



**Den Wandel gestalten durch
strategische Kommunikation
Beispiel: „Digitalisierung“**

**Angebot zur Zusammenarbeit
2024**

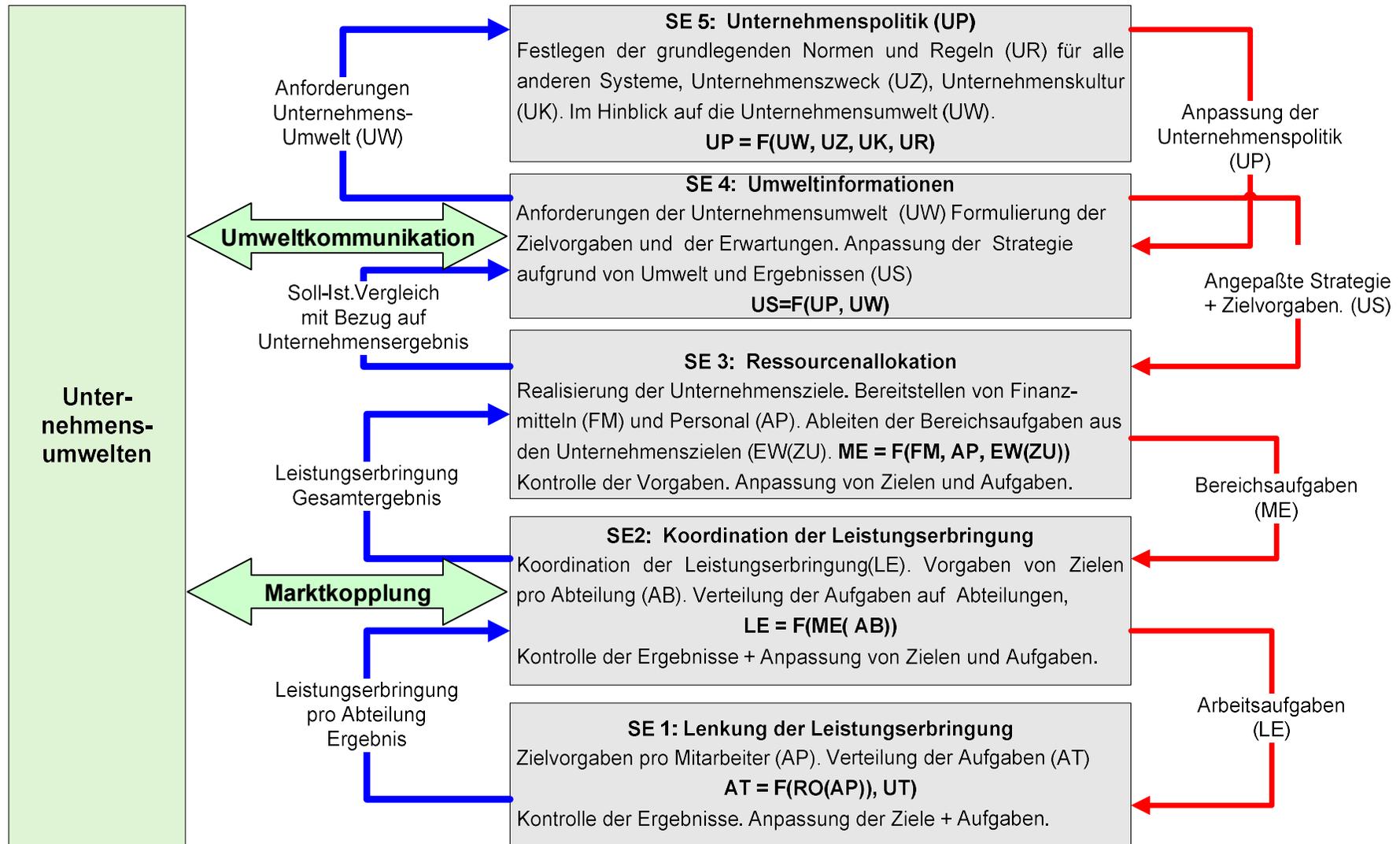
Die Neuerschaffung des Menschen
Von A. Redwitz (Künstler)

