

# Der Schlüssel zur erfolgreichen digitalen Transformation?

Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bei Transformationsprojekten

06.12.2022



VÁLTOZÓ  
VILÁGÉRT  
ALAPÍTVÁNY



**Interreg**

Austria-Hungary

European Union – European Regional Development Fund

DIGI-O



# Wer sind wir und was machen wir?



**Unternehmens- und  
Organisations-  
entwicklung**

Für erfolgreiche und  
wettbewerbsfähige Unternehmen



**Entwicklung von  
Führungskräften**

Erweiterung der  
Management-Toolbox



**Entwicklung  
menschlicher  
Netzwerke**

Für besser funktionierende und  
nachhaltige menschliche  
Gemeinschaften

[www.formacio.hu](http://www.formacio.hu)

# Wer sind wir und was machen wir?

## WER SIND WIR?

- **Unsere Mission:**
  - Die Formáció Csoport (Formation Group) wurde gegründet, um die Wettbewerbsfähigkeit der heimischen gewinnorientierten und vernetzten gemeinnützigen Organisationen zu stärken..
- **Unsere Fachleute:**
  - Die Gruppe ist ein Zusammenschluss von Beratern für Unternehmens- und Organisationsentwicklung.
  - Zu uns gehören Wirtschaftswissenschaftler, Ingenieure, HR-, Innovations- und

## WAS MACHEN WIR?

- **Zwei wichtige Richtungen:**
  - Komplexe Unternehmensentwicklung (Geschäfts-, Betriebs- und Organisationsentwicklung)
  - Aufbau und Verwaltung von Unternehmensgemeinschaften
- **Unsere Erfahrungen:**
  - *Wir waren führender Partner im nationalen Programm für flexible Beschäftigung*
  - 15-30 Jahre Beratungserfahrung pro Person
  - Konzeption und Durchführung von nationalen und internationalen

# Worüber wir sprechen werden

1

Schnappschuss der Digitalisierung

2

Das Ziel von Transformationsprojekten

3

Was macht ein Transformationsprojekt erfolgreich?

4

Zusammenarbeit der Akteure am Arbeitsplatz

5

Homeoffice und digitale Transformation?

6

Die Bedeutung von Projekten wie DIGI-0 bei all dem

**Untersuchungen zeigen, dass jede 2. Transformation scheitert!**

# Schnappschuss der Digitalisierung

1

2

3

4

5

6



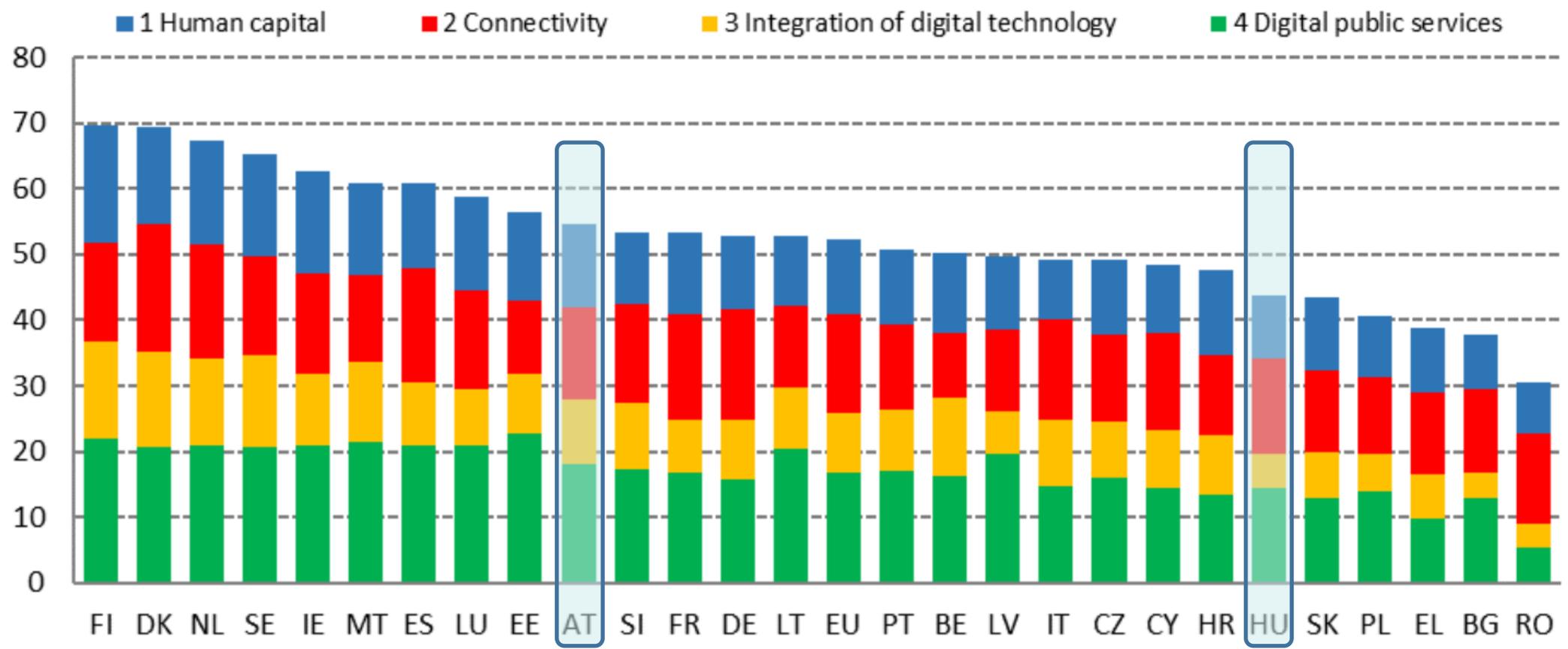
**DESI-Index: 2017-2022, die Leistung der Mitgliedsländer im Vergleich zum Durchschnitt**

Quelle: [Digital Economy and Society Index \(DESI\) 2022](#)

# Schnappschuss der Digitalisierung

## DESI-Index 2022, die Gesamtleistung der Mitgliedsländer

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6



Quelle: [Digital Economy and Society Index \(DESI\) 2022](#)

