



Durchdigitalisiert und doch bleiben die Effekte aus?
Warum die Digitalisierung ein post-digitales Management nötig macht
live from Austin, Tx -

24.05.2022,
15 Uhr, MS Teams

mit Christopher
Drewer (CEO, Hahn-
Ruhrbotics) &
Maximilian Locher
(Uni W/H)

warum diese
Veranstaltung?

warum „live aus
Austin“

was interessiert Sie
an der heutigen
Veranstaltung?

welche Fragen
haben Sie im
Gepäck?

Antworten auf die
Frage aus der
Forschung

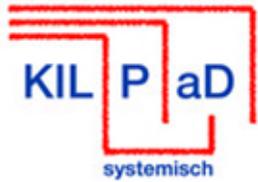
Antworten auf die
Frage aus der Praxis

Diskussion:
wo stellen sich mir
noch Fragen?

wo sind
Ergänzungen nötig?

wie geht es weiter?

warum diese Veranstaltung?
KILPaD & Hahn-Ruhrbotics



Ruhrbotics sitzt in
Recklinghausen

gehört zur Hahn-
Group

wir kaufen
standardisierte
Komponenten von
Fanuc...

mit Fokus Robotik
und
Bildverarbeitung
liefern wir Kunden
gute Lösungen

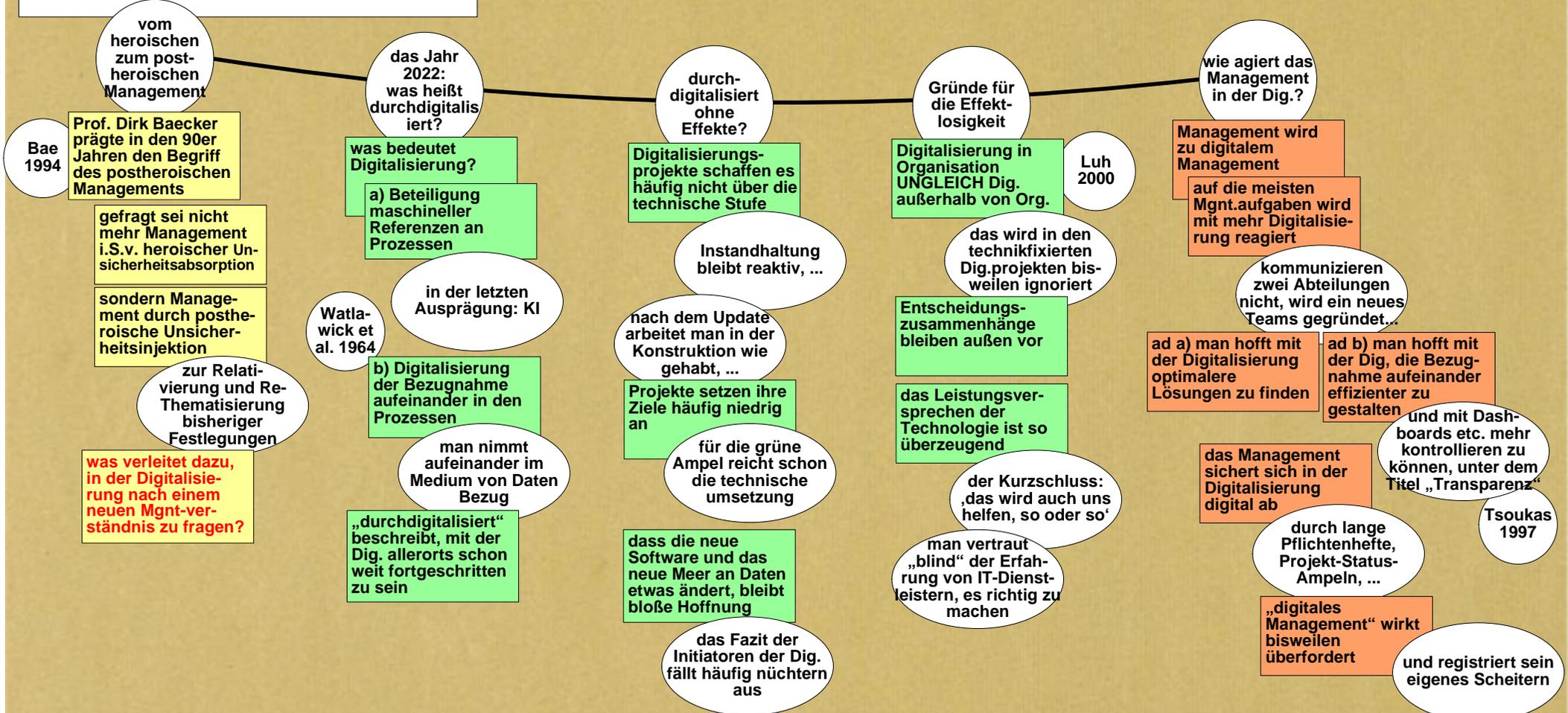
ob im Rahmen von
Kleinanlagen oder
größeren Anlagen
mit 15 Robotern

wir sind Integrator
und
Sondermaschinen-
bauer

aktuell sind wir in
der Endabnahme
von 8 Anlagen in
einer Gigafactory in
Austin, Texas;)

aktuell prüfen wir die
Taktzeiten...