Digitalisierung, wie wir sie verstehen

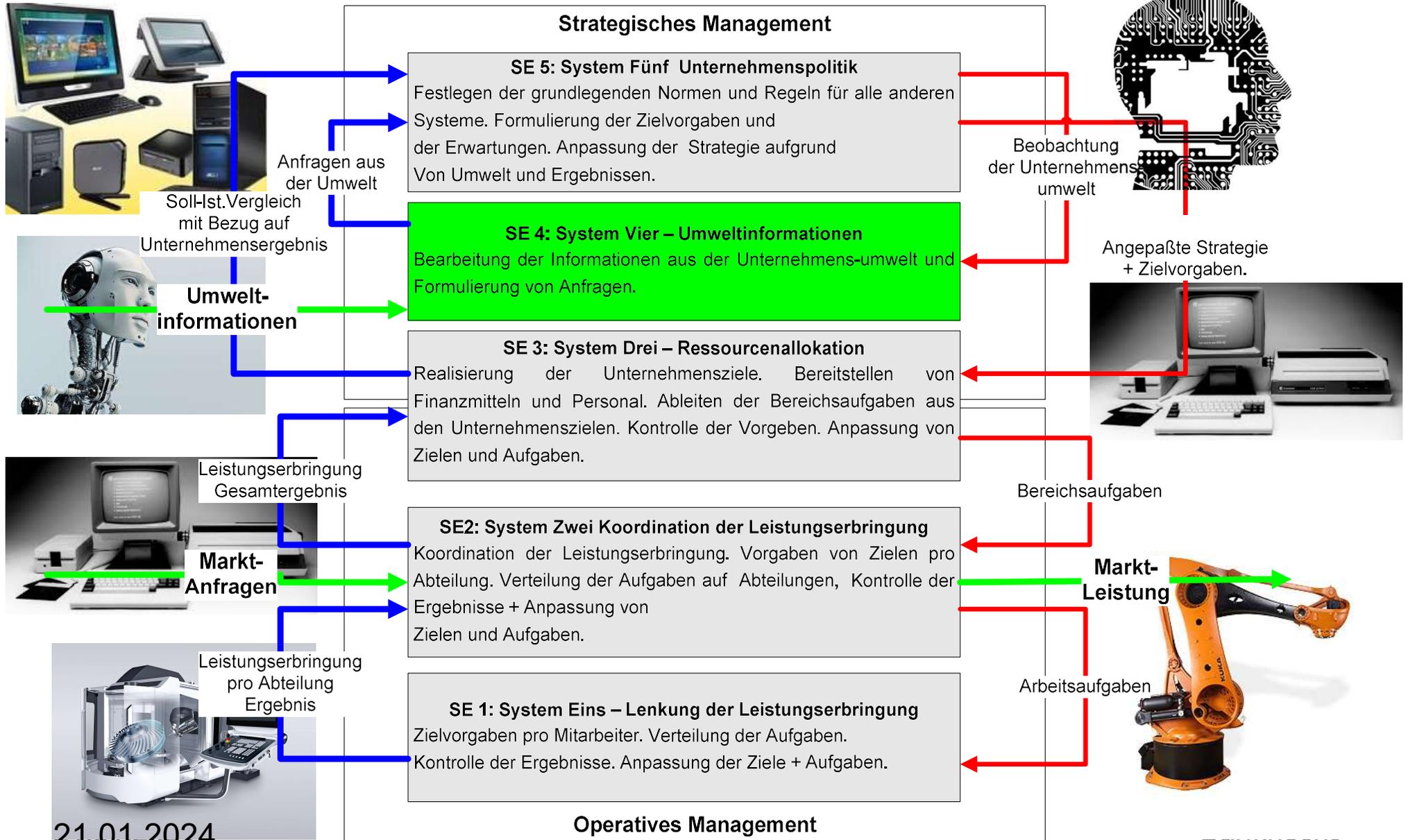
Digitalisierung, wie wir sie verstehen, zeichnet sich dadurch aus, dass techno-soziale Systeme unter Nutzung von Internet-Technologien mit einander kommunizieren können. Dies bietet neue Möglichkeiten Prozesse zu beschleunigen, **Produktivität** und **Qualität** zu verbessern und **Kosten** zu **senken**.

Weiterhin können unter Ausnutzung der zunehmenden digitalen Vernetzung innerhalb von Wertschöpfungsketten – auch zwischen Unternehmen – neue Geschäftsmodelle entwickelt werden, die den Unternehmen einen **Wettbewerbsvorteil** bieten.