# Schnappschuss der Digitalisierung

## DESI-Index 2022, Für Ungarn und Österreich

1

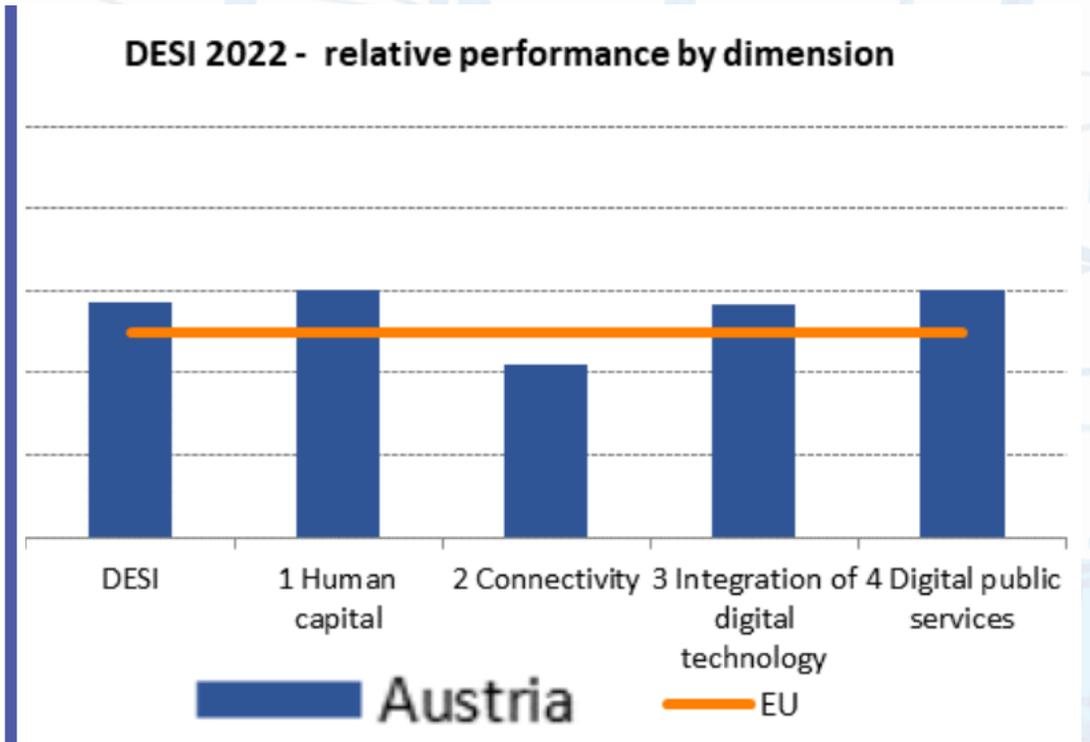
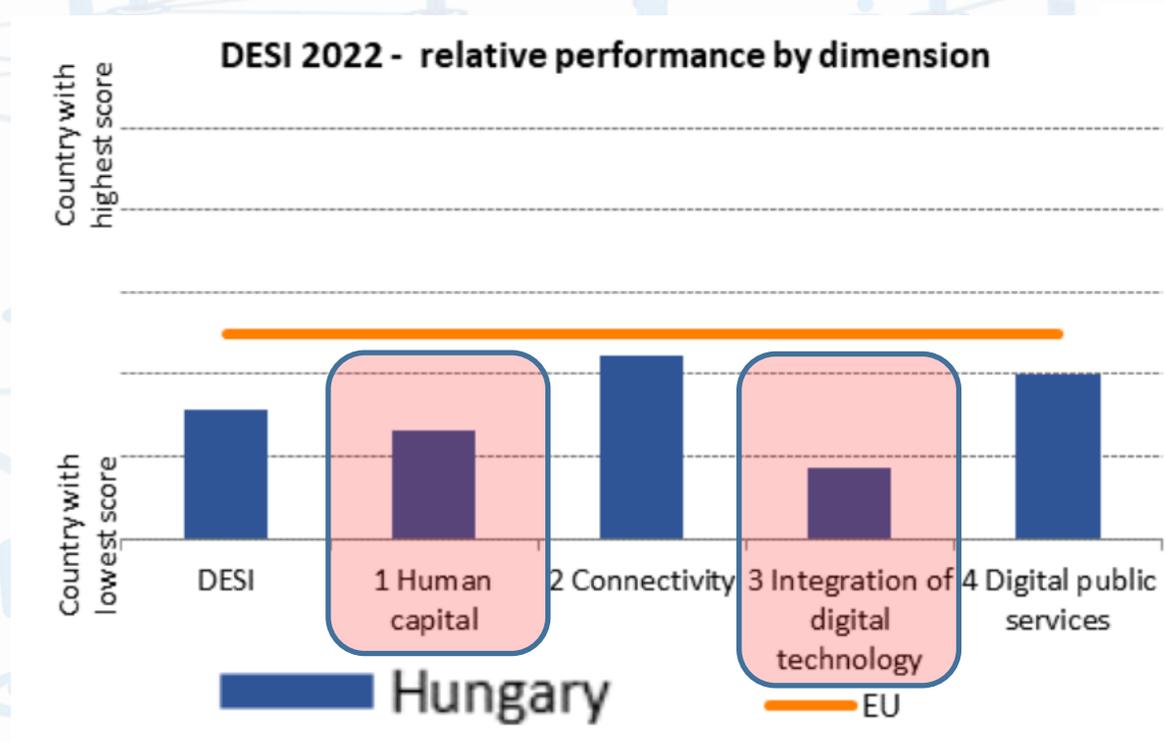
2

