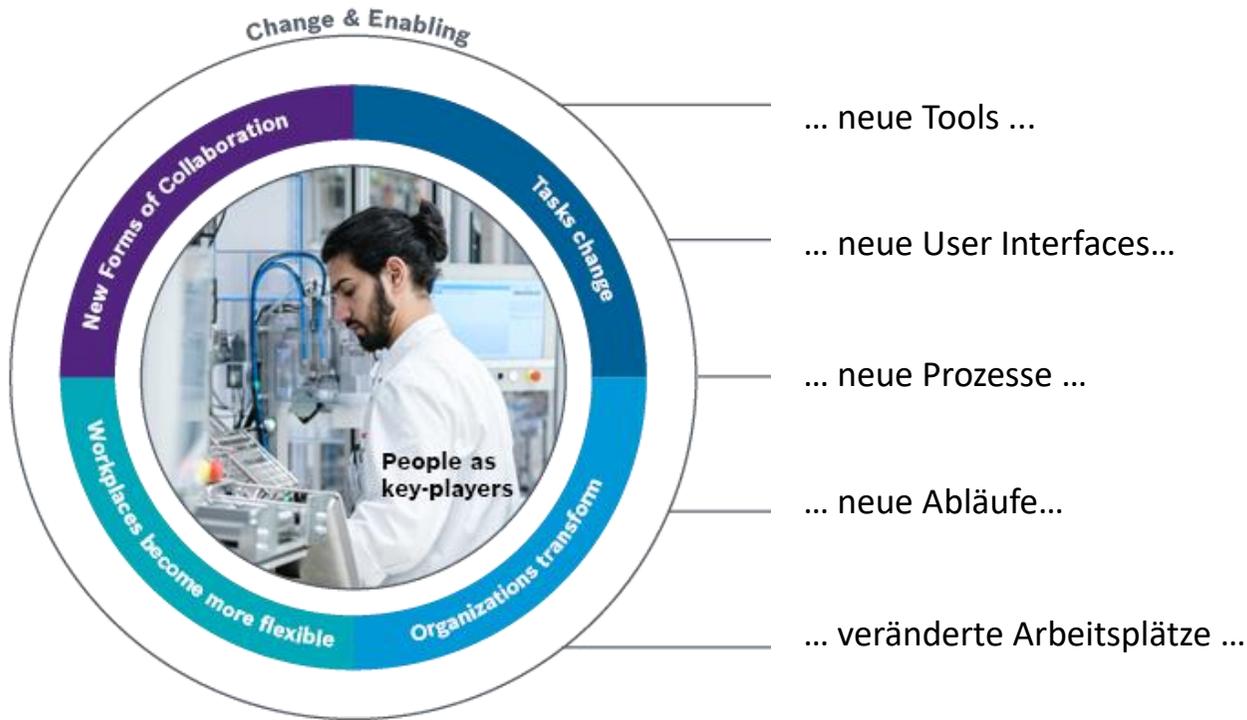


# ARBEIT 4.0 – IMPLEMENTIERUNG DIGITALER PROZESSE

CORINNA LEITNER

# Arbeit 4.0 – Implementierung digitaler Prozesse

## Was die Implementierung digitaler Prozesse bedeutet...



... die sie verstehen, erlernen  
& anwenden müssen

...die Veränderungen bedeuten,  
die sie nicht selbst gewählt  
haben.

...die die Routine und somit  
Effizienz beeinflussen.