Die Organisation als intelligentes(viables) soziales System.



Digitale Transformation eines sozialen zum technisch-sozialen System



21.01.2024

Erwartete Vorteile aus der Digitalisierung

- Antwort auf dynamisch sich wandelnde externe Bedingungen
 - der Absatzmärkten,
 - in der Produktions- und Lieferkette oder
 - von Umweltauforderungen, (acatech 2011: 23)).
- Generelles Ziel dieser Konzeption ist es,
 - wachsenden Flexibilitätsanforderungen der Absatzmärkte entsprechen,
 - eine zunehmende Individualisierung der Produkte,
 - kürzer werdende Produktlebenszyklen sowie
 - eine steigende Komplexität der Prozessabläufe und Produkte automatisierungs-technologisch zu bewältigen;
- die bisherigen technologischen und wirtschaftlichen Grenzen der Automatisierung sollen gerade angesichts steigender Flexibilitätsanforderungen hinausgeschoben werden

Digitalisierung im Unternehmen - bedeutet neue Arbeitsstrukturen

- verbesserten Abbildung und Steuerung der Arbeitsprozesse durch vernetzte Systeme
 - stärkeren Transparenz
 - Einengung von Handlungsspielräumen und
 - Entqualifizierungstendenzen der Arbeitspersonen
- Merkmal dieses Transformationsprozesses, ist die wachsende Bedeutung von „Prozessintelligenz“ in den Geschäftsprozessen.
- In Folge der Automatisierung wird die Fach/Sacharbeit im direkten Erstellungsprozess immer weniger benötigt, statt dessen planende, steuernde und kontrollierende Funktionen.
- eine große Zahl von Arbeitsplätzen und Tätigkeiten auf dem Niveau „einfacher Handarbeiter“ oder „Lückenbüßer“ der Automatisierung verbleiben.

Probleme der Digitalisierung

- Es wird Akzeptanzprobleme der neuen Konzepte auf der Managementseite und bei Betriebspraktikern geben
 - Zweifel an der technologischen Machbarkeit
 - Hinfälligkeit erprobter und stabiler Strukturen und Prozesse
- Es sind organisationsstrukturelle Beharrungskräfte in Rechnung zu stellen.
 - Machtverlust
 - Kompetenzverlust
- Es ist mit Widerstand gegen die Substitution der Arbeit durch IT-Systeme zu rechnen.
 - Furcht vor Überwachung durch IT-Systeme
 - Furcht vor Entqualifizierung durch IT-Systeme

Die daraus folgenden Widerstände sind Bewältigungsstrategien der Betroffenen

- Sach- und Machtwiderstände
 - Sach (Fach)-Widerstände richten sich auf:
 - Mögliche Überforderung durch neue Prozesse
 - Kritik an der bisherigen Arbeitsweise
 - Möglicher Verlust des Arbeitsplatzes
 - Machtwiderstände resultieren aus der Befürchtung
 - Verlust von Einfluss und Reputation
 - Verlust von Sach- und Personalressourcen
- Erscheinungsformen des Widerstandes
 - Widerspruch
 - Aufregung
 - Ausweichen

Deshalb muss ein Konsens über den Wandel (Change, Transition) erzielt werden. Dazu braucht es 4 Erfolgsfaktoren



- Volle Unterstützung durch die Unternehmensleitung
- Bereitstellung eines geeigneten Projektleiters
- Einsatz erfahrener Moderatoren (Change Agents)
- Einbindung der Betriebsvertretung

Voraussetzungen für einen gelingenden Veränderungs-Prozess

- Einbeziehung von erfolgsrelevanten Personen (Betroffene zu Beteiligten machen) als Problemlöser
- Unterstützung durch die Organisation der Problemlösung oder des Konsens (Team)
- Change-Management-Prozess als strategischer Kommunikationsprozess (Kommunikationsarchitektur).
- Unterstützung bei der Umsetzung der Problemlösung (Projektmanagement oder -coaching)

Wie können solche, komplexe Veränderungsprobleme gelöst werden?

Um ein komplexes Problem lösen zu können, benötigt man mehr als einen oder zwei Spezialisten.

Die Komplexität des Problems legt die Anzahl der erfolgsrelevanten Personen fest.