3

4

5

6



# Schnappschuss der Digitalisierung

## Digimeter-Index

1

2

3

4

5

6

### Digiméter Covid '22 Index




### Arbeiten von zu Hause aus Index



### Kundenakquise und -beratung Index



### Digitales Finanzwesen Index



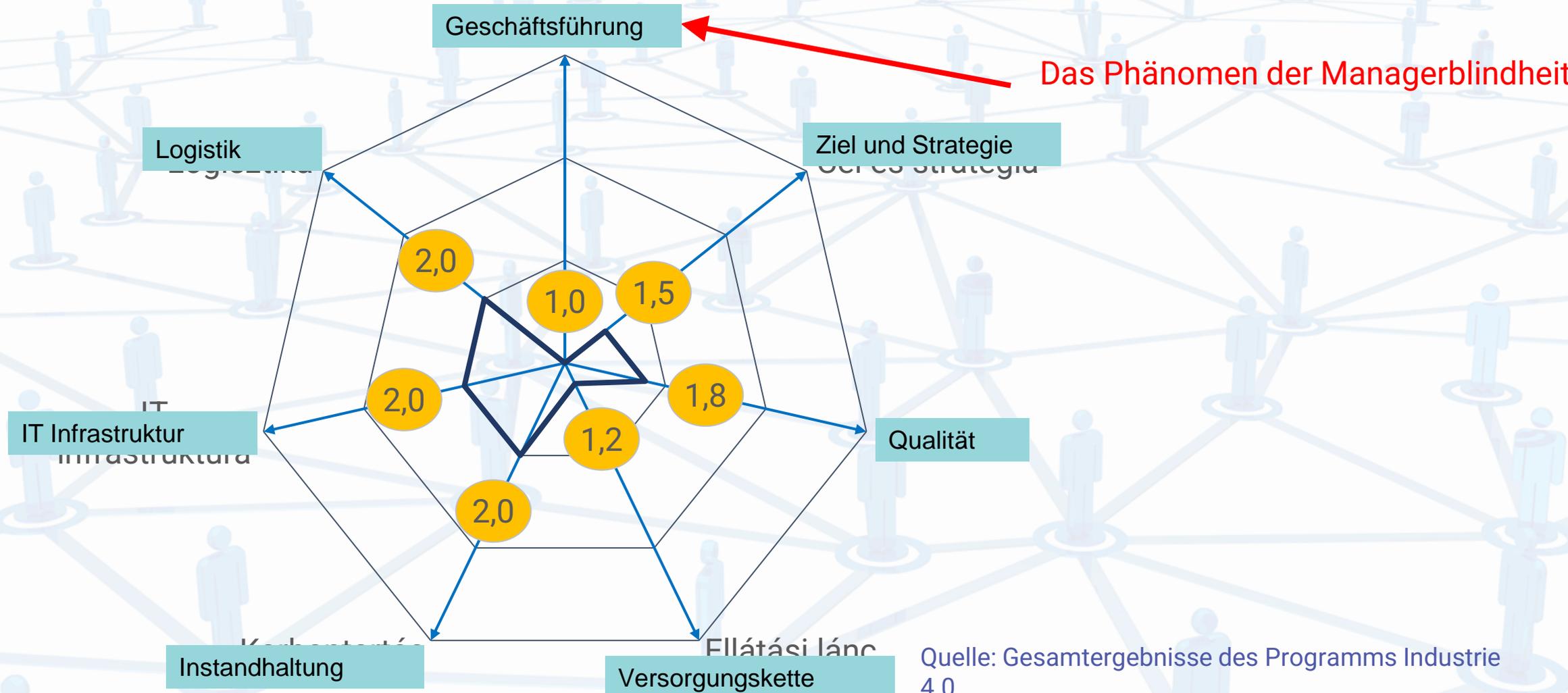
Források: Digiméter kutatás, 2022. tavasz, n=200  
Az indexek tízes skálán értelmezendők

**Unter 3: Es besteht ein großer Bedarf, die digitalen Kompetenzen zu verbessern**

**Über 7,5: (in ungarischer Relation) digital fortgeschrittenes Unternehmen**

# Schnappschuss der Digitalisierung

## Industrie 4.0-Reifegrad in Ungarn im Jahr 2019



Quelle: Gesamtergebnisse des Programms Industrie 4.0

1

2

3

4

5

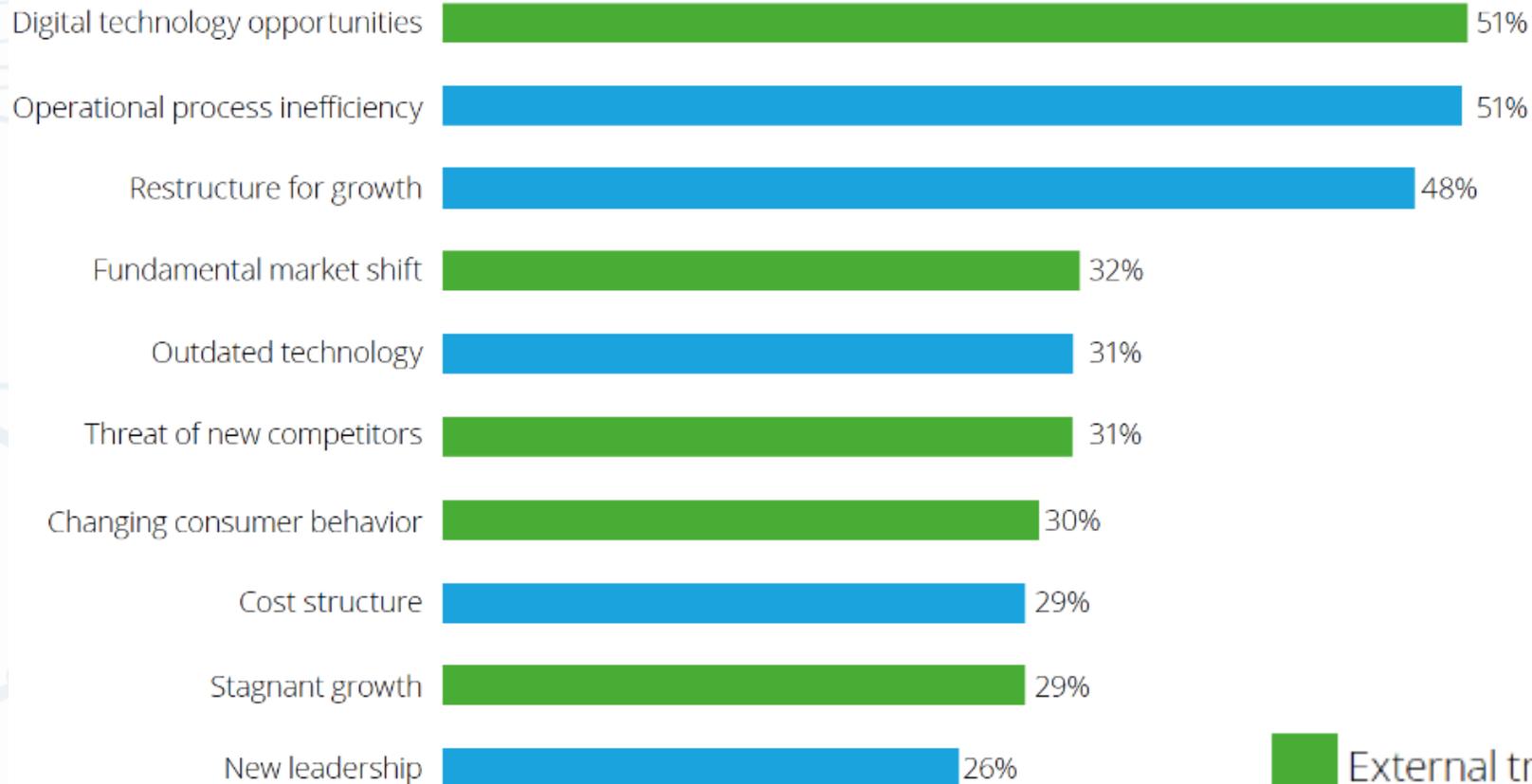
6

# Das Ziel von Transformationsprojekten

## Laut Deloitte-Forschung

**Was den Wandel am stärksten vorantreibt:**

- ✓ **Verfügbare Technologien**
- ✓ **Ineffiziente Prozesse**
- ✓ **Umstrukturierung wegen Wachstum**