**Deshalb ist die Begleitung der Einführung durch professionelles i4.0 Change Management erfolgskritisch!**

# Arbeit 4.0 – Implementierung digitaler Prozesse

## Slido Frage zum Einstieg...

### Mein Erfahrungsstand zum Thema Change Management...

- Ich habe noch keine klare Vorstellung davon, was Change Management ist
- Ich habe Change Management schon mal gehört
- Ich habe Change Management Maßnahmen schon selber mal mitgemacht
- Ich habe Change Management Maßnahmen schon selber umgesetzt

# Arbeit 4.0 – Implementierung digitaler Prozesse

## Unter Change Management versteht man...

### Wikipedia

*...Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten ... zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen*

*Mit der Verfolgung von Änderungen an Produkten befasst sich das Änderungswesen (engineering change mangement).*

### Aus Onpulson

*... die Koordination einer planvollen Übergangsphase von Situation A zu Situation B mit dem Ziel einer nachhaltigen Veränderung...*

### Unser Ansatz:

Die Planung und Umsetzung von Maßnahmen, um die Mitarbeiter zu befähigen, Veränderungen, die durch die digitale Transformation und die Einführung von i4.0 Lösungen ausgelöst werden, zu meistern.

Dabei gilt: die Mitarbeiter machen die Veränderung.

# Arbeit 4.0 – Implementierung digitaler Prozesse

## Typische Aspekte des Change Management



### SYMPTOME

- Schlechte Datenqualität, schlechte Nutzung, Nichtnutzung
- Stakeholder beteiligen sich nicht, “liefern nicht”
- Mitarbeiter finden das Produkt schlecht
- Desinteresse (speziell bei Key Stakeholdern)
- Keine Unterstützung durch das Management



### GRÜNDE

- Angst vor Jobverlust durch i4.0
- “Brauchen wir nicht” – sehen keinen Mehrwert/Relevanz
- Wollen keine Extraarbeit
- Versagensängste
- Angst vor Transparenz oder negativen Konsequenzen, wenn Fehler/Unwissen offensichtlich wird...

# Arbeit 4.0 – Implementierung digitaler Prozesse

## Slido Frage

### Change Management für i4.0 verfolgt als Hauptziel...

- Mitarbeiter über Änderungen in ihrem Arbeitsumfeld informieren
- Mitarbeitern Sicherheit zu geben
- die Nutzung der i4.0 Lösung sicherzustellen
- Umsetzbare Implementierungen zu erarbeiten
- um damit die Akzeptanz für i4.0 zu steigern

