



Arbeiten in digitalen Zeiten – Change Management –

Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner
FOM Berlin Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH
BIOS Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH



Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner



- **BIOS** Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH
 - Inhaber, gegründet 1985
 - Beratung für u.a. Wissensmanagement, Technische Kommunikation, Management von Innovationsprozessen und Change-Management
- **FOM** Hochschule für Oekonomie und Management gGmbH
 - Lehrstuhl „Allgemeine BWL - Schwerpunkt Organisation, Technologie- und Innovationsmanagement“, seit 2013
 - forschend tätig am
 - o FOM KompetenzCenter Technologie- & Innovationsmanagement (KCT)
 - o FOM institut of automation and industrial management (iaim)

(Schwerpunkte: multilinguale Technische Kommunikation, Industrie 4.0, Innovations- und Wissensmanagement)

BIOS

Dr.-Ing. Schaffner
Beratungsgesellschaft mbH



Betriebsführung
Innovation
Organisation
Systemlogistik




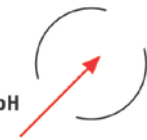
zuvor u.a.

- Geschäftsführer der euroscript-Unternehmen in Deutschland
- Professor für Audiovisuelle Medientechnik, HTWK Leipzig
- freiberuflicher Unternehmensberater (Gründung der Fa. BIOS im Jahr 1985)
- Promotion, Themengebiet „Innovationsmanagement im Medienwesen“
- wissenschaftlicher Projektleiter, Institut für angewandte Innovationsforschung IAI e.V.
- Studium der Arbeitsökonomie
- Studium der Nachrichten-/Automatisierungstechnik
- Lehre zum Industriekaufmann







Arbeiten in digitalen Zeiten

- 
- 1 Arbeit 4.0 führt zu (radikalen) Changes
 - 2 Change Management
 - 3 Tool „Matrix Digital Change“
 - 4 Abschließende Diskussion



1. Arbeit 4.0 führt zu (radikalen) Changes

Arbeit 4.0

1. Industrielle Revolution	2. Industrielle Revolution	3. Industrielle Revolution	4. Industrielle Revolution
Arbeitsmaschinen	Fließbandarbeit	Automatisierung	Digitalisierung
<p>erster mechanischer Webstuhl (1784)</p> 	<p>erste Fließfertigung in den Schlachthöfen von Cincinnati (1870)</p> 	<p>erste speicherprogrammierbare Steuerungen (1969)</p> 	<p>Dominanz der Datennetze (ab ca. 2000)</p> 
Mechanisierung durch Wasser- und Dampfkraft, Ersatz menschlicher Arbeit	arbeitsteilige Massenproduktion mit Hilfe elektrischer Energie	Substitution menschlicher Arbeit durch Computer, IT, Automation und Robotik	Vernetzung virtueller und realer Welt durch cyber-physikalische Systeme
Arbeit 1.0	Arbeit 2.0	Arbeit 3.0	Arbeit 4.0
Ende 18. Jahrhundert	Ende 19. Jahrhundert	spätes 20. Jahrhundert	seit Anfang 21. Jahrhundert
<ul style="list-style-type: none"> mechanische Produktionsanlagen (Teilersatz von handwerklicher Arbeit) eigenständige Berufsstände finden sich zu Manufakturen zusammen Zünfte verlieren an Bedeutung Arbeitsteilung und Spezialisierung prekäre Arbeitsbedingungen erste Arbeiterorganisationen 	<ul style="list-style-type: none"> hochmechanisierte Fabriken ersetzen Manufakturen (Industrialisierung) Beginn der Diskussion über Organisationstheorien Leistungsanreize durch Akkordarbeit hochgradige Spezialisierung (Taylorismus) und Entfremdung der Arbeit Industrienormen und Montagelinien Industrie- und Klassengesellschaft Anfänge des Wohlfahrtsstaates 	<ul style="list-style-type: none"> Computer erleichtern/ersetzen „Kopf-Arbeit“ in Fertigung und Verwaltung Automatisierung durch EDV Internationalisierung und Globalisierung Arbeiterrechte entwickeln sich weiter demokratische, partizipative Strukturen entstehen 	<ul style="list-style-type: none"> Metadaten und Verknüpfungsregeln (Ontologien) repräsentieren die reale Welt und machen sie berechenbar Künstliche Intelligenz verdrängt Arbeitsprozesse dezentrales und vernetztes Arbeiten Selbstorganisation und sinnstiftende Führung Führung auf Distanz New Work Work-Life-Blending lebenslanges Lernen




1. Arbeit 4.0 führt zu (radikalen) Changes

Translation 4.0


Beispiele für Arbeit 4.0 im Übersetzungs-Kontext

- die digitale Transformation führt zu radikalen – teils disruptiven – Changes in den Arbeitsprozessen


Arbeitsinhalt



Disruption des Berufsfeldes
(z.B. durch maschinelle Übersetzung)




neue, innovative Aufgaben
(z.B. MÜ-Post-Editing, SEO, Transkreation, Metadaten-Pflege)




neue Tätigkeitsfelder
(z.B. Corporate Language, Ontologie-Management, Computer Linguistik)


Arbeitskontext



dezentrale Teamstrukturen
(z.B. Führung auf Distanz, Selbstorganisation, Diversity-Management)



hybrides Projektmanagement
(z.B. Wechsel zwischen klassisch und agil, Integration agiler Tools)



Work-Life-Blending / -Balance
(z.B. mobiles Arbeiten, Home-Office, Work-Family-Conflicts & Boundary-Management)



1. Arbeit 4.0 führt zu (radikalen) Changes

Einfluss der Digitalisierung

Erleichtert die Digitalisierung die Arbeit?

- Einerseits: Der Computer ist ein Hilfsmittel, der Dinge kann, die früher undenkbar waren.
- Andererseits ...

**Mit Computern geht alles schneller,
es dauert nur länger!**



© pathdoc - Fotolia.com



1. Arbeit 4.0 führt zu (radikalen) Changes

2 Beispiele



- Nachrichten abzusetzen, ist supereinfach (SMS, Mail, Chats etc.)
- wir erzeugen immer mehr davon und bekommen auch immer mehr
- zudem wird eine Reaktion in Echtzeit erwartet
- wir kommunizieren immer effizienter (aber auch effektiver?)

- in Videokonferenzen kommen Menschen zusammen, die sich sonst nie sehen würden
- mit der Einfachheit einer Konференzeinladung wächst die Gruppengrößen dieser Meetings
- positive Wirkung für das Teamgefühl
- wird konterkariert durch den zeitlichen Aufwand für alle Teilnehmer

Elektronische Kommunikation macht uns immer mehr Arbeit, erzeugt Stress und Akzeptanzprobleme!