Quelle: a Deloitte 2022-es transzformációs vezetői (Chief Transformation Officer - CTrO) tanulmánya (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consulting/ctro-study-designing-successful-transformations-022822.pdf>)

1

2

3

4

5

6

# Das Ziel von Transformationsprojekten

## Gründe für den Technologiewechsel

1  
2  
3  
4  
5  
6

Kundenbedürfnisse: Informationen über das Endprodukt, wo sich das Produkt in der Produktionslinie befindet

Alle automatisieren: zunehmender Wettbewerb, insbesondere auf dem Exportmarkt

Miniaturisierung: nicht mehr von Menschen gemacht werden können

**Marktdruck**

Qualität, Präzision - geringere Fehlerquote: Erwartung, Grundlage für Verträge, insbesondere auf dem globalen Markt

Arbeitskraftmangel

**Arbeitskraft**

**Innere Effizienz**

Kosteneffizienz - Vergütung der Investitionen in 2-5 Jahren

Ersetzen monotoner Tätigkeiten durch Roboter

Schnelligkeit, Effizienz

Beseitigung von Arbeitsprozessen, die für den Menschen schädlich oder gefährlich sind

Die Umrüstzeit ist bei Robotern relativ schnell

Datenerhebung - Intervention auf der Grundlage von Daten

Quelle: [RILIAM projekt](#)

1

2

3

4

5

6

**Was entscheidet über den Erfolg eines Transformationsprojekts?**

Go to **www.menti.com** and use the code **2518 2692**

# Was macht ein Transformationsprojekt erfolgreich?

1

2

3

4

5

6

Antworten



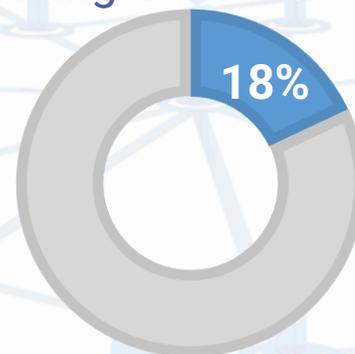
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

## Die 3 wichtigsten Elemente (Deloitte-Studie)

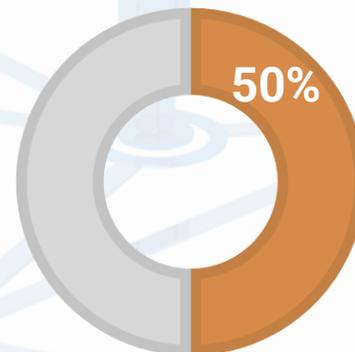
Die 3 wichtigsten Faktoren, die den Erfolg der Transformation vorhersagen:

- 1) das Engagement der Unternehmensleitung
- 2) das Engagement der transformationellen Führungskraft
- 3) den finanziellen Beitrag

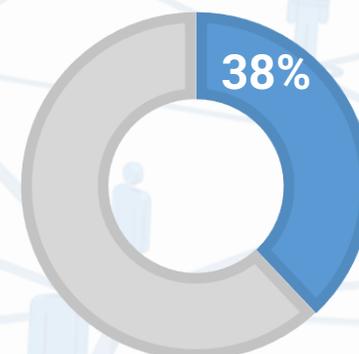
Der Anteil der Zeit, den die Oberleitung für die Umwandlung aufwendet



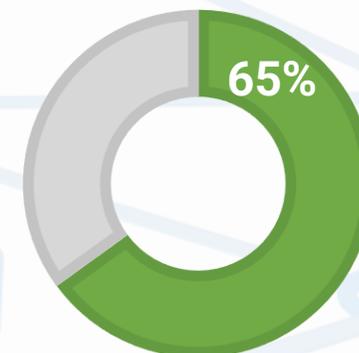
Zeitanteil der transformationellen Führungskraft für die Umwandlung



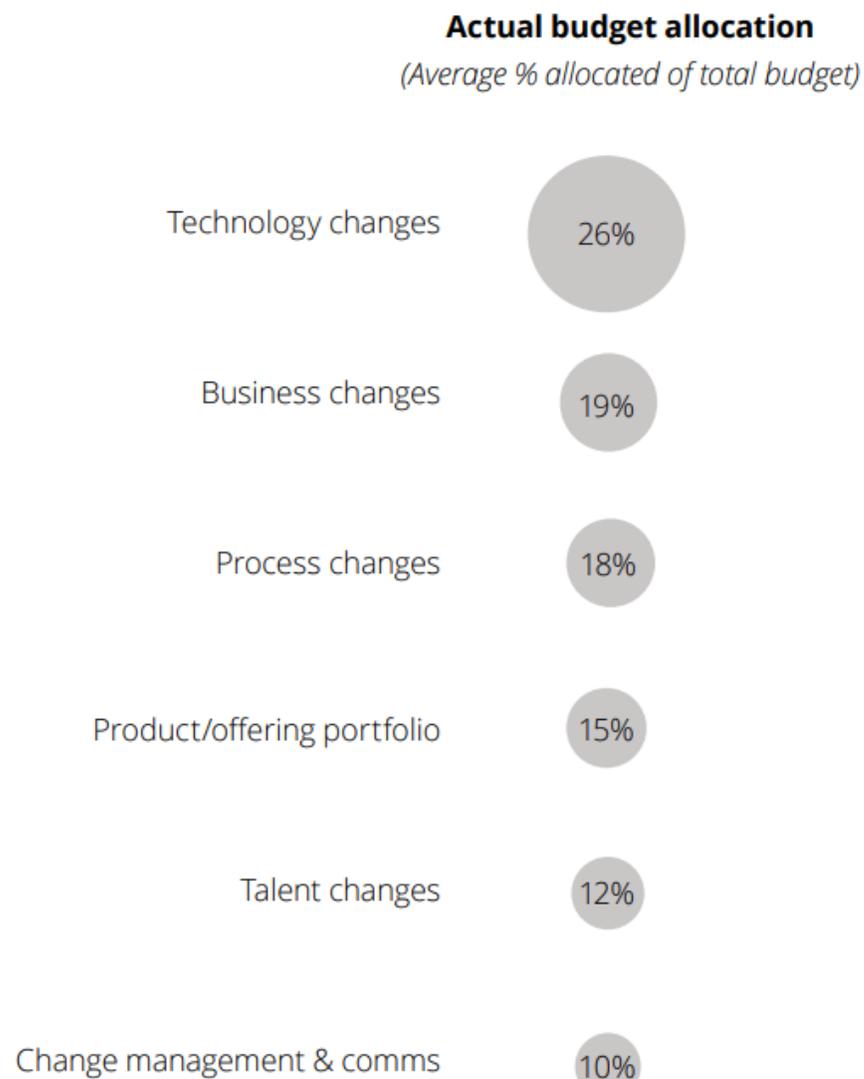
eine offene, direkte Unterstützung auf Direktorebene bei der Kommunikation ist entscheidend