# Arbeit 4.0 – Implementierung digitaler Prozesse

## Ziele von Change Management in i4.0 Projekten

Das Hauptziel von Change Management im Rahmen von i4.0 Projekten ist

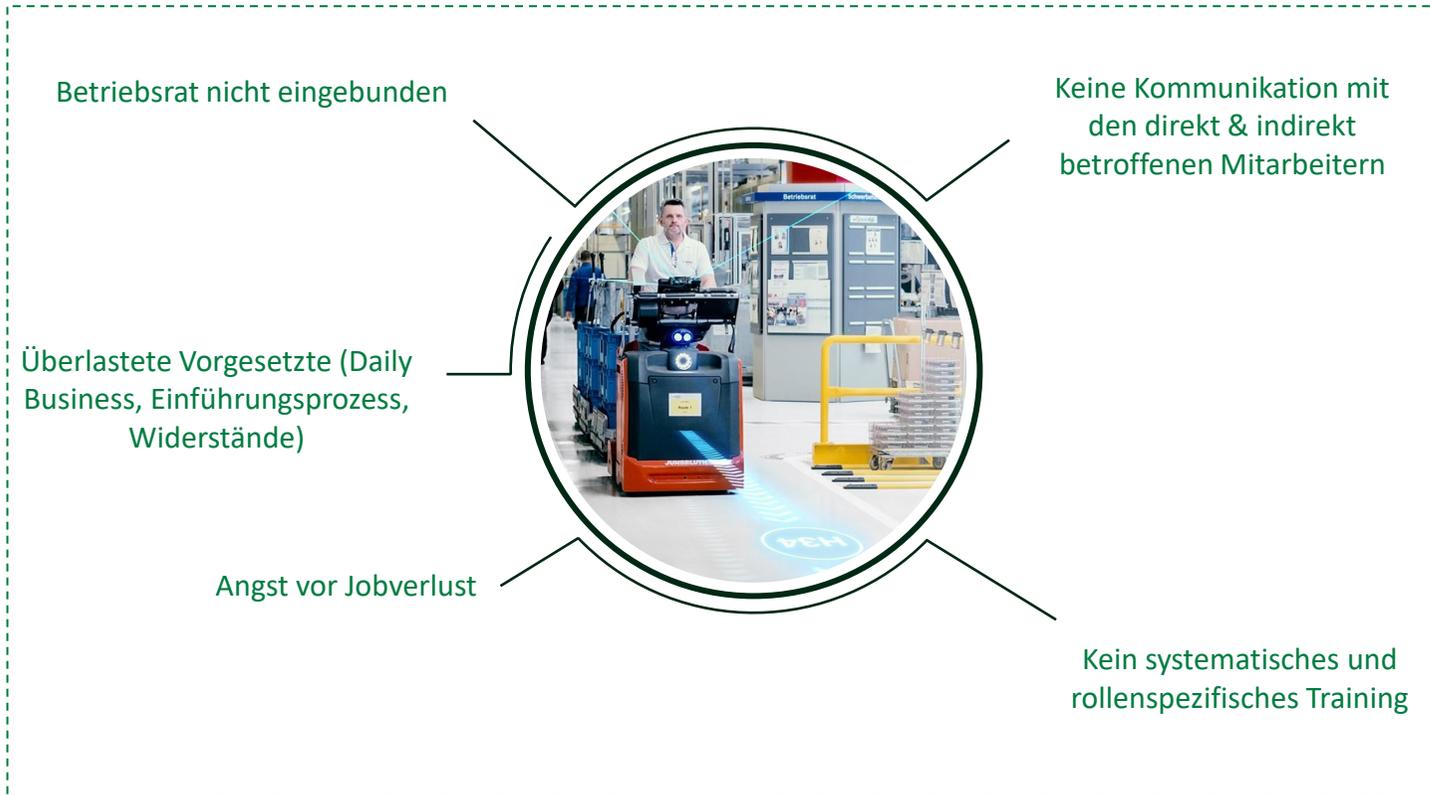
### die Nutzung der i4.0 Lösung sicherzustellen

Um dieses Ziel zu erreichen ist es erforderlich:

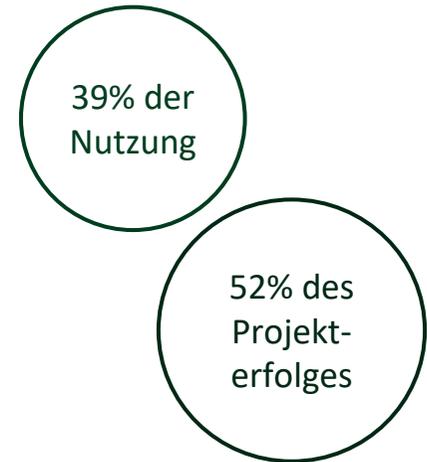
- ✓ Mitarbeiter über Änderungen in ihrem Arbeitsumfeld informieren
- ✓ Mitarbeitern Sicherheit zu geben
- ✓ Umsetzbare Implementierungen zu erarbeiten
- ✓ um damit die Akzeptanz für i4.0 zu steigern

# Arbeit 4.0 – Implementierung digitaler Prozesse

## Hürden auf dem Weg zur Nutzung von i4.0



Studie hat gezeigt, dass



durch erfolgreiches Change Management erreicht werden.