1. Arbeit 4.0 führt zu (radikalen) Changes

Technostress

- Studie von Tarafdar et al. (2007), n=233 in 2 US-Institutionen des öffentlichen Sektors

- Techno-Stress führt mit relevanten Effektstärken zu

- Rollen-Stress ($r = 0,610$)
 - Überlastung ($r = 0,802$), z.B.
 - Mehrarbeitsstunden
 - zu viele Probleme gleichzeitig
 - mehr Arbeit, als bewältigbar ist
 - Rollenkonflikte ($r = 0,817$), z.B.
 - von zu vielen Akteuren kommen unvollständige Informationen
 - um den Job erledigen zu können, müssen bestehende Regeln und Richtlinien gebeugt werden
 - Arbeiten können nur ausgeführt werden, wenn gegen die innere Einstellung und gegen besten Wissens gehandelt wird
- Produktivitätssenkung ($r = -0,210$)

→ Achtsamkeit der Führungskräfte für Technostress

Technostress-Ursachen	Beispiele
Techno-Overload	<ul style="list-style-type: none"> Zwang, durch Technologie schneller und mehr arbeiten zu müssen Zunahme der Arbeitsintensität durch Technologie Änderung der Arbeitsgewohnheiten
Techno-Invasion	<ul style="list-style-type: none"> Invasion der Freizeit und Familie durch Technologie durch Technologie dringt „Work“ in „Life“ ein Opferung privater Zeit (Technikbeherrschung)
Techno-Complexity	<ul style="list-style-type: none"> hohes Investment, um auf dem neuesten Stand zu bleiben unzureichendes Wissen, um den Job mithilfe der Technologie besser zu bewerkstelligen neue KollegInnen wissen oft mehr
Techno-Insecurity	<ul style="list-style-type: none"> Gefährdung der Arbeitsplatzsicherheit durch neue KollegInnen ständiges Aktualisieren des Wissens, um nicht austauschbar zu werden Vermeidung von Wissenstransfer zur Sicherung des Arbeitsplatzes (Eigenschutz)
Techno-Uncertainty	<ul style="list-style-type: none"> ständige Änderungen und Updates der Technologien

in Anlehnung an: Tarafdar, M.; Tu, Q; Ragu-Nathan, B. S.; Ragu-Nathan, T.-S. (2007):

The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity, Journal of Management Information Systems, Jhg. 24, Heft 1, S. 301-328,



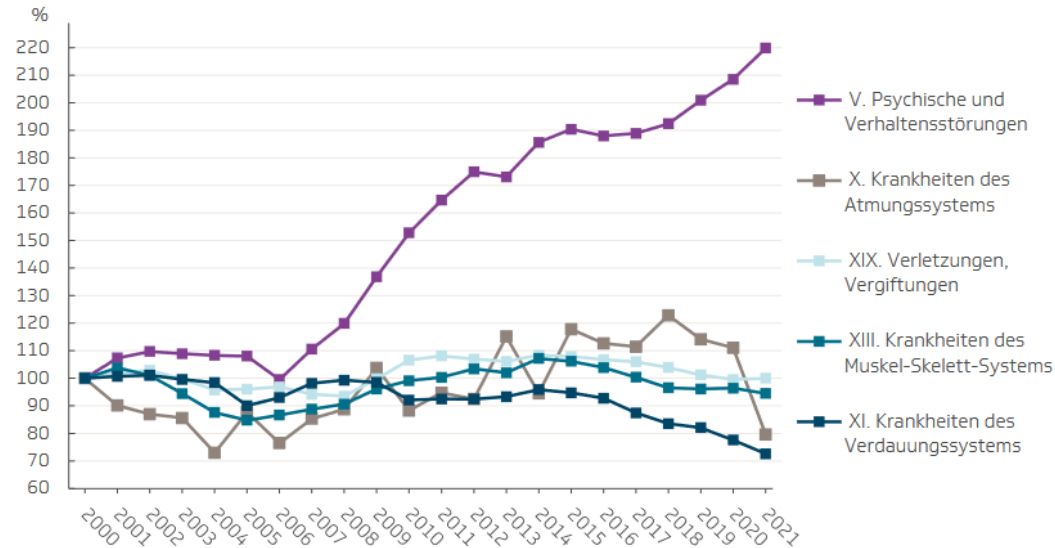
1. Arbeit 4.0 führt zu (radikalen) Changes Folgen für die Wirtschaft

Produktivitätsverluste durch emotionale Erschöpfung

Arbeit macht krank

- relative Veränderung der Fehlzeiten seit dem Jahr 2000 nach Krankheiten

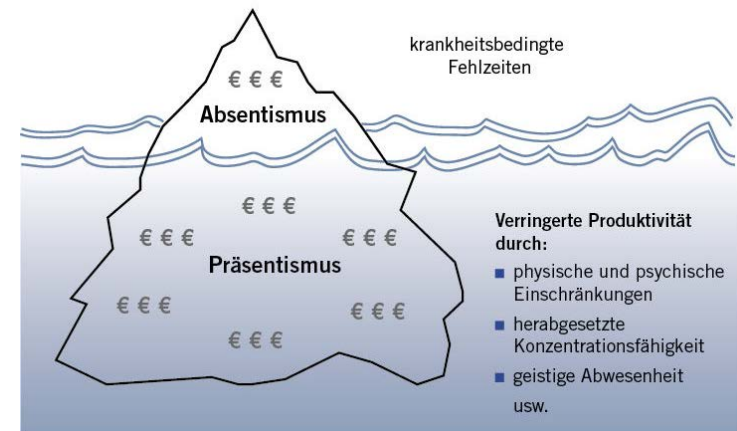
(TK Gesundheitsreport 2022, S. 27)

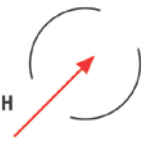


ca. 100 Mrd. € p.a. Verlust an Arbeitsproduktivität durch Absentismus in Deutschland

- noch deutlich höhere Verluste durch Präsentismus (Mitarbeiter gehen krank zur Arbeit)
- psychische Erkrankungen stehen in der Prävalenz (Krankheitshäufigkeit) weit vorne

(Schorlemmer, J. (2022): New Work und Gesundheit; FOM-Forum Digitale Transformation; 19.05.2022)





1. Arbeit 4.0 führt zu (radikalen) Changes

Problemstellung

Faktor Mensch bei der digitalen Transformation

- nach CURZI et al. (2019)
 - essentieller Wissensträger: Einbeziehung als „Co-Creator“
 - zentraler Akteur im **Change-Management**: Partizipation!

- bisherige Befunde nach NÖHAMMER/STICHLBERGER (2019)
 - Digitalisierung führt zu u.a.
 - psychische Belastungen aus Data-Overload
 - Always-On
 - problematisches Boundary-Management
 - Work-Family Conflicts
 - **Einbeziehung des Menschen in den Veränderungsprozess ist noch unzureichend**