Stattdessen der Bedarf:

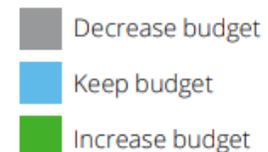
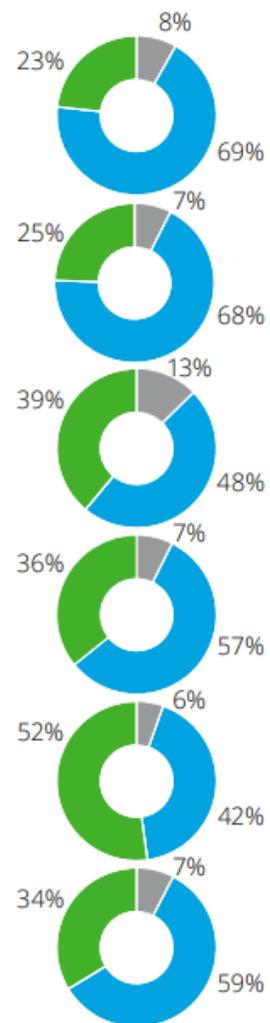


# Was macht ein Transformationsprojekt erfolgreich?



### Ideal budget allocation

(% of respondents)



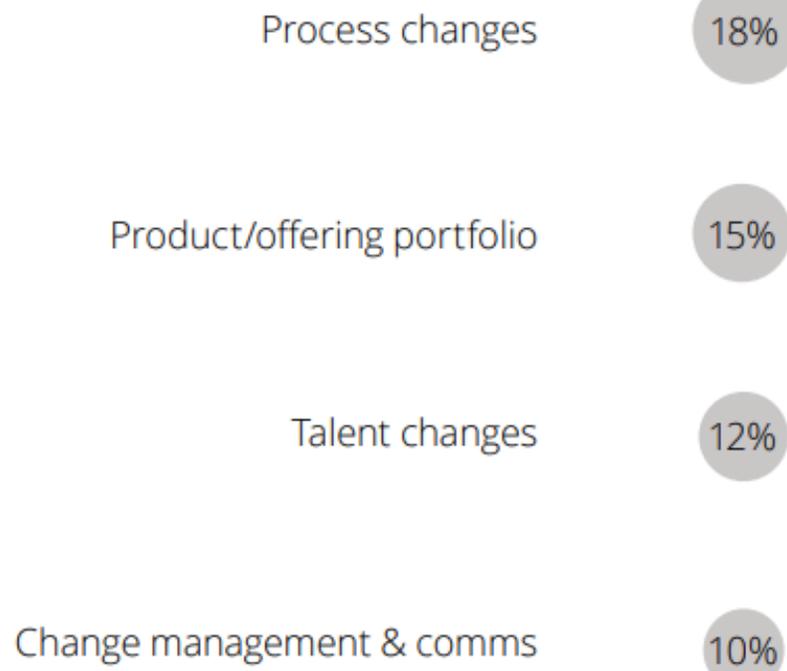
## Budget

Quelle: a Deloitte 2022-es transzformációs vezetői (Chief Transformation Officer - CTro) tanulmánya

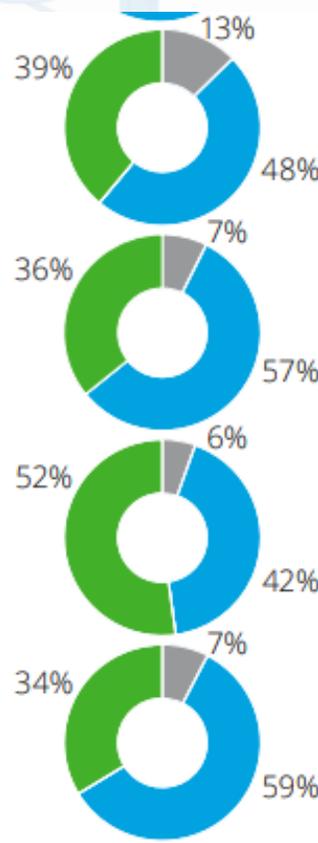
# Was macht ein Transformationsprojekt erfolgreich?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

**Actual budget allocation**  
(Average % allocated of total budget)



**Ideal budget allocation**  
(% of respondents)

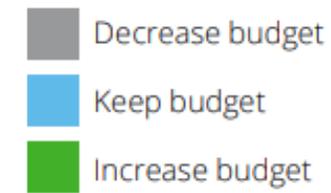


## Schwerpunkte

Der Transformationshaushalt ist stärker auf Vermögenswerte und Unternehmen

und weniger auf Menschen und Prozesse ausgerichtet

Andere Untersuchungen legen nahe, dass das Fehlen dieser Schwerpunkte der Grund für das Scheitern von Einführungen ist!



## Die wichtigsten Schlussfolgerungen zum Erfolg

1

2

3

4

5

6

### Marktbezüglich

- Alle Produkte hatten eine wachsende Marktnachfrage
- Zunehmender Wettbewerb
- Die Zulieferer waren der "Motor" und die Inspiration für alle Unternehmen
- Industrieverbindungen sind unerlässlich: Automobilbau an vorderster Front!
- Die Besten im Markt: Festo, Continental - viel Praxiswissen!