# Arbeit 4.0 – Implementierung digitaler Prozesse

## Pit Falls

### Pit Fall 1: "Blindflug im menschlichen Bereich"



- **Warum?** Unbekannte menschliche Reaktionen auf Veränderungen machen das Projekt langsam
- **Was ist zu tun?** Die "nicht-technischen" Hindernisse im Vorfeld erkennen und den richtigen Ansatz dafür finden

### Pit fall 2: "Kommunikation geschieht zufällig"

- **Warum?** Kommunikation mit Mitarbeiter passt nicht zu den Fragen und Befürchtungen der Mitarbeiter.
- **Was ist zu tun?** Kommunikation planen und umsetzen, Kooperation schaffen. Nur so kann Akzeptanz und Engagement erreicht werden.



### Pit Fall 3: "Kein skalierbares Roll-out-Konzept"



- **Warum?** Die Interaktionen stimmen nicht mit der erforderlichen Geschwindigkeit überein
- **Was ist zu tun?** Entwicklung und Erprobung eines zuverlässigen und standardisierten Interaktionskonzepts für den Ramp-up

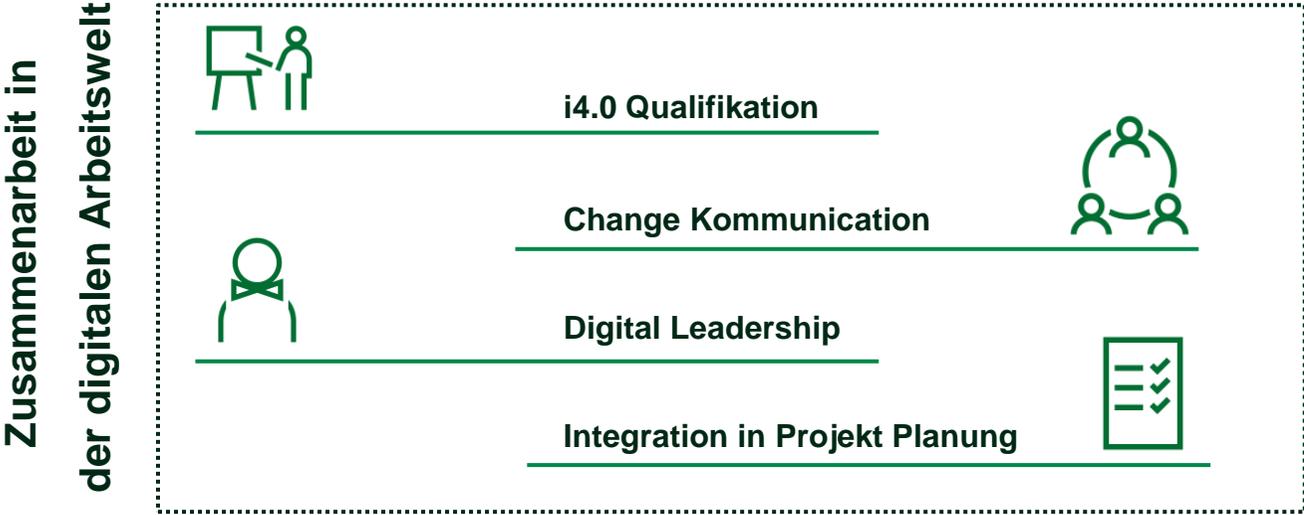
### Pit fall 4: "Kein Stabilisierungsprozess"

- **Warum?** Nach dem Go-Live werden die Ressourcen neuen Aufgaben zugewiesen.
- **Wie?** Personalplanung und -entwicklung für den langfristigen Betrieb