Erfolgsrelevant sind diejenigen, deren Tätigkeiten zum Erfolg des jeweiligen Fachgebietes maßgeblich beitragen oder deren Fachgebiet von den Problemen betroffen ist.

Dabei stellt sich die Frage: „Wie kann man diese Personen so organisieren, dass ein definiertes Problem gelöst werden kann?“

Um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen, muss eine entsprechende Methode zum Einsatz kommen, die sowohl organisatorische als auch sozial-psychologische Belange berücksichtigt.

Zusammenstellen der Gruppe „die Betroffenen zu Beteiligten machen“

- **Es muss sichergestellt werden, dass die ausgewählten Personen genügen, um dieses komplexe Problem fachübergreifend zu lösen.**
- **Deshalb werden aus dem Kreis von unterschiedlichen Akteuren aus Management und Sach-/Fachebenen**
 - **diejenigen mit einer tief greifende Kompetenz in einem bestimmten Fachgebiet, oder von diesem Problem betroffen sind, ausgewählt**
 - **um die betrieblichen Erfordernisse möglichst umfassend zu berücksichtigen und**
 - **um Akzeptanzprobleme zu minimieren**
- **So wird eine Gruppe zusammengestellt, die sich in Größe und fachlicher Kompetenz an dem zu lösenden Problem orientiert.**

Zur Problemlösung ist es nötig, strategisch zu kommunizieren

Ziel eines strategischen Kommunikationsprozesses ist es

- Probleme zu lösen oder
- Konsens zu erzielen

Dies geschieht durch rational geleitete Kommunikation.

Deshalb stellen die Teilnehmer an diesem Prozess für dessen Dauer individuelle oder kollektive Bedürfnisse, die der Zielerreichung entgegenstehen, zurück.

Dazu wird eine machtfreie Kommunikation benötigt.

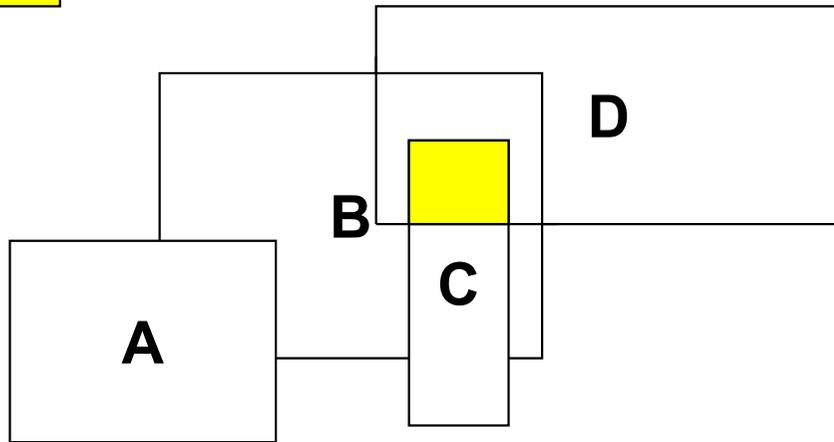
Hierbei sind:

- Alle Themen gleich wichtig
- Alle Teilnehmer gleichberechtigt
- Alle verfügen über die gleiche Information