### Organisatorische Kompetenzen

- Jedes Unternehmen hat einen Geschäftsplan für 3-5 Jahre und einen Jahresplan
- Roboter und Menschen arbeiten zusammen
- Gute Zusammenarbeit zwischen internen Kollegen
- Die Unterstützung der Arbeitskräfte beim Übergang (einschließlich Sozialleistungen) und die Engagement der Führung sind entscheidend
- VIR / MES wird benötigt, zugeschnitten auf das Unternehmen!

### Lernprozess

- Experimenteller Prozess: nur Schritt für Schritt, mit Fehlern
- Es lohnt sich, mit der Rationalisierung von Prozessen zu beginnen oder monotone Tätigkeiten zu ersetzen
- Jedes Unternehmen verfügt über die Wissensbasis, um den technologischen Wandel zu erleichtern
- Viele unerwartete Situationen!
- Das nationale Programm Industrie 4.0 hat zum Lernen beigetragen!

# Was macht ein Transformationsprojekt erfolgreich?

## Der erfolgreiche Transformationsprozess

### Klare und realistische Ziele und Strategie für 3-5 Jahre

Marktkennntnis

Kenntnis der eigenen Organisation  
und Prozesse

Ein klares Geschäftsmodell und  
klare Ziele

### Rationalisierung / Straffung der Prozesse

Datenerhebung für Interventionen

Neugestaltung von Prozessen,  
Organisation, Verantwortlichkeiten

Einbindung von Kollegen  
+ externer Berater

### Technologiewechsel

Das Ersetzen monotoner, sich  
wiederholender Arbeitsabläufe ist die  
erste

Einbeziehung der Arbeitnehmer  
und ihr Interesse an  
Veränderungen wecken

Veränderungsmanagement und  
Vorbereitung der Menschen

## Wie hängt der Erfolg der digitalen Transformation von den Arbeitskräften ab?

### Akteure:

- Ein vorbereitetes, sachkundiges und engagiertes Managementteam
- Digital hochqualifizierte Arbeitskräfte
- Kolleginnen und Kollegen, die von Anfang an in den Wandel einbezogen werden!

### ▪ Ein gut durchdachtes Transformationsprojekt:

- ✓ Mit klaren Zielen
- ✓ Im Wandel: Erkennen von Veränderungen bei Aufgaben, Verbindungen und Rollen
- ✓ In Ressourcen
- ✓ Termingerecht

### ▪ Die ständige Beziehung zwischen Führungskräften und Arbeitnehmern:

- ✓ Mit der Einbindung der Mitarbeiter, bereits in der Vorbereitungsphase indem sie über organisatorische Veränderungen, Aufgaben und erwartete Ergebnisse informiert werden
- ✓ Kontinuierliches Feedback zu Erfolgen und Misserfolgen