Durchdigitalisiert und doch bleiben die Effekte aus? Warum die Digitalisierung ein postdigitales Management nötig macht



wozu braucht es ein postdigitales Mgmt?

Baecker 2020

Digitalisierung war schon immer postdigital

1 analoge Vorgänge werden in digitale Datenformate übersetzt

2 UND Ergebnisse der Berechnung dieser Daten werden analogen Vorgängen zur Verfügung gestellt

postdigitales Mgmt bedeutet eine Verschiebung des Fokus

vom digitalen Management a la (1), zum postdigitalen Management a la (2)

ein **postdigitales Management** weiß darum, dass Digitales nur erfolgreich ist

wenn klar ist, welche **Entscheidungen** von der Digitalisierung profitieren sollen

wenn verstanden ist, in welcher Problem-Lösungs-Konstellation diese Entsch. steht

um sie dann passend / unterstützend auszugestalten

wenn die Implementierung als mehr als technische Durchsetzung verstanden wird

und das Projekt keinen einfachen „Abschluss“ erfährt

post-heroisches postdigitales Management

die Verständigung zu den drei „wenns“ ist keine im Kopf einzelner Hierarchen

sondern muss dort passieren, wo die Digitalisierung ausgestaltet wird

Projektteams müssen mit drei Wissensformen ausgestattet werden

Wissen um den zu digitalisierenden Prozess aus dem Prozess

Wissen um die Digitaltechnik und ihre Gestaltbarkeit

soziales Wissen um die Org. und wer wo steht und noch was braucht

die Digitalisierungsintention als Relevanzgebung & Unsicherheitsinjektion

statt als Unsicherheitsabsorption, die unterstellt zu wissen, wo es hingehen sollte

für eine agile statt einer rigiden Dig. bedarf es ihrer Weiterentwicklung

durch neue Unsicherheitsinjektionen

durch die Einrichtung von Strukturen, die das Digitale dezentral zu bearbeiten erlauben

analoges postdigitales Management

es braucht analoge Kommunikation, um gut und das Richtige zu digitalisieren

zur Erhebung und Visualisierung von Prozessen...

es braucht analoge Kommunikation, um das Digitale mit Bedeutungen zu versehen

sind 65 % schon gut?

ist es legitim von 65 % auf 75 % zu kommen, indem man die Metrik ändert?

von 0 zu 1 kommt man nur analog

postdigitales Management

postdigitales Management führt nicht nur über das Digitale

manchmal hilft auch ein Workshop, eine persönliche Ansprache

eine Schulung, eine neue Strategie, eine räumliche Umgestaltung...

postdigitales Management informiert sich nicht nur über digitale Medien

Zahlen in Cockpits sagen noch nichts über Beziehungen... aus

Durchdigitalisiert und doch bleiben die Effekte aus? Warum die Digitalisierung ein post-digitales Management nötig macht

Fragen an Christopher Drewer, Hahn-Ruhrbotics

wo beobachtest Du Digitalisierungs-sättigung in Deiner Arbeit

ohne dass die gewünschten Effekte eintreten?

was sind Beispiele dafür?

man bemerkt es sehr stark am Projektmanagement

X Tools, zwischen denen man arbeiten kann

jedes Tool muss gepflegt werden

die Pflege und die Suche in den Tools ist selbst unglaublich aufwändig

genauso wie das Einspeisen in neue Tools

es gilt, Digitalisierung so zu nutzen, dass sie wirklich hilft

und den Überblick nicht zu verlieren

es gibt neue Ineffizienzen

man muss neue Tools erst mal testen

funktioniert es nicht, sollte man es auch nicht nutzen

häufig landet man wieder bei Excel

jeder kennt es, jeder hat es

man sollte über die Dig. nicht die Komm. mit den Leuten verlieren

das Gespräch macht auch in E-Mail-Zeiten noch Sinn

wie erklärst Du das Ausbleiben von Effekten?