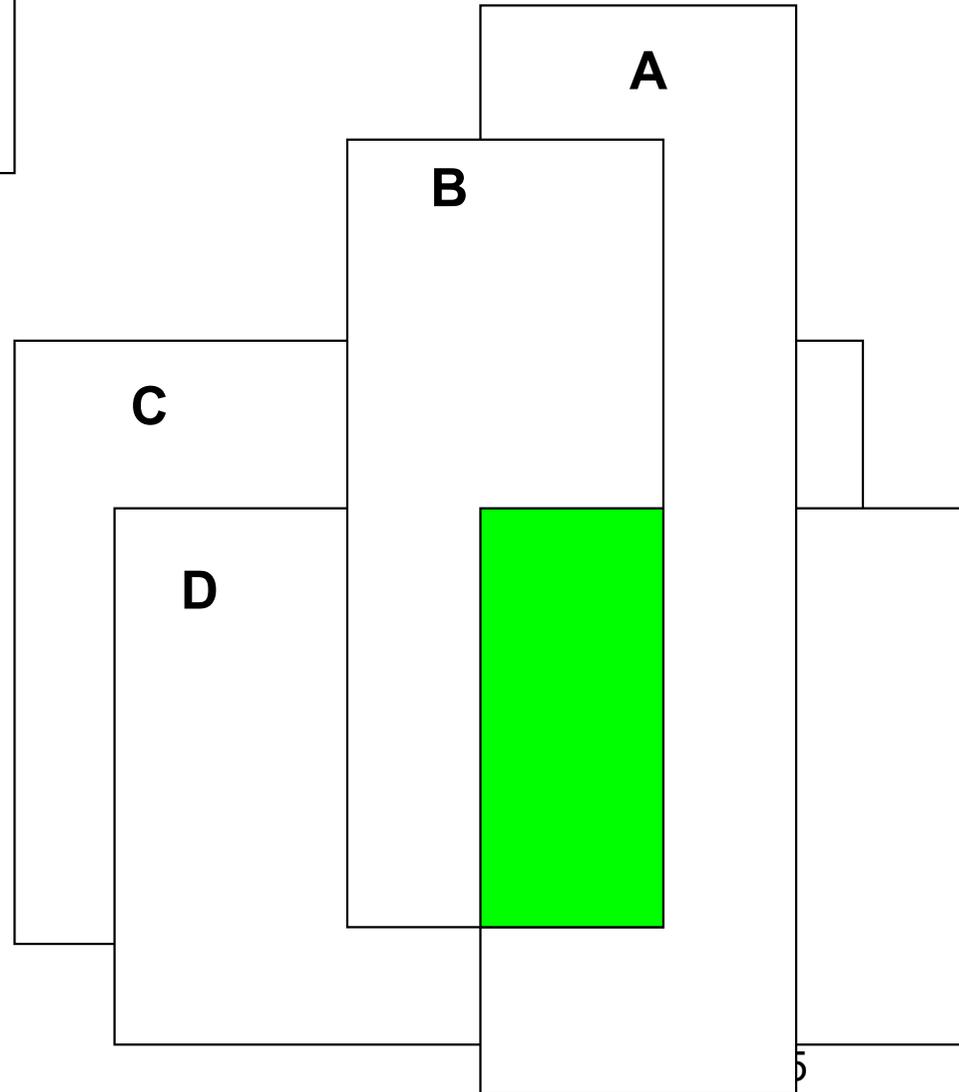
Die Kommunikationsarchitektur muss organisiert, werden damit die Voraussetzungen einer machtfreien Kommunikation erfüllt werden können.

Ziel ist es ein Problem, gemeinschaftlich zu lösen oder Konsens zu erzielen.

 = suboptimaler Konsens



 = optimaler Konsens



Die Gruppenmitglieder müssen teamfähig sein.

Eine Person ist genau dann teamfähig, wenn sie nicht gegen Menschen, sondern zusammen mit ihnen gegen ein Problem kämpft.

Eine Gruppe ist genau dann teamfähig, wenn sie gemeinsam eine optimale Problemlösung anstrebt und kein Mitglied gegen ein anderes kämpft.