# Arbeit 4.0 – Implementierung digitaler Prozesse

## Unser Ansatz



**Unser Ziel: Aufbau von Veränderungskompetenz in der Fertigung des Kunden**

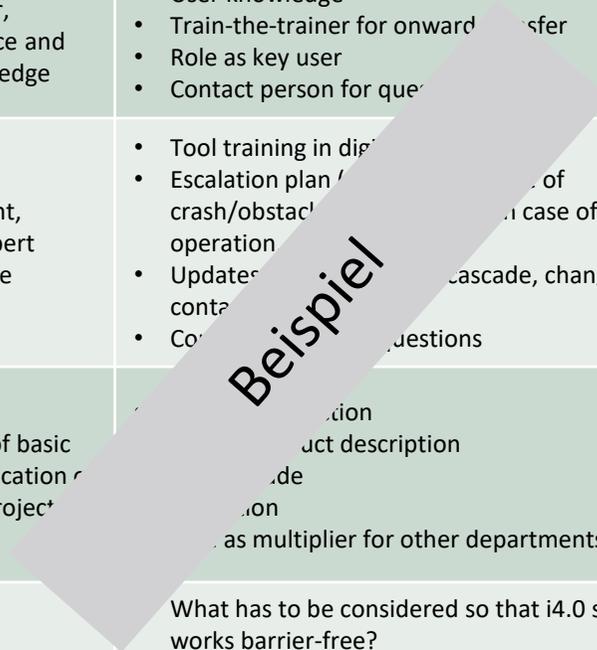
# Arbeit 4.0 – Implementierung digitaler Prozesse

## Qualifikation – Zielgruppenspezifisch



14.0 Qualifikation

Participants	Activity	Target	Content	Sponsor	Format
Key-User	Key User Training	Multiplier, key competence and expert knowledge	<ul style="list-style-type: none"> <li>User knowledge</li> <li>Train-the-trainer for onward transfer</li> <li>Role as key user</li> <li>Contact person for queries</li> </ul>	Management, project lead, IT department	On-the-Job
Target Group 1	User training	Enablement, Building expert knowledge	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tool training in digital production</li> <li>Escalation plan (handover of control) in case of manual operation</li> <li>Updates, changes, cascade, changes, contact person</li> <li>Common questions</li> </ul>	Key-User, Multiplier	On-the-Job
Target Group 2	Management, Supervisors	Development of basic knowledge, clarification of tasks in the project	<ul style="list-style-type: none"> <li>Product description</li> <li>Product description</li> <li>Product description</li> <li>Product description as multiplier for other departments</li> </ul>	Management	Short training 30-60min
Target Group 3	Information / training of environment	Awareness	<p>What has to be considered so that i4.0 solution works barrier-free?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rules, agreements, cooperation that must be entered into</li> </ul>	Management	Short training 30-60min



### Training Catalog Bosch Connected Industry

# Arbeit 4.0 – Implementierung digitaler Prozesse

## Kommunikationsplan



Kommunikation

Measure	Target (Why)	Content	Sponsor	Participant	Channel
Plant- News i4.0 Project XY @ PLANT XY	Transparency, Orientation, Perspective	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change story for the plant</li> <li>• Roadmap</li> <li>• Address fears and planned change</li> <li>• Time planning &amp; next steps</li> </ul>	Plant Leader, Leader Pilot Area Support: HR	Staff	Site-News, Intranet, E-Mail, works meeting
Kick-off i4.0 Project XY	Kickoff, Feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change Story</li> <li>• Results of Change Impact Analysis</li> <li>• Estimation of effects on production</li> <li>• My task/role in the change</li> <li>• Preventing change reactance</li> </ul>	Leader Pilot Area, Project leader	Target Group 1	F2F Meeting 30min (20min Input, 10min Q&A)
Management Briefing I4.0 Project Pilot XY	Awareness	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quick facts: imp. reg. efficiency increase</li> <li>• Key messages for missing acceptance</li> <li>• Key messages for guiding employees</li> </ul>	Plant Leader, Leader Pilot Area	Target Group 2	Department Meeting 30min
Project status info for employees (project start)	Transparency, Feedback, Information flow	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Current status in roadmap</li> <li>• Employee hints e.g. process logistics</li> </ul>	Leader Pilot Area, Project leader	Target Group 3	Shift handover, Information board