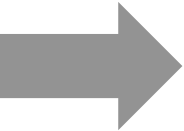
Arbeiten in digitalen Zeiten

1 Arbeit 4.0 führt zu (radikalen) Changes

2 Change Management

3 Tool „Matrix Digital Change“

4 Abschließende Diskussion

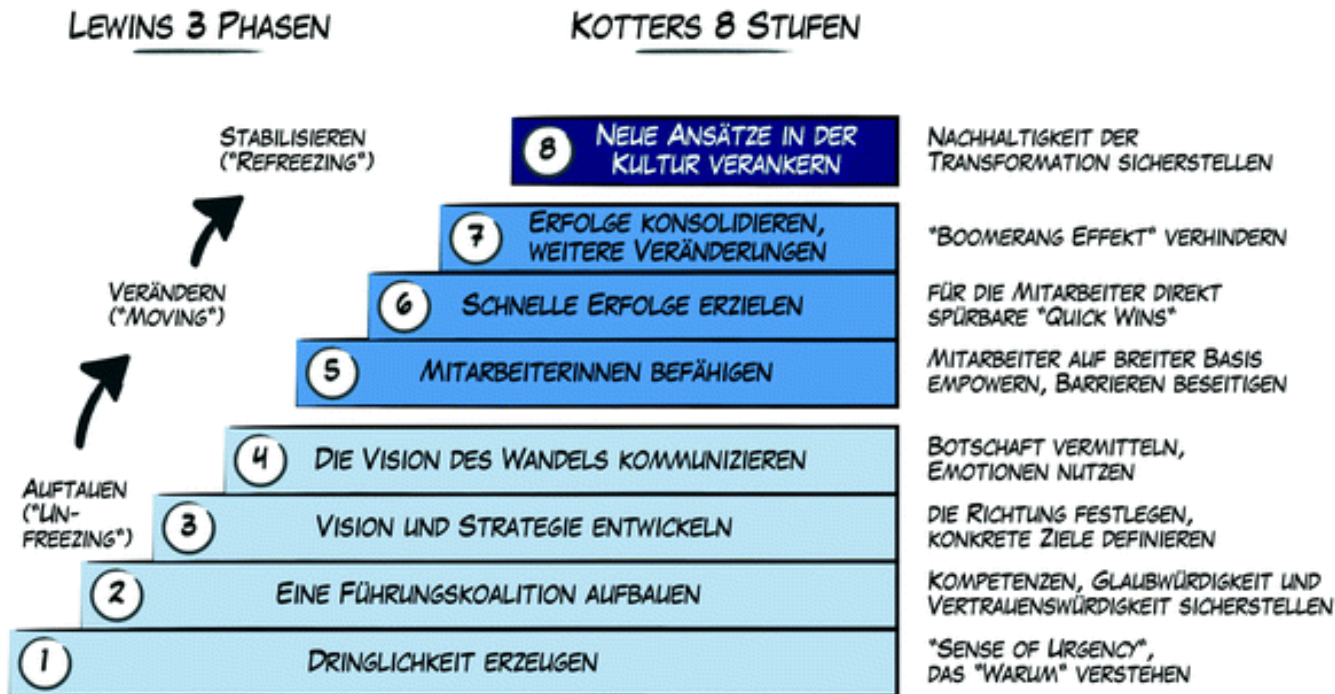




2. Change Management Management von Veränderungen

Definition: Zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen.

- bekannte Modelle: „3 Phasen nach KURT LEWIN“ und „8 Stufen nach JOHN KOTTER“



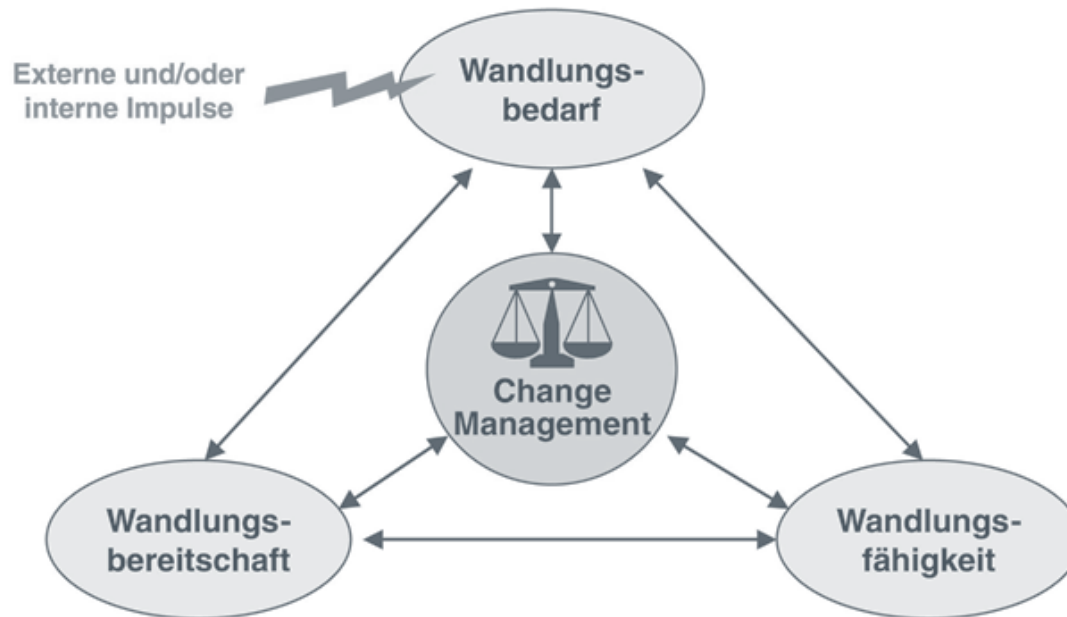
Grafik: Schmutte, A. M. / Schuller, S. (2017): Change Management – Den unternehmerischen Wandel meistern;
in: Niemann PJ., Schmutte A. (Hrsg.): Managemententscheidungen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 83-96



2. Change Management

3W-Modell (WILFRIED KRÜGER)

Drei W's als Bezugsrahmen des organisatorischen Wandels



Wandlungsbedarf

- bildet den Ausgangspunkt eines Veränderungsprozesses
- beschreibt das Ausmaß der sachlich notwendigen Veränderungen

Wandlungsfähigkeit

- beruht auf dem Wissen und Können von Einzelpersonen, einer Organisationseinheit und/oder dem ganzen Unternehmen

Wandlungsbereitschaft

- kennzeichnet die subjektive(!) Einstellungen und das Verhalten der in den Veränderungsprozess einbezogenen Organisationsmitglieder

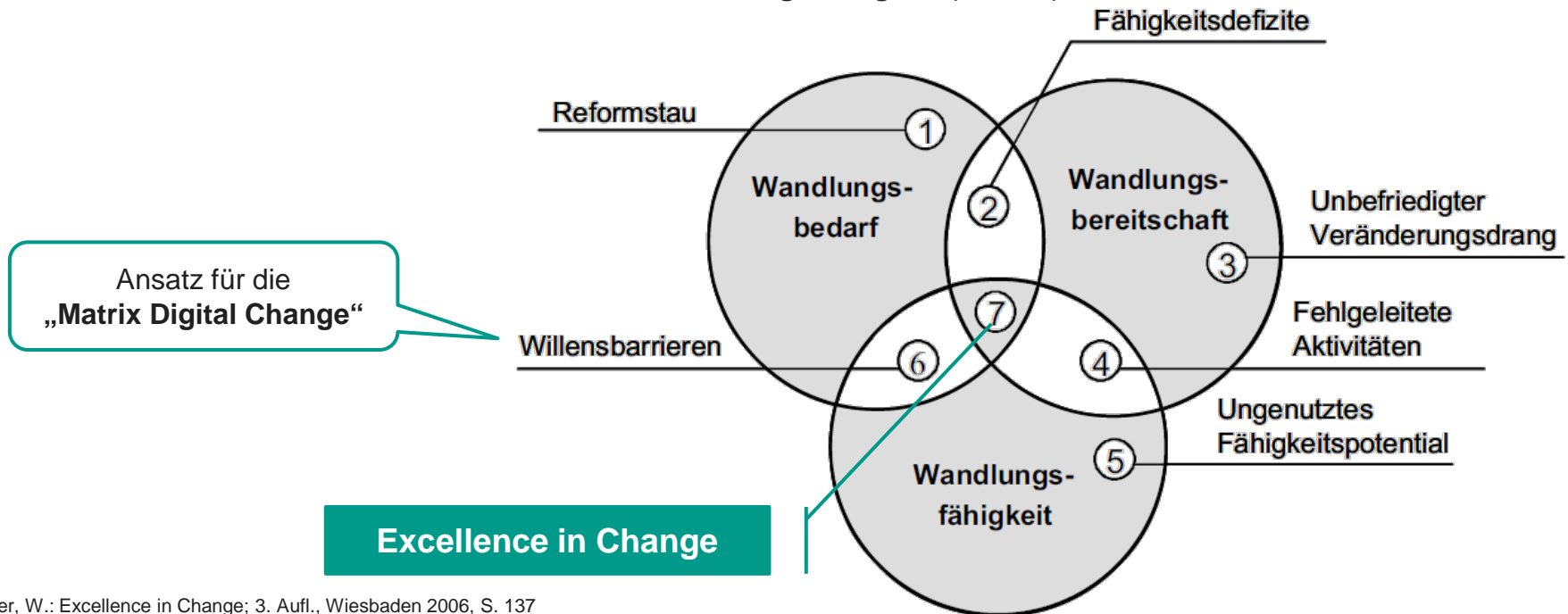


2. Change Management

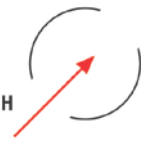
Change Management als integrierter Ansatz