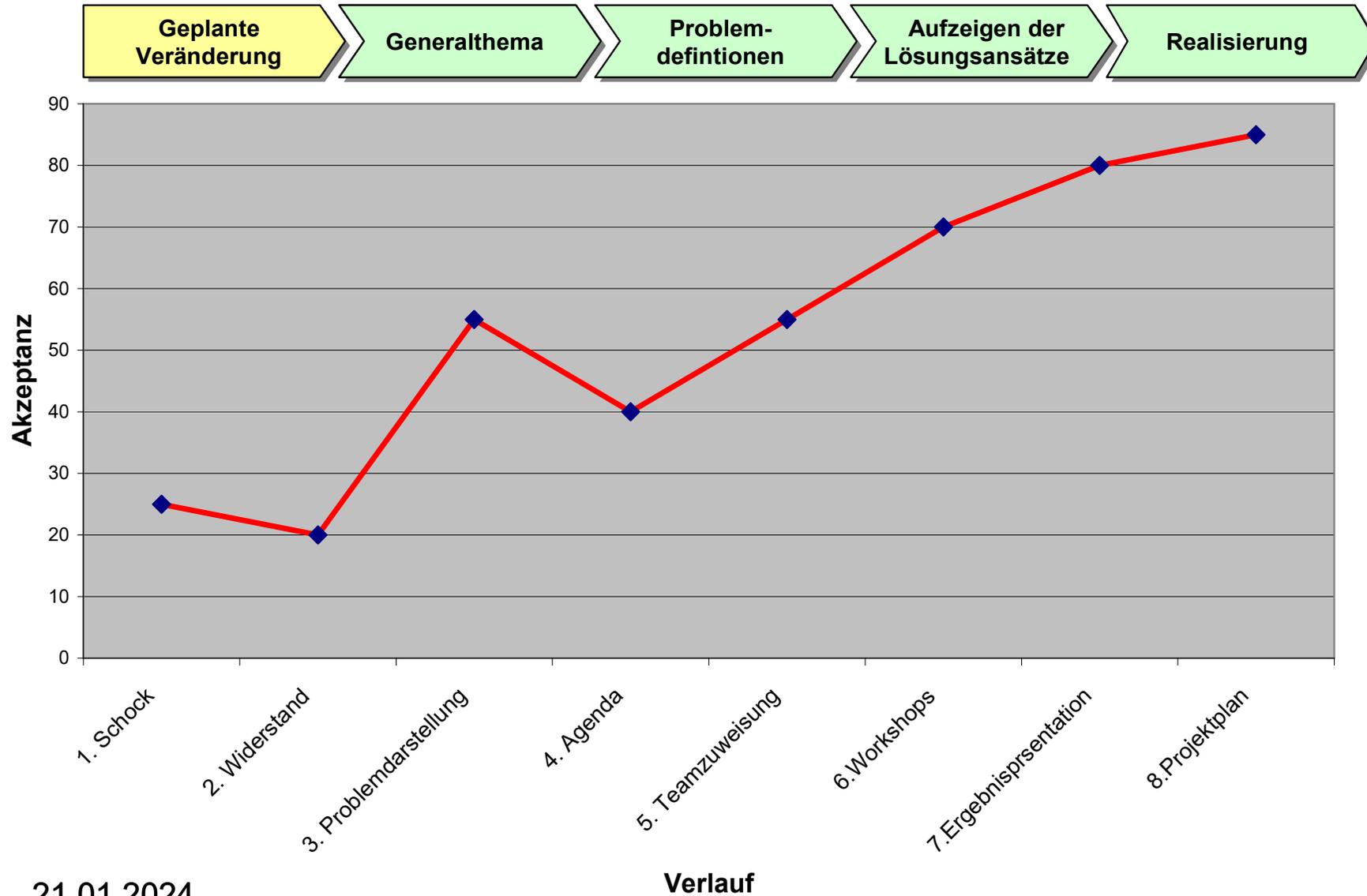
Es kommt darauf an, zu gewinnen – nicht zu siegen.

Außerdem muss sich unsere Vorstellung von Teams ändern, denn Teamarbeit macht nur dann Sinn, wenn

- es zu einer vernetzten Informationsverarbeitung kommt,
- Kreativität freigesetzt wird
- gemeinsamer Erkenntnisfortschritt zu realistitätsdichteren* Problemlösungen führt