es ist wichtig zu testen und auszuprobieren

erst dann sollte ausgerollt werden

Tools sollten vor Ort Sinn machen

wir müssen dafür sorgen, dass unsere Kunden auf unsere Tools zugreifen können

Tools müssen gepflegt werden

sonst wird es nicht genutzt werden

es braucht immer auch guidelines zur Nutzung der Tools

unsere Roboter-Programmierung ist inzwischen zu 60 % autogeneriert

dasselbe gilt für SPS-Konfigurationen

die Automatisierung von Softwareentw. gelingt nur über Standardisierung

nur dann können neue Kollegen schnell übernehmen

ohne sich aufwändig einzuarbeiten

wie sorgt man dafür, dass die Vorgänge der Org. tatsächlich von Dig. und Automatisierung profitieren?

welchen Rat hast Du auch jenseits davon?

bei den großen Automobilisten müssen wir die Standards einhalten

bei kleinen Unternehmen sprechen wir mit den Anlagenbedienern

man muss aber auch gut verstehen, was ihnen wirklich hilft

wir fragen: was war in den letzten Jahren an der Anlage gut, was schlecht

wir wollen nur helfen, wo es bisher schlecht lief

häufig merkt man dann: das Human-Machine-Interface hilft den Bedienern nicht

die Oberflächen müssen so designt sein, dass sie den Prozess stabiler machen

was heißt das für Euer Vorgehen, Eure Arbeit in Projekten?

um die Bedienbarkeit richtig zu unterstützen, schauen wir, wer die bediener sind

und welche Erfahrung sie haben

natürlich müssen sie geschult werden

das was gut war, möchten wir durch Retrofit auf keinen Fall ändern

es ist für ihn nicht verständlich, was eine bestimmte Meldung heißt

und die Bediener tatsächlich durch den Rückgriff darauf handeln können

im Anschluss an die beiden Impulse...

wo stellen sich mir noch Fragen?

wo sind Ergänzungen nötig?

was sind Ideen dazu, wie Dig. Ideen übergreifend genutzt werden können?

die in einem Bereich schon funktionieren

man muss überlegen:

das ist häufig schon innerhalb eines Bereichs wie der Entwicklung schwierig

wo macht ein gemeinsamer Standard Sinn?

man muss definieren, wo es Standards an den Schnittstellen braucht

wo sind Insellösungen in Ordnung?

um die Informationen austauschen zu können, die wirklich ausgetauscht werden müssen

diese Unterscheidung kann man ziehen, wenn man ausprobiert

1-3 Monate

die Einführung neuer Tools sollte mit entsprechenden sozialen Lösungen verbunden werden

die Anwendungssituationen unterscheiden sich stark

bspw. ein Wiki-System mit Prozess-Gestaltung je Abteilung

arbeitet man viel auf Baustellen, muss es auch offline funktionieren

je Tool muss man gut überlegen:

erscheint das Kostenwagnis angebracht?

welche Folgekosten handelt man sich ein?

warum hat ein guter Softwareentwickler schon mal in Betrieb genommen?

Digitalisierung macht manchmal bequem

und verändert ein Lernen

weil man immer ohne Aufwand Lösungen erfragen kann

es braucht Baustellenerfahrung

auf der Baustelle hat man nicht immer den Joker, digital nachfragen zu können

man lernt selbst

die Erfahrung vor Ort ist zentral dafür, dass man richtig plant

wie geht's weiter?

24.05.2022
Auftakevent

Auftakevent

29.06.2022,
Hauptevent
10-16 Uhr

07.07.2022
Abschluss-
event

23. Juni 2022
Abschluss-
konferenz

09:30-15:30 Uhr
im Neubau der
Universität Witten/
Herdecke

Anmeldungen
gerne bei
Hannah.Cramer@uni-
wh.de

10-16
Uhr

Event vor Ort in
Hannover

1. Dig als Change-
Projekt: wo ent-
scheidet sich Intelli-
genz u Akzeptanz
der Umsetzung?

René Neumann,
Leiter Auftragsmgt.
und technisches
Büro, SHA

2. Dig und Org.entw:
welcher Struktur-
wandel muss
gestaltet werden?
Wie muss die IT
organisiert werden?

mit Carsten
Meinhardt,
Produktionsleiter
nass magnet

3. Führung über den
Digitalisierungs-
Campus von VW-
Nutzfahrzeuge

zu neuen
Lernmodellen

Literatur

Baecker, D. (2021), Die Digitalisierung der Arbeit, in: ders. & Elsholz, Uwe (hrsg.): Parallele Welten der Digitalisierung im Betrieb.

Baecker, D. (1994), Postheroisches Management: Ein Vademexum, Merve Verlag Berlin.

Luhmann, N. (2000), Organisation und Entscheidung, 1. Auflage, Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Tsoukas, Haridimos (1997), The Tyranny of Light: The temptations and the paradoxes of the information society, *Futures*, 29(9), S. 827-843.

Watzlawick, P., Jackson, D. D. & Lederer, W.J., 1967, Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes, W W Norton & Co.