# Arbeit 4.0 – Implementierung digitaler Prozesse

## Digital Leadership



Leadership

### Change Leadership

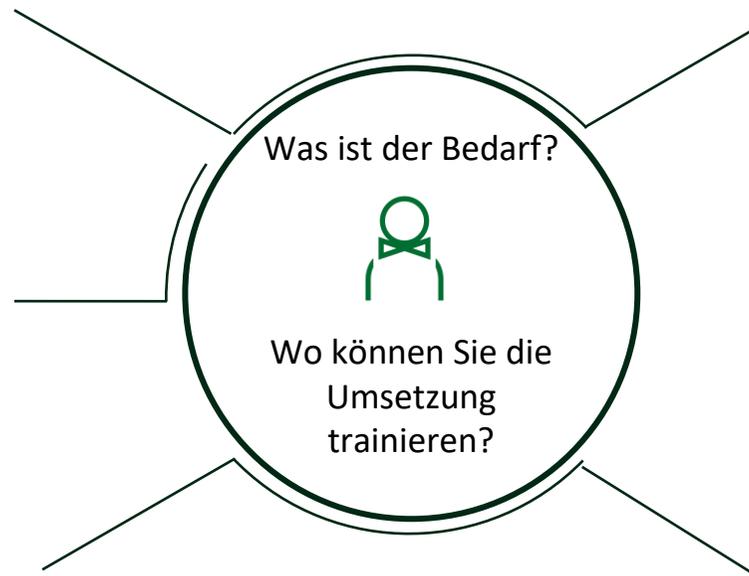
- Meine Rolle im Wandel
- Führen von Veränderungen
- Management vs. Führen

### Wie entwickelt man eine i4.0-Organisation?

- Führen in einem digitalen und agilen Kontext
- Transparenz und Vertrauen
- Unterstützung und Förderung neuer Denkweisen und Zusammenarbeit

### Führen in einer VUCA-Welt

- Wie sich die Führungsrolle verändert
- Wie man mit Unsicherheit umgeht
- Theorie X vs. Theorie Y
- Positive Führung



### Mit den Führungskräften

- Maßgeschneiderter Workshop
- F2F / Online-Schulung / Hybrid
- Coaching & Hospitation
- Ausbildung während der Arbeit
- Moderation (als agiler Meister)
- Peer-Learning/Tandem-Lernen