Wandlungsmanagement

- durchgehende Managementaufgabe
- Abstimmung der einzelnen Koordinaten im 3W-Modells („Orchestrierung“)
 - Leitidee: ausgewogenes Verhältnis (Fitting) → „Excellence in Change“
 - Probleme mangelnder Stimmigkeit (s. Abb. Fälle 1-6)
 - Ziel des Change-Managements: Wandlungsbedarf, -bereitschaft und -fähigkeit zur Deckung bringen (Fall 7)



Krüger, W.: Excellence in Change; 3. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 137

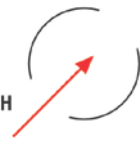


Wandlungsbarrieren sind bei Disruption am stärksten

- Disruption
 - radikale Veränderung durch Verdrängung von Aufgaben, Berufsbildern, Branchen etc.
 - nicht selten ausgelöst durch sogenannte „schwarze Schwäne“
- „schwarzer Schwan“ (NASSIM N. TALEB, 2007)
 - Ereignis, das unwahrscheinlich ist, gänzlich überraschend eintritt und (fast) alle erstaunt
 - erst im Nachhinein stellt sich heraus, dass es Anhaltspunkte gegeben hatte (z.B. Expertenmeinungen), die entweder nicht gehört, nicht verstanden oder nicht ernstgenommen wurden
 - z.B. kriegerischer Angriff auf die Ukraine durch Russland
 - z.B. Corona-Pandemie
 - z.B. Einflüsse innovativer Technologien (bspw. in der Übersetzungsbranche)
- Aufgabe des Managements
 - Installation von Frühwarnsystemen
 - Sensibilisierung der Belegschaft („Organizational Sensemaking“, KARL WEICK 2007)

Taleb, N. N. (2007): The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable, New York

Wetzel, R. (2005) Kognition und Sensemaking; in: Weik, K. E. / Lang (R. (2005): Moderne Organisationstheorien 1, Wiesbaden, S. 157-206



Arbeiten in digitalen Zeiten

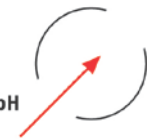
1 Arbeit 4.0 führt zu (radikalen) Changes

2 Change Management

3 Tool „Matrix Digital Change“

4 Abschließende Diskussion





3. Tool „Matrix Digital Change“ Lesetipp



KI-Widerstände auf der Mitarbeiterenebene in produktive Dynamik überführen

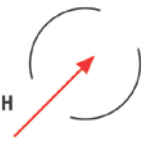
11

Wie die Akzeptanz von Veränderungsprozessen auf der
Mitarbeiterenebene systematisch erarbeitet werden kann

Michael Schaffner

Inhaltsverzeichnis

11.1	KI in Unternehmen	194
11.2	Theoretische Ansätze zur Akzeptanzförderung	195
11.3	Entwicklung einer „Matrix Digital Change“	197
11.3.1	Produktiver Umgang mit Widerstand	198
11.3.2	Aktive Gestaltung von Change-Management	199
11.4	Anwendungsfall: Instandhaltung	201
11.4.1	Intelligente Information als Grundlage für KI wird derzeit noch vernachlässigt	202
11.4.2	Zukunft der Instandhaltung erlebbar machen	203
11.4.3	KI in der Fabrik 4.0	203
11.4.4	KI in der Wertkette 4.0	204
11.4.5	KI in der Information 4.0	205
11.4.6	KI-spezifische Leitfragen der technischen Kommunikation 4.0	205
11.4.7	Erhöhung der Selbstwirksamkeit	206
11.4.8	Agilität als Nährboden	206
11.5	Ausblick	207
	Literatur	208



3. Tool „Matrix Digital Change“ wissenschaftlicher Hintergrund

(auch) wissenschaftliche Evidenz erzeugt Widerstand

- Jede wissenschaftliche Neuerung muss sich gegen Widerstand bzw. das etablierte Denken durchsetzen. (Freud'sche Sicht aus der Psychoanalyse)
- **„Kränkungen der Menschheit“** (Begriff von SIGMUND FREUD, 2017)
 - umstürzende wissenschaftliche Entdeckungen stellen das Selbstverständnis der Menschen in Form einer narzisstischen Kränkung in Frage und führt zu Widerstand – Beispiele
 - o Heliozentrisches Weltbild (Kopernikus, 16 Jhd.): Die Erde / Der Mensch ist nicht Mittelpunkt der Welt.
 - o Evolutionstheorie (Darwin, 19. Jhd.): Die Menschheit ist in die Evolution der Organismen eingegliedert.
 - kränkende Angriffe auf den Narzissmus (Selbstbewunderung) greifen die Selbstgefühle an
 - o Schwächung von Selbstsicherheit, Selbstvertrauen, Selbstachtung („Haben wir alles falsch gemacht?“)
 - o Grund: analytische Fähigkeiten im „Inneren Ich“ unterliegen oft psychischen Prozessen im Unterbewusstsein (Gefühle, abwehrende illusionäre Verkennungen, frühkindliche Prägung, Traumata)
 - die Kränkung erfolgt u.a. durch Demütigung, Herabwürdigung, Entwertung, Erniedrigung, Spott
 - und wird erlebt u.a. als Angst, Schmerz, Scham, Frustration, Wut, Wunsch nach Rache
 - o Menschen antworten darauf
 - konstruktiv: mit adaptiver Regulierung (Anpassung) oder
 - destruktiv: mit pathologischen Reaktionen (u.a. seelischen Erkrankungen)
 - „moderne“ narzisstische Kränkungen sind u.a.
 - o digitale Kränkung (SASCHA LOBO, 2014): Das Internet ist nicht das erhoffte Instrument der Freiheit.
 - o Journalist SASCHA KÖSCH (2014): Die Menschheit kann die von ihr geschaffene Technologie nicht beherrschen.

Freud, S. (1917): Eine Schwierigkeit der Psychoanalyse; Zeitschrift für Anwendung der Psychoanalyse auf die Geisteswissenschaften V, S. 1–7

Lobo, S. (2014): Abschied von der Utopie: Die digitale Kränkung des Menschen; in: faz.net, 11.01.2014 (angerufen am 18.06.2022)



3. Tool „Matrix Digital Change“ Radikaler Wandel

„Digitale Revolution“

- die Digitale Transformation erfolgt radikal (Disruption)
 - neue Geschäftsmodelle oder
 - neue Wertschöpfungsnetzwerke
- **organisatorische Veränderung verläuft zu schnell**
 - d.h. bisherige Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder stoßen auf eine bereits veränderte Realität (z.B. neue Technologien, neue Prozesse)
 - dieser radikale Wandel wird von den betroffenen Personen oft nicht akzeptiert
 - Begründung: Die **persönliche Kompetenz wird** durch neue Entwicklungen systematisch und radikal **entwertet**.
 - der Veränderungswiderstand ist dann besonders groß
 - die Mitarbeitenden verzweifeln





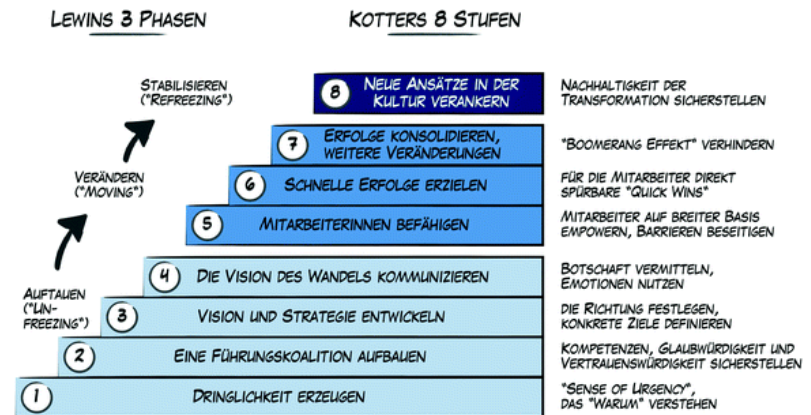
Das Ziel:
Veränderungen „erleben“
nicht „ertragen“