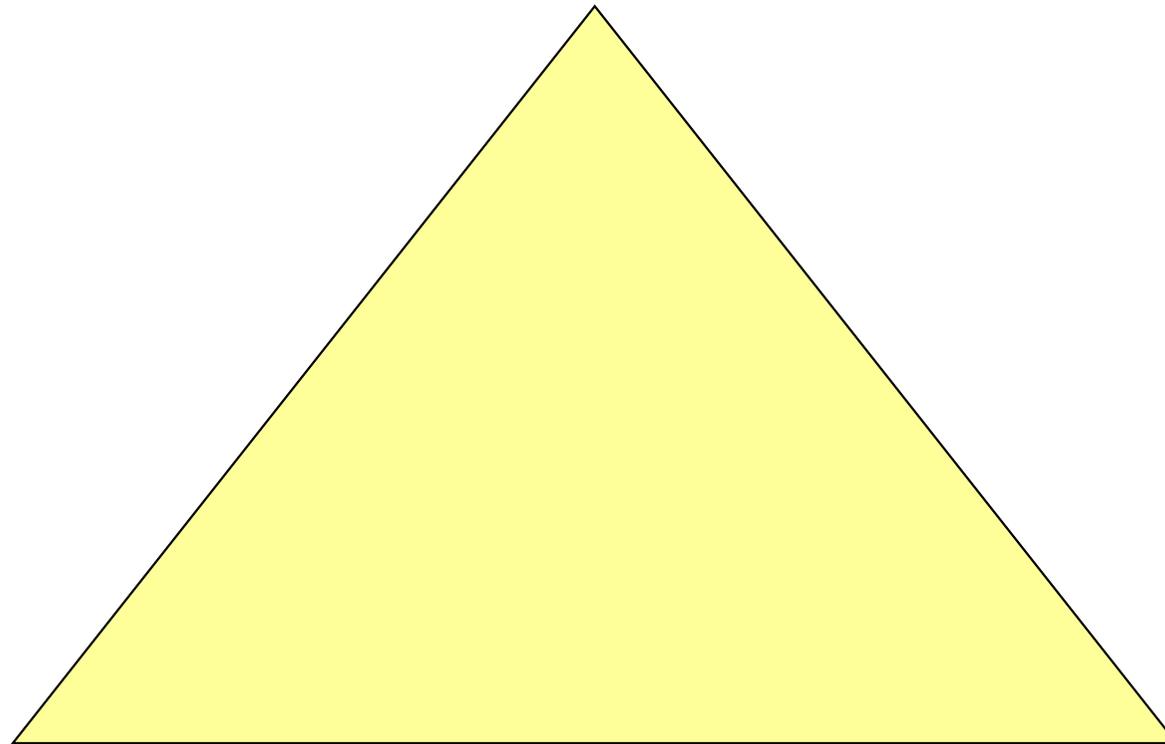
Das bedeutet, dass Teammitglieder unabhängig von der hierarchischen Position ausgewählt werden.

Durch die gemeinsame Erarbeitung der Problemlösung wird die Akzeptanz zur geplanten Veränderung erreicht



Wunschvorstellung „Führungsperson“ anstatt „Führungskraft“

Aufgabe und Verantwortung



Selbstführung

Teamführung

Die Ergebnisse der Workshops

- Bei dem angebotenen Workshop geht es nicht darum ein spezielles Change-Problem innerhalb einer Organisation zu lösen, sondern es geht darum Probleme aufzuzeigen die bei Veränderungen auftauchen, um diese zu erkennen und rechtzeitig gegenzusteuern.
- Hierbei handelt es sich um:
 - Konflikte
 - Kommunikationsprobleme
 - Probleme bei der Zusammenarbeit in Gruppen- und Teams
 - das Selbstmanagement bei veränderten Aufgabenstellungen

Die Teilnehmer:Innen sollen die Lage versetzt werden, mit Veränderungsproblemen innerhalb Ihres Wirkungskreises sinnvoll umzugehen.

Kommerzielle Abwicklung der Workshops zur Lösung komplexer Change-Probleme



- Die Durchführung der Aufgaben wird von einem Team, bestehend aus den Unternehmen barfknecht consulting sowie Business Partner durchgeführt, da in dieser Kombination das bestmögliche Wissen über Changemanagement bei Digitalisierungsprojekten und anderen damit verbundenen Aufgaben mit den methodischen Kenntnissen aus vergleichbaren Projekten kombiniert werden kann.
- **barfknecht consulting**, trägt als kommerzieller Geschäftspartner die Verantwortung für eine reibungslose Durchführung gemäß diesem Angebot.
- Die Projektleitung wird durch **barfknecht consulting** wahrgenommen.

Durchführung des Workshops

Wir erachten es als notwendig, dass die ausgewählten Teilnehmer sich ganz auf die Erarbeitung der jeweiligen Problemlösungen konzentrieren können, deshalb haben wir zur Durchführung des Workshops verschiedene Lokationen in der Nähe von Aschaffenburg ausgewählt:



Kloster Schmerlenbach



Schloss Löwenstein

Der speziellen Situation geschuldet stellen die Einhaltung der zur Realisierungszeit gelten Hygienemaßnahmen sicher.

**Bitte senden Sie Ihre geschätzten Anfragen.
Wir melden uns umgehend.**

Weitere Informationen erhalten sie bei:

**barfknecht consulting
Würzburger Str. 62
63739 Aschaffenburg**

Tel. 06021-4427711

Mobil: 0172 240 89289

Email: Peter.Barfknecht@Barfknecht.com

www.Barfknecht.com

Wenn es wirklich wichtig ist, sind wir die richtigen
Partner!