1

2

3

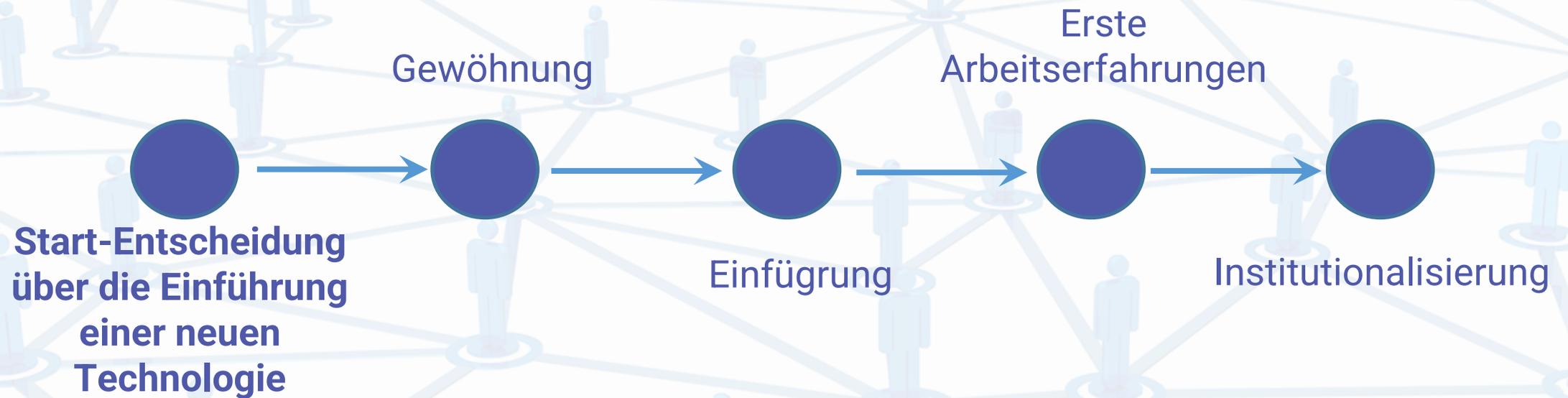
4

5

6

## Innerhalb des Transformationsprozesses

*Methodik zur Einführung neuer Produktionstechnologien*



# Homeoffice und digitale Transformation?

## Homeoffice: der Schlüssel zur Lösung?

1

2

3

4

5

6

### Was die Digitalisierung unsere Arbeitsweise verändert

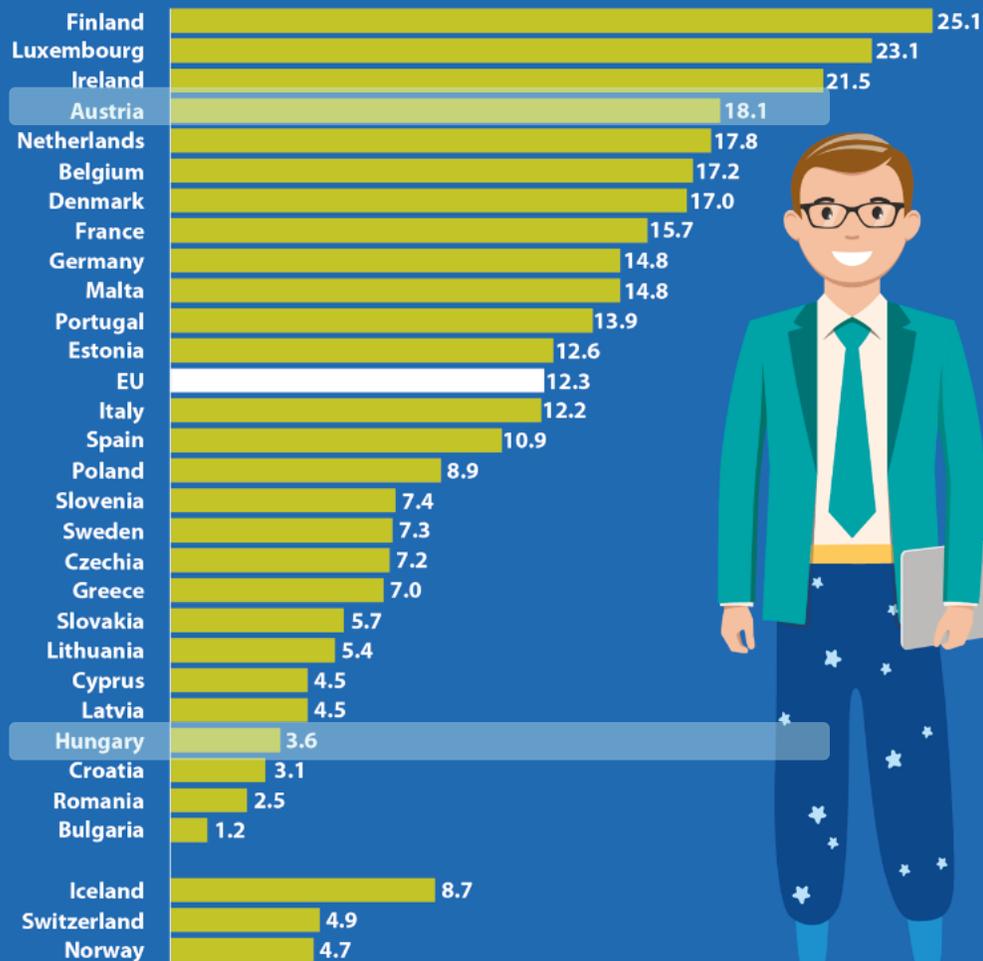
- ⑩ Immer mehr Arbeit wird von überall aus erledigt werden können- der Bedarf der Arbeitnehmer wächst!
- ⑩ Digital gesteuerte Systeme erfordern ständige menschliche Überwachung und Intervention
- ⑩ Bei datengesteuerten Geschäftsabläufen wird die Leistung zunehmend in Daten gemessen
- ⑩ Komplexe Probleme erfordern eine sofortige und enge Zusammenarbeit

### Die Möglichkeiten des Homeoffices

- ⑩ Das Homeoffice bietet zeitliche und räumliche Flexibilität, nicht nur für den Arbeitnehmer, sondern auch für den Arbeitgeber
- ⑩ Flexiblere Verfügbarkeit
- ⑩ Die geleistete Arbeit kann auf Datenbasis gemessen werden, wenn das System zur Leistungsmessung und -beurteilung gut strukturiert ist.
- ⑩ Die Kontaktzeit mit Kollegen ist

# Homeoffice und digitale Transformation?

**People usually working from home, 2020**  
(% of employed people aged 15-64)



Germany: provisional data with low reliability.

## Inanspruchnahme des Homeoffice

### Warum steht Ungarn so weit unten auf der Liste?

1. Die ungarischen Unternehmen sind sich der Vorteile und des Nutzens des Homeoffice nicht ausreichend bewusst.
2. Sie haben nicht in die Möglichkeit investiert, dass ihre Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten können.
3. Die Entwicklung einer Volkswirtschaft und ihre Fähigkeit, einen Mehrwert zu schaffen, bestimmen in hohem Maße die Nutzung von Homeoffice und Telearbeit.

1

2

3

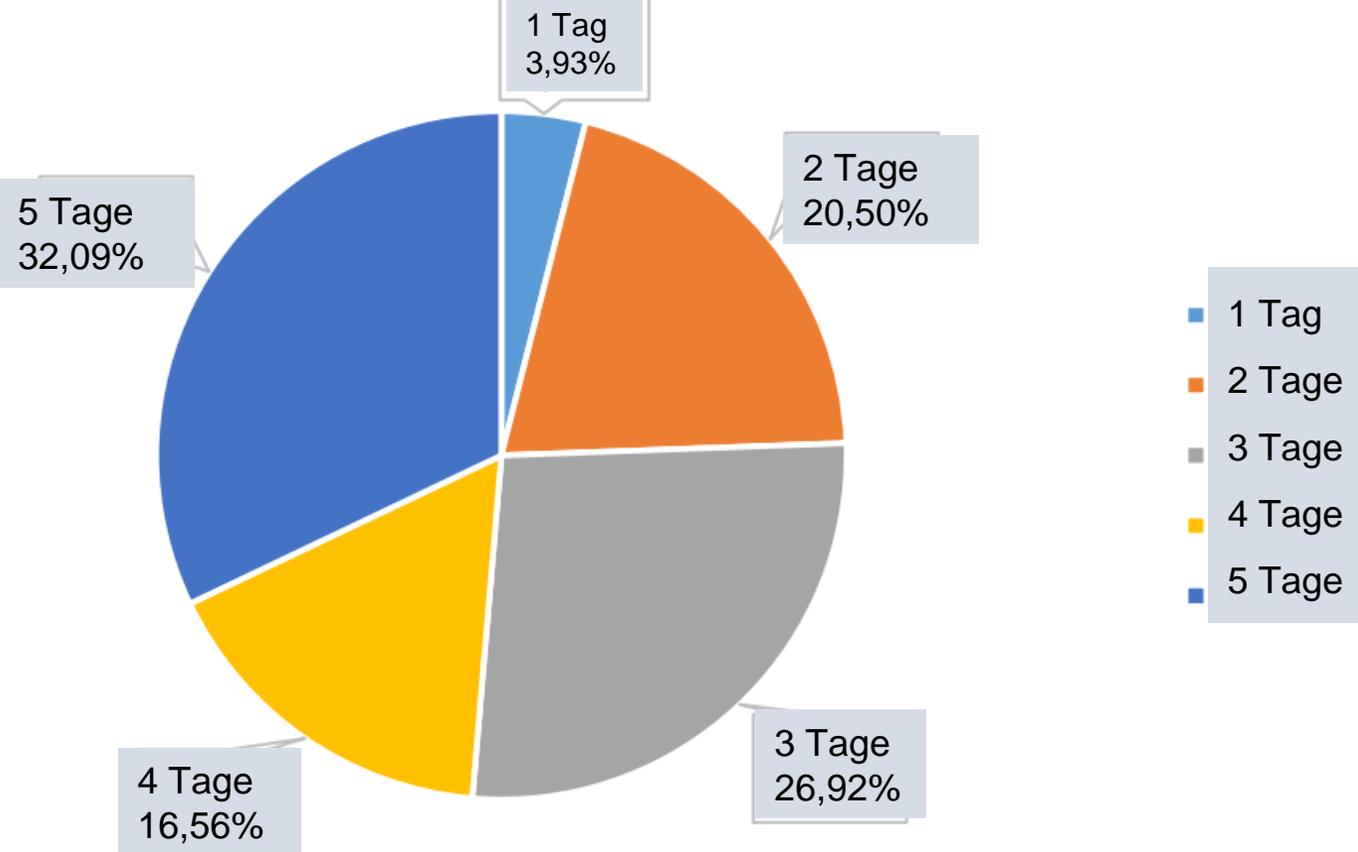
4

5

6

## Die Bedürfnisse der ungarischen Arbeitnehmer

Wenn Sie sich entscheiden könnten, wie viele Tage pro Woche würden Sie im Home Office arbeiten?



