problemfelder / Notwendigkeit

Ändern

3. Entwicklung einer gemeinsamen Vision, Strategie und Lösungsansätze

4. Entwicklung einer gemeinsamen Umsetzungsplanung mit Leuchtturmprojekten

Einfrieren



# Tages-Workshops in Gruppen mit 2 Moderatoren – Einsatz von Flipcharts, Post-Its und viel Diskussion

1 Digitalisierung

Ideen / Gedanken dazu:

- Datensicherheit! (Rückfallerebenen)
- digitale Daten erheben (qualität)
- Datenverknüpfung / aktueller STAND / Daten managen
- Medienbrüche vermeiden
- Prozesse analysieren + verbessern
- Effizienzsteigerung

**Mensch** (Mehrfach-Schaffung)

- Verknüpfung Vorteile Team-Struktur
- Kooperation / Zusammenarbeit
- Kommunikation
- funktions-/ abteilungsübergreifend

Digitalisierungsschwerpunkte

**Automatisierung** → automatische Arbeitserfüllung

**Digitaler (Kinder-)Einsatz** → Kommunikation / Einbindung

- Abwechslung / Präzisierung / Anpassung für die Fläche
- Generelle Info über die Arbeit
- 1 Plattform über die Betriebszeit
- 1 Plattform für Nutzung / Einbindung
- Prozesse
- Anpassung / Optimierung
- Qualitätskontrolle ist alles andere
- Digitaler Daten → Schulung / Einbindung / Einbindung
- Digitaler W&K
- Daten / Kommunikation
- Schulung / Einbindung
- Technische Leitlinie
- Prozesse
- Verknüpfung / Zusammenarbeit
- Digitalisierung / Einbindung

Reflexion

Fast alles machbar...  
Was ist sinnvoll?

Gesellschaftliche Diskussion  
↳ Wissensstand / Bildung

Vermeidung eines Wettbewerbsnachteils!

- Lieber selbst gestalten! Nicht „gestaltet“ werden
- Unseen Weg finden, kleine Schritte zum Ziel
- Vision & Zukunft im Auge haben  
↳ Wie sieht Hebelzahl in Zukunft aus?



# Dimensionen/Perspektiven in den Workshops



## Quellen der Störungsmeldung:

- Fahrer
- Fahrgast
- Werkstatt
- Fahrzeugmeldung

## Kunde

- Kundenzufriedenheit durch Fahrzeugverfügbarkeit
- Kundenbindung durch Einbindung / Dialog

## Produkt und Prozess der Instandhaltung

- (zustandsbasiert / zukunftsorientiert):
- Fehlerfeststellung
- Fehlerdokumentation
- Fehlerbeseitigung / Verschwendung reduz. (Material- und Kapazitäts-Planung und Umsetzung)
- Agilität

## Lieferant

- Transparente Mängelerfassung / Kommunikation mit dem Hersteller und
- Ersatzteilkatalog und -beschaffung

## Geschäftsmodell

- Die intelligente Instandhaltung als Dienstleistung
- Möglichkeit zur späteren Dienstleistung

## Mitarbeiter

- Einbindung und Befähigung
- Entlastung
- Proaktive Einsatzplanung
- Kollaboration, Entscheidungsfähigkeit

# “Perspektivwechsel“: Betrachtung aus Sicht des technischen Produktes (am Beispiel Reisebus\*)



## BRAINSTORMING

### Was passiert mir alles in einer Woche?

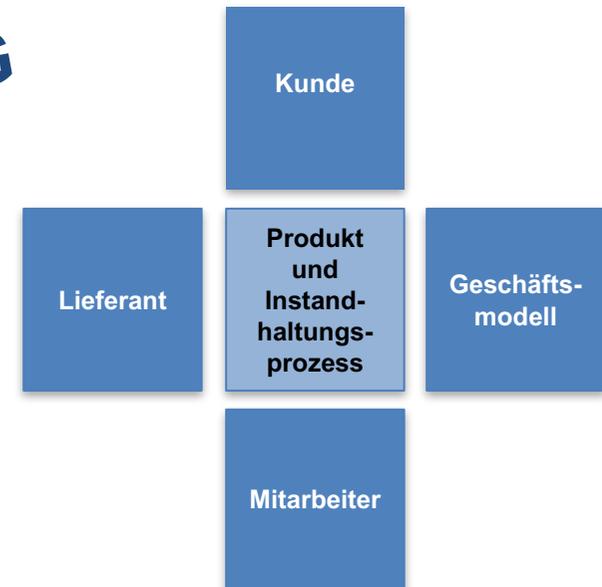
- Was wird von mir verlangt?
- Wer und wie hilft mir dabei?
- ....
- *Was sollten wir ändern, damit sich meine Situation verbessert und ich für den Kunden besser werde?*

### Was wird gemacht, wenn bei mir ein Defekt auftritt...

- Wer informiert wen wie?
- Wie erfährt es die Werkstatt?
- Wie werden Fehler gesucht, analysiert und behoben?
- Wann erfahren die Monteure, was zu machen ist?
- Wie erfolgt die Einsatz-, Material-, Kapazitätsplanung?
- Wo verschwenden wir Zeit?
- Wie lernen wir aus Fehlern?
- Wie verläuft die reguläre Wartung?
- ...