3. Tool „Matrix Digital Change“ Change-Management als Lösung?

Viele Unternehmen setzen daher auf Change-Management

- Change-Management-Modelle sind alle praktikabel (z.B. 3 Phasen nach Lewin, 8 Stufen nach Kotter)



ABER:

- sie folgen eher einem Top-Down-Ansatz
- sie bleiben auf der Individualebene eher unkonkret
- sie versagen ohne die Bereitschaft der beteiligten Akteure
- z.B. wenn die **Notwendigkeit für einen Change nicht akzeptiert** wird (GALLI, 2018)

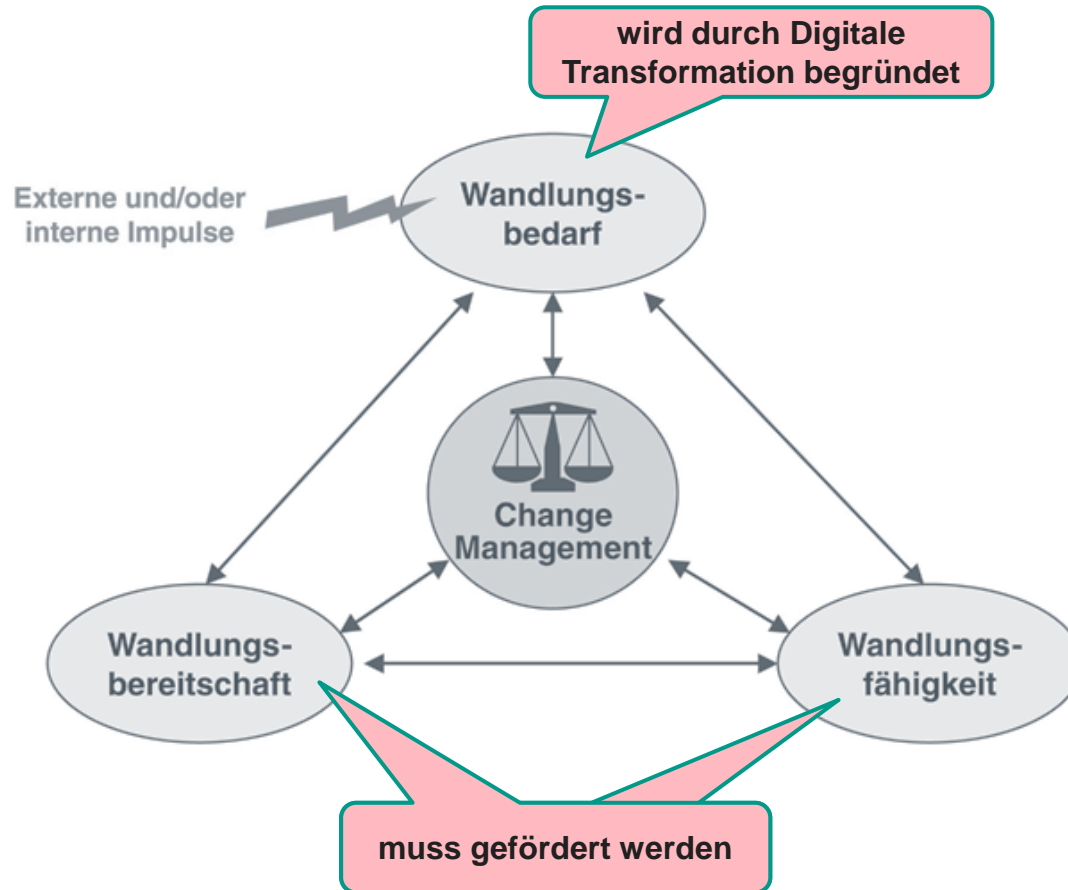
Galli, B. J. (2018): Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns; in: IEEE Engineering Management Review, 43. Jhg., Heft 3, S. 124-132

Grafik: Schmutte, A. M. / Schuller, S. (2017): Change Management – Den unternehmerischen Wandel meistern; in: Niermann P.J., Schmutte A. (Hrsg.): Managemententscheidungen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 83-96



3. Tool „Matrix Digital Change“

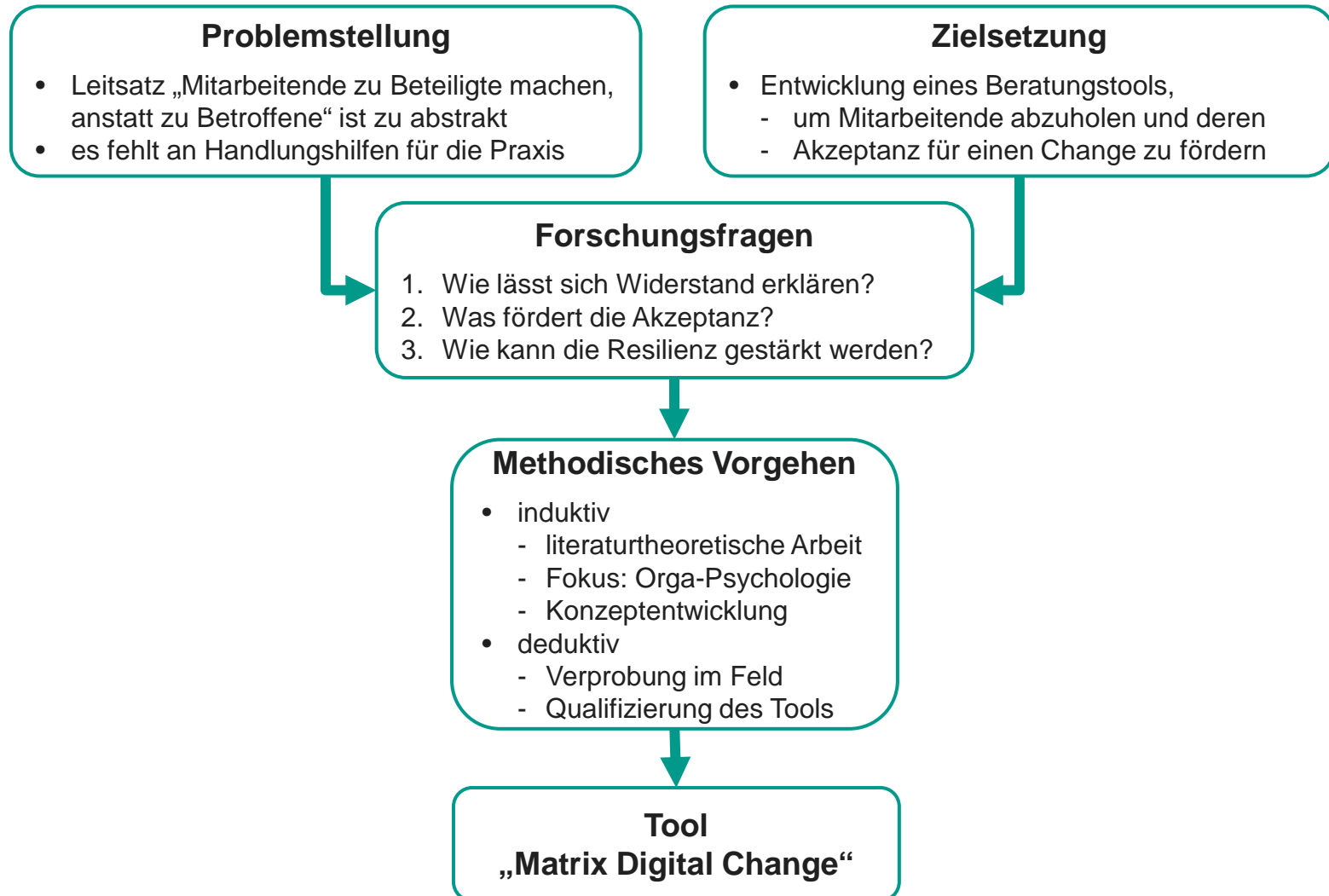
Förderung von Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit





3. Tool „Matrix Digital Change“ explorative Studie (SCHAFFNER 2020)

Matrix Digital Change - Forschungsdesign





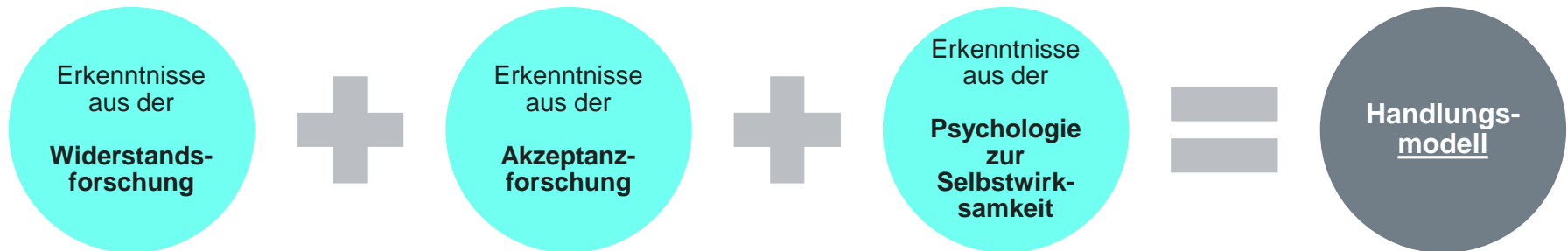
3. Tool „Matrix Digital Change“

Modell-Entwicklung „Matrix Digital Change“ (SCHAFFNER 2020)

Erkenntnisse aus der explorativen Studie

▪ Handlungsmodell

- generischer Ansatz zur Steigerung der Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit



▪ Handlungskonzept

- spezifischer Ansatz zur Steigerung der Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit
- im Kontext interner und externer Impulse (Wandlungsbedarf)



Schaffner, M. (2019): "Digitale Transformation - Widerstände in produktive Gedanken überführen"; tekom Frühjahrstagung, Wien 21.03.2019

Schaffner, M. (2019): Widerstand wird zu Dynamik; in: technische kommunikation, 2019, Heft 2, 41. Jg., S. 52-58

Schaffner, M. (2020): KI-Widerstände auf der Mitarbeiterebene in produktive Dynamik überführen; in: Buchkremer, R. et al.: Künstliche Intelligenz in Wirtschaft & Gesellschaft, S. 193-210



3. Tool „Matrix Digital Change“ empirische Erkenntnisse zu Widerstand (PIDERIT 2000)

Widerstand = mentales Modell der Organisationspsychologie

- **Beweggründe von Widerstand** aus organisationspsychologischer Sicht
 - Akteure beurteilen auf einer „inneren Skala“, ob eine Veränderung ...
 - **kognitiv**: für den Unternehmenserfolg **unerlässlich oder ruinös** ist
 - **emotional**: bei jedem persönlich **Begeisterung oder Angst** auslöst
 - **intentional**: im Rahmen der Möglichkeiten die Veränderung **machbar oder unerreichbar** ist
 - ein Gedankenbeispiel
 - Ein Manager ist verzückt vom Gedanken der „Künstlichen Intelligenz“ (**emotional „+“**).
 - Denn KI ermöglicht im Zuge von Industrie 4.0 neue Geschäftsmodelle (**kognitiv „+“**).
 - Die Einstellung ändert sich mit der Erkenntnis, dass KI-Projekte ohne Beteiligung von motivierten Fachexperten konzipiert werden (**kognitiv „-“**).
 - Obwohl der Change noch notwendig und machbar erscheint (**kognitiv „+“**, **intentional „+“**), kommt es zu einem „Kampf gegen Windmühlen“ mit ungewissem Ausgang (**intentional „-“**), da KI für viele Mitarbeitende wenig greifbar erscheint.
 - Eine zusätzlich unklare Ausrichtung des Managements führt zur Entmutigung (**emotional „-“**).

Widerstand ist mehrdeutig, mit Kenntnis dieser Ausprägungen aber auch gestaltbar!



3. Tool „Matrix Digital Change“

Zwischenfazit

Ein Change ist dann erfolgreich,

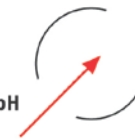
wenn Mitarbeitende individuell die Veränderung

- kognitiv als unerlässlich
- emotional als begeisternd
- intentional als machbar

empfinden

Was sind aus unternehmerischer Sicht die Gestaltungsoptionen?