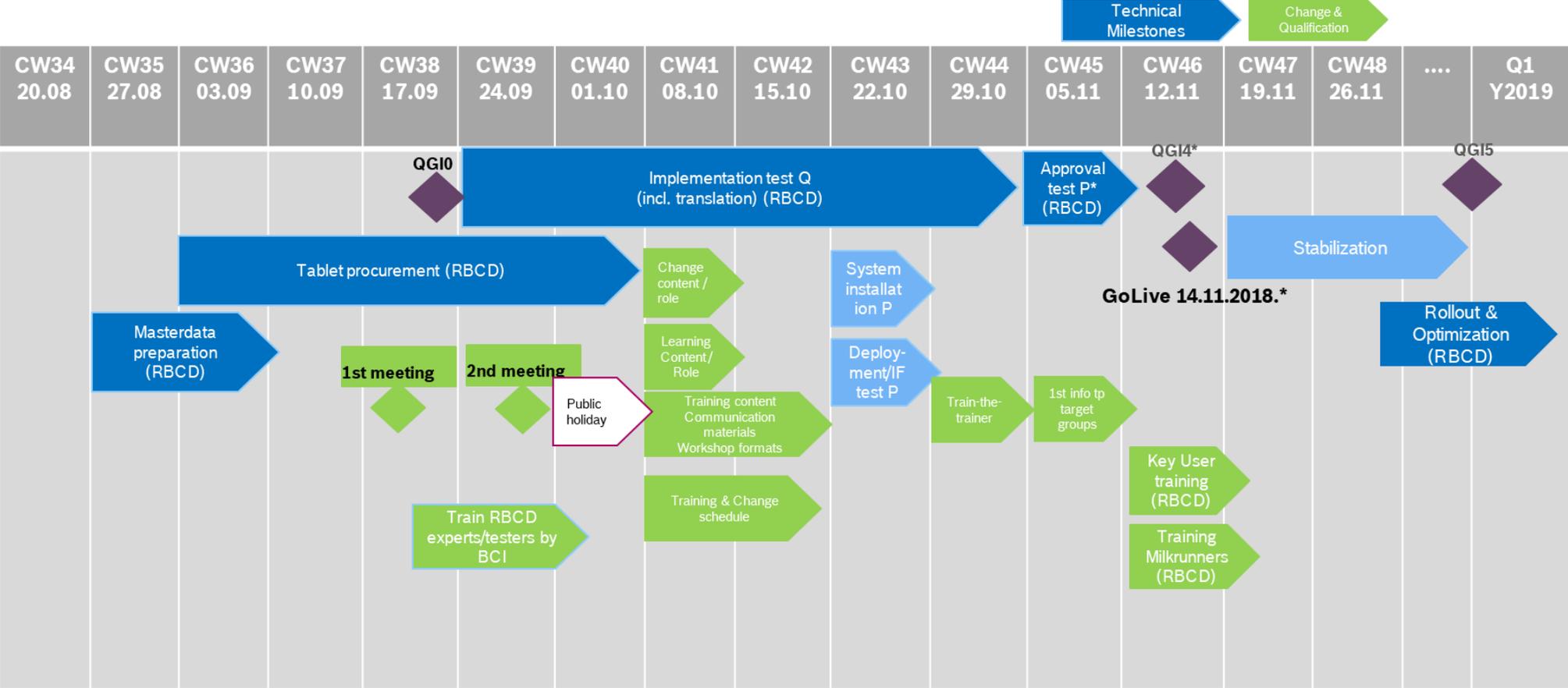
### Auf organisatorischer Ebene

- Erwartungsmanagement
- Unterstützungskonzept
- Messen Führung

IMPLEMENTIERUNG

# Arbeit 4.0 – Implementierung digitaler Prozesse

## Projekt Planung



# Arbeit 4.0 – Implementierung digitaler Prozesse

## Use Case Maßnahmen

### Betriebliche Regelungen

Vollständige Transparenz gegenüber dem Betriebsrat

### Leadership

Unterstützung der Vorgesetzten: Coaching und operative Workshops

### Qualifikation

Ausbildung "on-the-job"; enge Vor-Ort-Unterstützung durch Fachleute



### Kollaboration

Interdisziplinäres Projektteam für enge Koordination & Kooperation

### Kommunikation

Umfassende und transparente Kommunikation mit allen betroffenen Mitarbeitern

### Ergebnisse



Volle Nutzung & Akzeptanz der i4.0-Lösung



Schnelle Unterstützung bei technischen Problemen

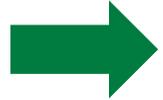
# Arbeit 4.0 – Implementierung digitaler Prozesse

## Zusammenfassung

Change Management ist kritischer Erfolgsfaktor für Digitalisierungsprojekte weil...



es wird Veränderungsreaktionen der Mitarbeiter geben, die sie vorher kennen sollte



Veränderungsreaktionen verlangsamen das Projekt und kosten Geld, wenn sie nicht berücksichtigt werden



sonst ist die Nutzung der i4.0-Lösung schlecht oder falsch



schlechte Erfahrungen der Mitarbeiter werden weitere digitale Projekte erschweren



Sie brauchen das Detailwissen der Mitarbeiter, um Ihr Projekt zu beschleunigen und Fehler zu vermeiden



**Planen Sie Change Management von Anfang an in Ihre i4.0 Projekte ein !**

# THANK YOU FOR YOUR ATTENTION!

[www.bosch-connected-industry.com](http://www.bosch-connected-industry.com)