Muster: 483

1

2

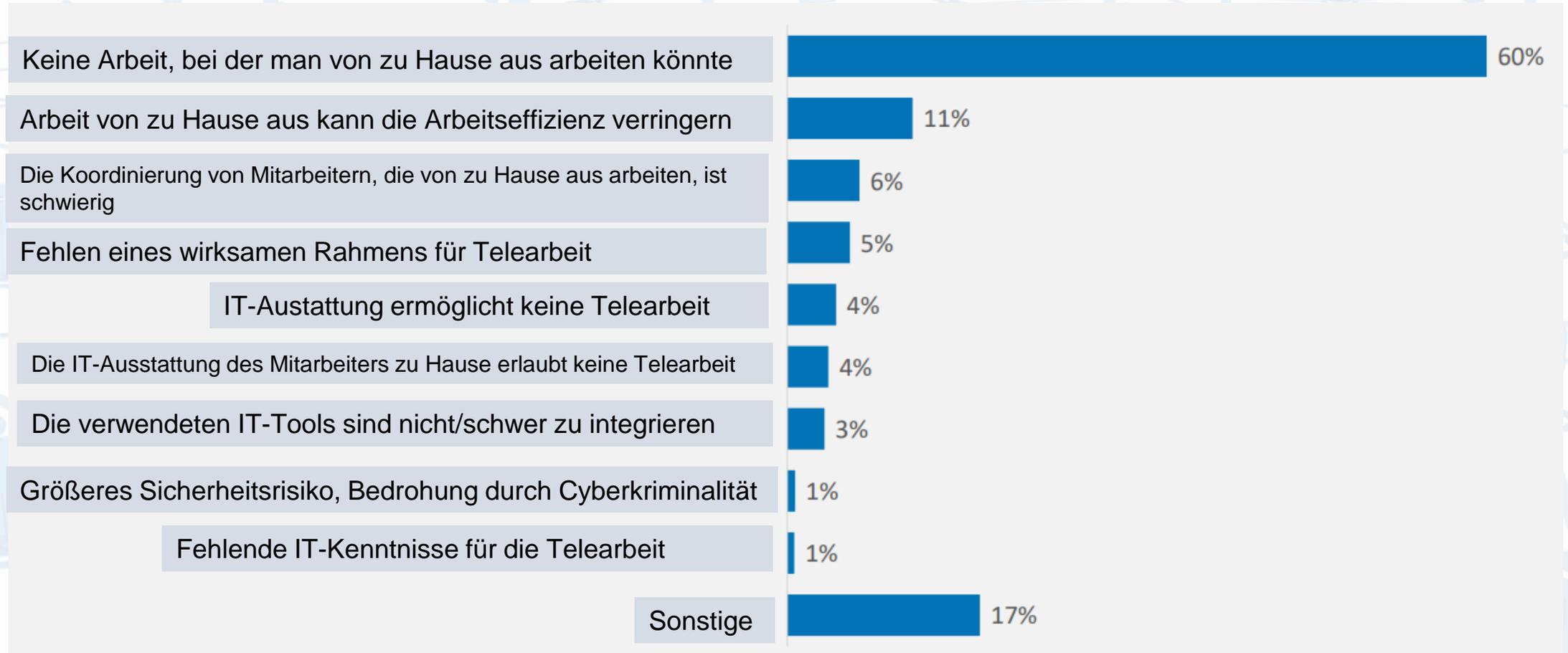
3

4

5

6

## Warum ungarische Arbeitgeber sie ignorieren



# Homeoffice und digitale Transformation?

## Negative und positive Erfahrungen mit dem Homeoffice



Quelle: Ein Ergebnis des Workshops vom 23. November 2022

1

2

3

4

5

6

# Homeoffice und digitale Transformation?

## Die wichtigsten Herausforderungen bei der Einführung des Homeoffice

1. Bereitstellung der richtigen **Infrastruktur** und der erforderlichen Ressourcen
2. Verfassung von klaren **Leitlinien und Erwartungen** für die Nutzung von Telearbeit
3. Management der **Work-Life-Balance** von Telearbeitern
4. Verringerung von **Ablenkungen** und Sicherstellung der Konzentration bei der Telearbeit
5. **Zusammenarbeit und soziale Interaktion** zwischen Fernarbeitern (Vermeidung von Gefühlen der Isolation)
6. Koordinierung der Arbeit **zwischen verschiedenen Zeitzonen**

## Mangel an der Marktkoordinierung

Klärung der Fallstricke von Transformationsprojekten, validiert durch umfassendere Forschungen

Mangel an **Wissen und** Unterstützung darüber, wo man anfangen soll, was zu tun ist:

- *Benutzerhandbücher*
- *verfügbare Dienstleistungen*
- *Workshops zum Wissensaustausch über bewährte Verfahren und Erfahrungen*

Mangel an Vernetzung, Kapazität und koordinierter Leistungserbringung der Arbeitsmarktakteure

## Was DIGI-O gegeben hat

Untersuchung größerer Muster, um die Fallstricke und erfolgreichen Muster der Transformation zu verstehen

### Beratung/Wissensaustausch:

- *Partizipative Beratung*
- *Formulierung von Maßnahmen und darauf basierenden Strategien für die Entwicklung der Digitalisierung*
- *Sensibilisierung für digitale Technologien und die Nutzung des Homeoffice*

Vernetzung, Aufbau von Kapazitäten, Stärkung der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren

1

2

3

4

5

6

# Kontaktperson:

*Edina Kálmán*

*Leitende Beraterin für Unternehmens- und Organisationsentwicklung*

[kalmanedina@formacio.hu](mailto:kalmanedina@formacio.hu)

*\*36 20 581 2822*