1. Erfolgsfaktoren der Akzeptanz
2. Steigerung der Selbstwirksamkeit

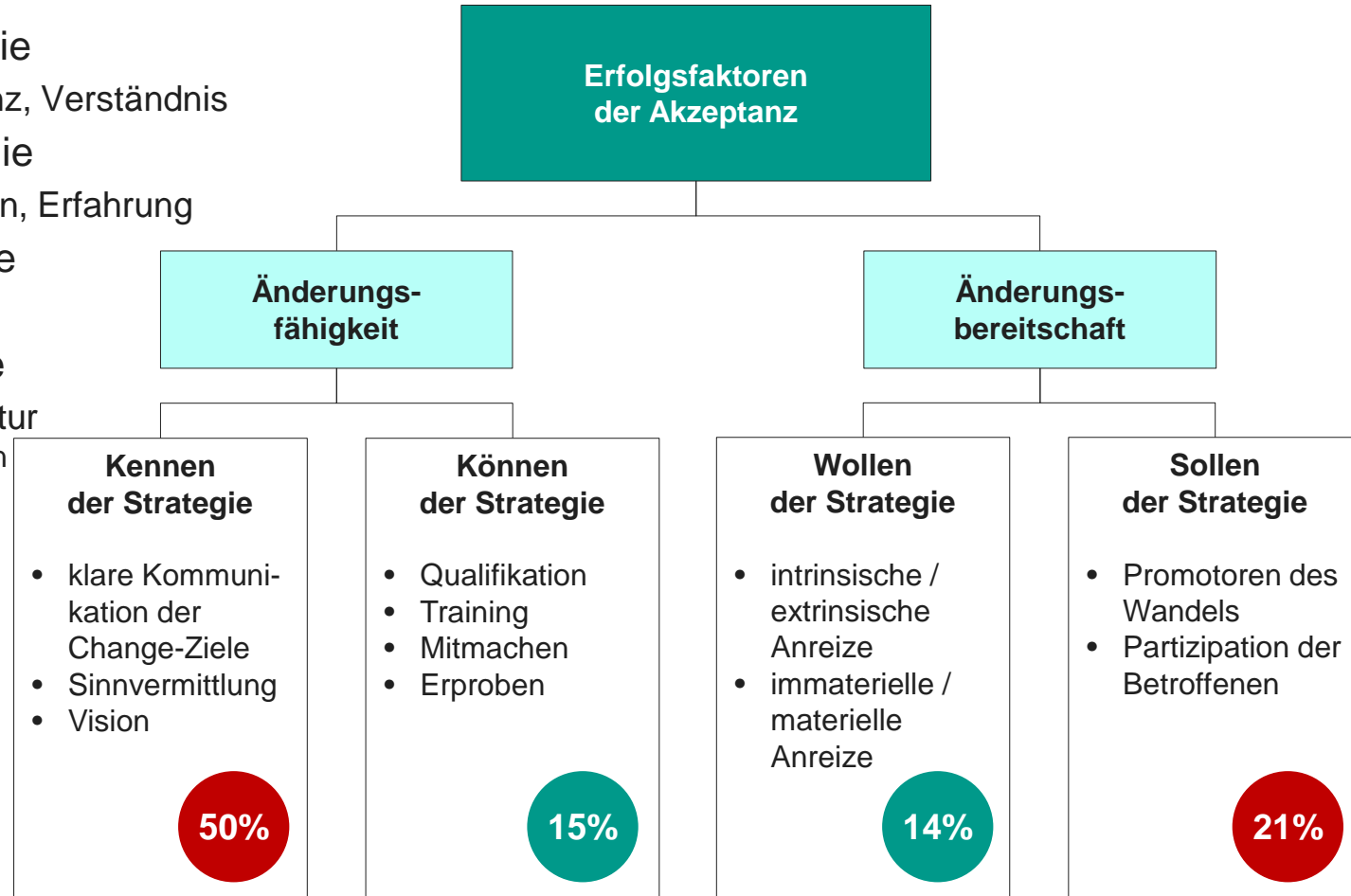


3. Tool „Matrix Digital Change“

empirische Erkenntnisse zu Akzeptanz (WERANI/SMEIJKAL 2014)

Erfolgsfaktoren für Change-Prozesse (→ 1. Ansatz für die Gestaltbarkeit)

- **Kennen** der Strategie
 - i.S. von Transparenz, Verständnis
- **Können** der Strategie
 - i.S. von Qualifikation, Erfahrung
- **Wollen** der Strategie
 - i.S. von Motivation
- **Sollen** der Strategie
 - i.S. von Orga-Struktur (Mitarbeitende erhalten Aufgaben, Befugnisse und Rollen)



Werani, T. / Smeijkal, A. (2014): Erfolgsfaktoren für strategische Veränderungen; in: Zeitschrift für Organisation (zfo), 83. Jhg., Heft 3, S. 250-256

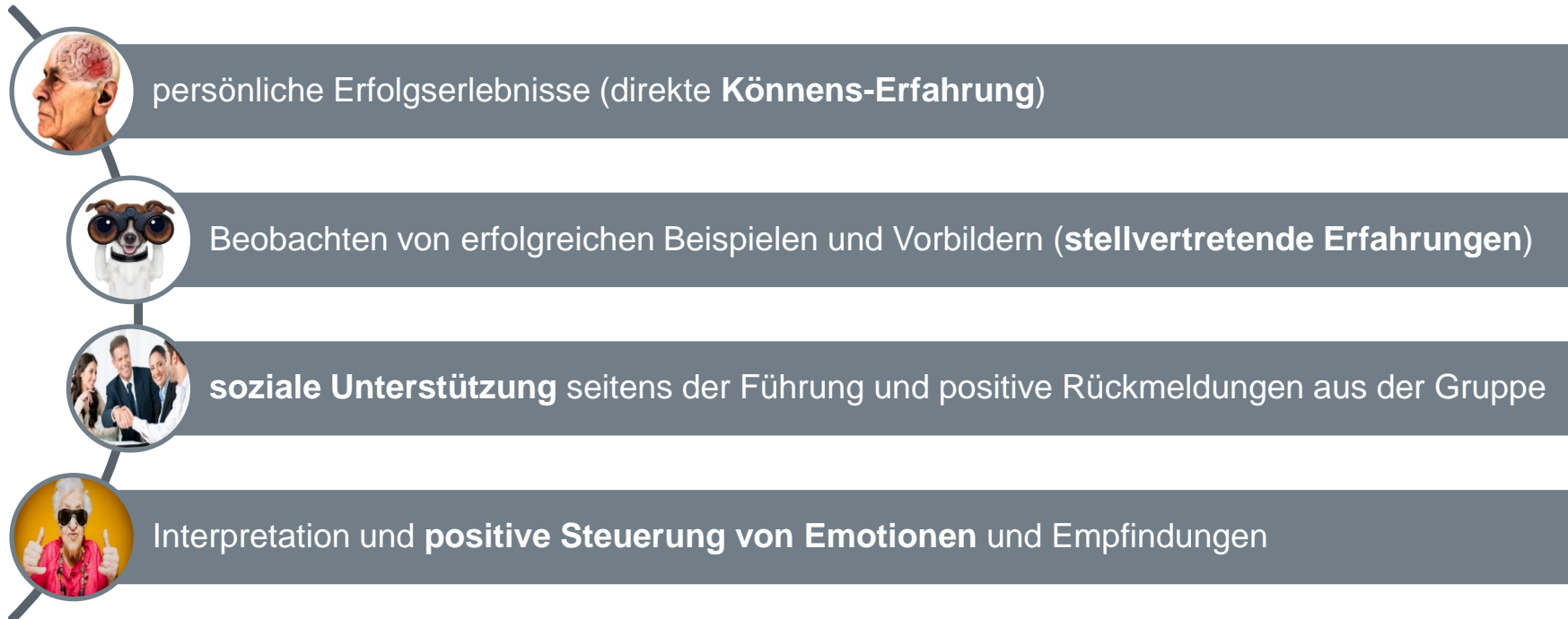


3. Tool „Matrix Digital Change“

empirische Erkenntnisse zur Selbstwirksamkeit (BANDURA 1994)

Selbstwirksamkeit (→ 2. Ansatz für die Gestaltbarkeit)

- kognitive Psychologie: Überzeugung einer Person, auch schwierige Situationen und Herausforderungen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können
- geprägt wurde der Begriff von dem amerikanischen Psychologen ALBERT BANDURA
- Maßnahmen zur Steigerung der Selbstwirksamkeit





3. Tool „Matrix Digital Change“

Modell „Matrix Digital Change“ (SCHAFFNER 2020)

Widerstand: Beurteilung der Veränderung	Erfolgsfaktoren der Akzeptanz			
	Änderungsfähigkeit		Änderungsbereitschaft	
	Kennen der Veränderung	Können der Veränderung	Wollen der Veränderung	Sollen der Veränderung
produktiv anstatt unproduktiv				
kognitive Dimension unerlässlich anstatt ruinös				
emotionale Dimension begeisternd anstatt beängstigend				
intentionale Dimension machbar anstatt unerreichbar				

gedankliches Vorgehen:
Welche Maßnahmen/Erfolgsfaktoren können aus Sicht

- der Akzeptanzforschung
- der Selbstwirksamkeit

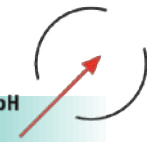
den „Widerstand“ in eine positive, produktive Energie umlenken?

Ziel: Der Change wird als unerlässlich + begeisternd + machbar betrachtet.