### Welche Quellen der Störungsmeldung gibt es?

- Technisches Personal
- (End-)Kunde
- Werkstatt
- Fehlermeldung am Produkt
- ...



# Übersicht der Themenfelder mit Lösungsansätzen



- **Digitale Daten**
  - Echtzeitinformationen bei Störungen
  - „Sinnvolle“ Störmeldungen
  - Daten(quellen) konsolidieren
  - Dokumente verknüpfen, Suche vereinfachen
  - Digitale Fehlermeldung
- **Vernetzung**
  - Schnittstellen bündeln
  - Technische Leitstelle
  - Systemintegration (zu SAP, aber auch zu Lieferanten)
- **Digitaler Zugang**
  - Dialogmöglichkeiten schaffen (z. B. Fahrer-Werkstatt)
  - Plattformen bilden
- **Automatisierung/ Vereinfachung**
  - Fahrzeughistorie dokumentieren
  - Arbeiten priorisieren (Ampelsystem)
  - Arbeitspakete ableiten (z. B. SAP)

## Identifizierte Betrachtungsbereiche:

1. **Störungen/-meldungen**
2. **Kommunikationsmöglichkeiten**
3. **Fehlersuche, -analyse und Wissensaufbau**
4. **Arbeitsabläufe und -aufträge ableiten**

1. Über uns

2. Digitale Transformation und methodischer Ansatz

3. Einblicke in das Praxisprojekt - Identifizierung von Potenzialbereichen, Diskussion und Ableitung von Handlungsfeldern

**4. Zusammenfassung und Umsetzungsempfehlungen**

# Beispielhafte Ergebnisse und Anforderungen



- Störmeldungen sollen präziser formuliert werden, zeitgenauer kommen und zielgerichteter adressiert werden
- Kommunikationsmöglichkeiten (Dialog Fahrpersonal – Werkstatt – Engineering (Leitstelle, Service)), -fluß, Medien, Teilnehmer, Eskalation/Priorisierung)
- Spezifische Fehlersuche und systematische Analyse für die Flotte
- Erkenntnisse für alle erfassen und nutzen
- Arbeitsabläufe gestalten und –aufträge ableiten

## **Ansatzpunkte:**

- Schnittstellen
- Verantwortlichkeiten
- Medien
- Eskalationsabläufe

# Zusammenfassung und Planung der nächsten Schritte



1. Erarbeitung der Ziele und Schwerpunkte zur Digitalisierung
2. Definition der Prioritäten, der erforderlichen Voraussetzungen und der Kompetenzen
3. Vorbereitung eines Initialprojekts / Leuchtturmprojekt
4. Phase der Pilotierung und des Lernens
5. Einarbeitung in das Gebiet der „Data Analytics“
6. Vorbereitung der Digitalisierung des gesamten Unternehmens

# Grundsätzliche Ansätze zur Umsetzung der digitalen Transformation



- Strategischer und struktureller Wandel erfordern eine starke klare Führung – kein plötzlicher “Let’s go digital!”- Ansatz!
- Ängste, Zweifel oder Sorgen der Mitarbeiter müssen unbedingt berücksichtigt werden. Es darf kein Ausgrenzen bei der digitalen Transformation geben. Einbindung zählt!
- Die Angst der Mitarbeiter “allein gelassen zu werden” darf es nicht geben. Es muss Trainings- und Entwicklungsprogramme geben, um den Wandel gemeinsam zu gestalten.
- Klares Sicherheitskonzept bezüglich Datengenerierung, -verarbeitung und -zugang erarbeiten.

Quelle: Workshop-Ergebnisse und Studien von Prof. Dr. Alexander Tsipoulanidis

*Ableitung einer  
**firmenspezifischen**  
Vision, Strategie und  
Umsetzungsplanung*



## **Berlin Specialists**

Harald Pflughaupt

Sieglindestraße 4

12159 Berlin

Fon +49 30 81804266

[hpflughaupt@berlin-specialists.com](mailto:hpflughaupt@berlin-specialists.com)

[www.berlin-specialists.com](http://www.berlin-specialists.com)



**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**