Praxistipp

- „Prinzip der kleinen Schritte“
- nicht den „großen Wurf“ angehen
- sich zunächst auf Felder höchster Priorität konzentrieren

Schaffner, M. (2020): KI-Widerstände auf der Arbeiterebene in produktive Dynamik überführen; in: Buchkremer, R. et al.: Künstliche Intelligenz in Wirtschaft & Gesellschaft S. 193-210



3. Tool „Matrix Digital Change“

Beispiel: „Matrix Digital Change“

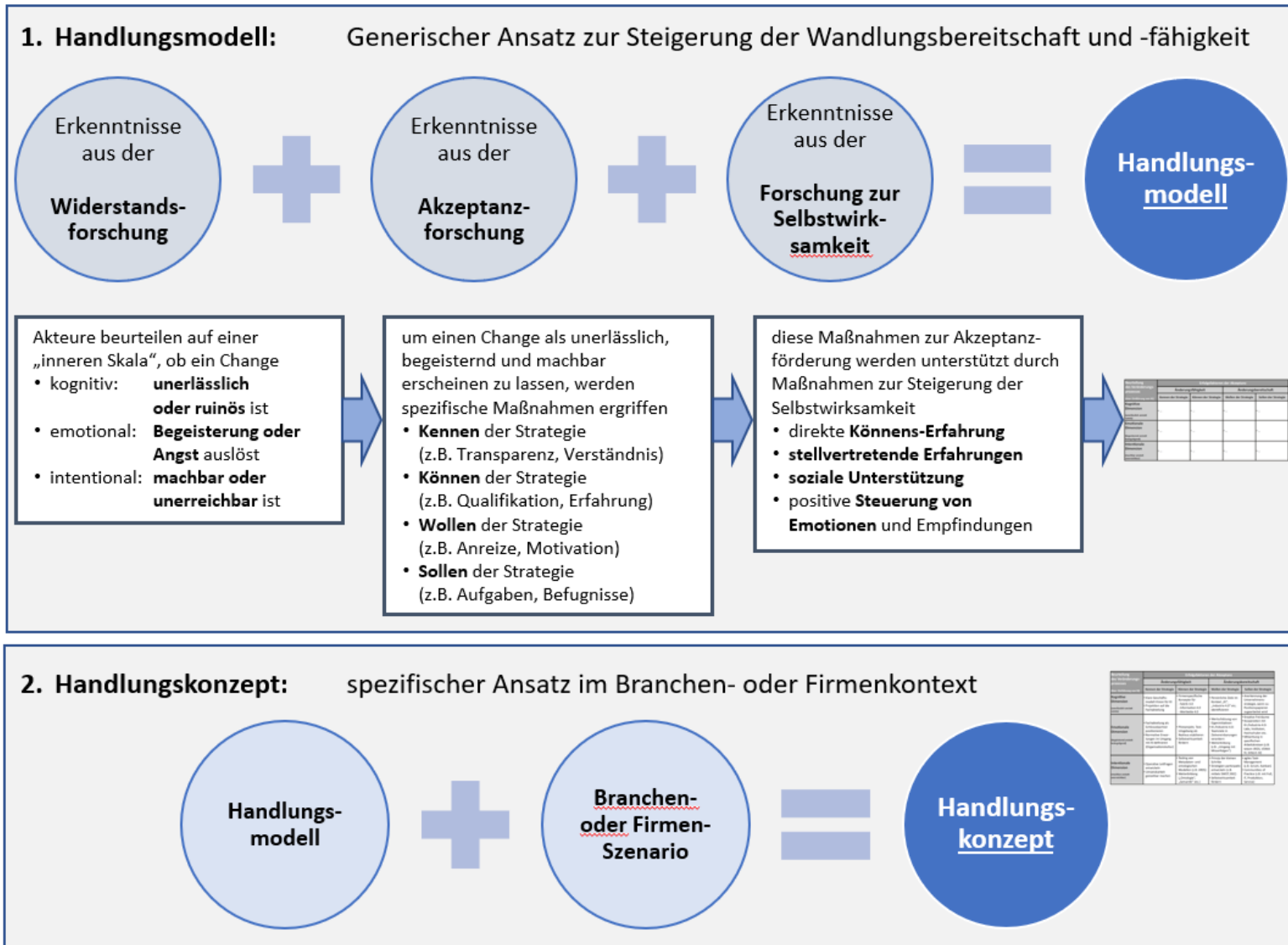
Einführung von MÜ bei einem LSP (beispielhaft)

Widerstand: Beurteilung der Veränderung produktiv anstatt unproduktiv	Erfolgsfaktoren der Akzeptanz			
	Änderungsfähigkeit		Änderungsbereitschaft	
	Kennen der Veränderung	Können der Veränderung	Wollen der Veränderung	Sollen der Veränderung
kognitive Dimension unerlässlich anstatt ruinös				
emotionale Dimension begeistert anstatt beängstigend				
intentionale Dimension machbar anstatt unerreichbar				



3. Tool „Matrix Digital Change“ Modell „Matrix Digital Change“ – im Überblick

vgl. auch
www.fom-expo.de



Schaffner, M. (2020): KI-Widerstände auf der Mitarbeiterebene in produktive Dynamik überführen; in: Buchkremer, R. et al.: Künstliche Intelligenz in Wirtschaft & Gesellschaft, S. 193-210 (S. 207)



3. Tool „Matrix Digital Change“ Modell „Matrix Digital Change“ – im Überblick

3. Fallbeispiel:

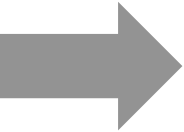
Künstliche Intelligenz in der Technischen Kommunikation von Industrie 4.0

Beurteilung des Veränderungsprozesses (hier: Einführung von KI)	Erfolgsfaktoren der Akzeptanz			
	Änderungsfähigkeit		Änderungsbereitschaft	
	Kennen der Strategie	Können der Strategie	Wollen der Strategie	Sollen der Strategie
Kognitive Dimension (unerlässlich anstatt ruinös)	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Geschäftsmodell-Vision für KI • Projektion auf die Fachabteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Firmenspezifische Konzepte für <ul style="list-style-type: none"> - Fabrik 4.0 - Information 4.0 - Wertkette 4.0 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Ziele im Kontext „KI“, „Industrie 4.0“ etc. identifizieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung der Unternehmensstrategie, wenn zu Positionspapieren zugearbeitet wird
Emotionale Dimension (begeistert anstatt beängstigend)	<ul style="list-style-type: none"> • Fachabteilung als Schlüsselpartner positionieren • Normative Erwartungen im Umgang mit KI definieren (Organisationskultur) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotprojekt, Test-Umgebung als Nukleus etablieren • Selbstwirksamkeit fördern 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung von Eigeninitiativen • KI-/Industrie-4.0-Teamziele in Zielvereinbarungen verankern • Weiterbildung (z.B. „Umgang mit Misserfolgen“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreative Freiräume • Kooperation mit KI-/Industrie-4.0-Labs, Instituten, Hochschulen etc. • Mitwirkung in spezifischen Arbeitskreisen (z.B. tekomp iiRDS, VDMA KI, bitkom AI)
Intentionale Dimension (machbar anstatt unerreichbar)	<ul style="list-style-type: none"> • Operative Leitfragen entwickeln • Umsetzbarkeit gestaltbar machen 	<ul style="list-style-type: none"> • Testing von Metadaten- und ontologischen Modellen (z.B. iiRDS) • Weiterbildung („Ontologie“, „Semantik“ etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Prinzip der kleinen Schritte • Strategien partizipativ entwickeln (z.B. mittels SWOT, BSC) • Selbstwirksamkeit fördern 	<ul style="list-style-type: none"> • agiles Task-Management (z.B. Scrum, Kanban) • Communities of Practice (z.B. mit FuE, IT, Produktion, Service)



Arbeiten in digitalen Zeiten

- 1 Arbeit 4.0 führt zu (radikalen) Changes
- 2 Change Management
- 3 Tool „Matrix Digital Change“
- 4 Abschließende Diskussion





© feedback-3653367_1920 - pixabay

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Hochschulzentrum Berlin
Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner
Professur für Allg. BWL - Schwerpunkt Organisation,
Technologie- und Innovationsmanagement
Bismarckstraße 107 • 10625 Berlin
michael.schaffner@fom.de • www.fom.de

BIOS Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH

Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner
Körtestraße 6a • 10967 Berlin
michael@schaffner.de • www.schaffner.de
Tel: +49 (0)30 69 81 68 - 01
Fax: +49 (0)30 69 81 68 - 02
mobil: +49 (0)171 688 07 59

Diese Unterlagen sind ausschließlich zu Präsentationszwecken bestimmt.

Alle Inhalte wurden nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet, etwaige Fehler gehen allein zu Lasten des Autors.

Über Anregungen und Verbesserungen freuen wir uns sehr.

Das Copyright liegt bei der BIOS Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH.