



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

**Angebot zur Zusammenarbeit  
2020**

**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.

## 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 betroffenen 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.

Es hat sich herausgestellt, dass in der Regel 30 Spezialisten genügen, um ein komplexes Problem fachübergreifend zu lösen.

Wobei als Spezialist jemand anerkannt wird, der eine tief greifende Erfahrung in einem bestimmten Fachgebiet hat, oder von einem Problem betroffen ist.

Die Frage ist: „Wie kann man 30 Gehirne 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 30 Spezialisten genügen, um das komplexes Problem fachübergreifend zu lösen.**
- **Deshalb werden aus dem Kreis von unterschiedlichen Akteuren aus Management und Sach-/Fachebenen**
  - **diejenigen mit einer tief greifende Erfahrung in einem bestimmten Fachgebiet haben, oder von diesem Problem betroffen sind, ausgewählt**
  - **um die betrieblichen Erfordernisse möglichst umfassend zu berücksichtigen**
  - **und Akzeptanzprobleme zu minimieren**
- **eine Gruppe zusammengestellt, das sich in der Größe an das zu lösende 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.

# 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 realistischeren\* Problemlösungen führt

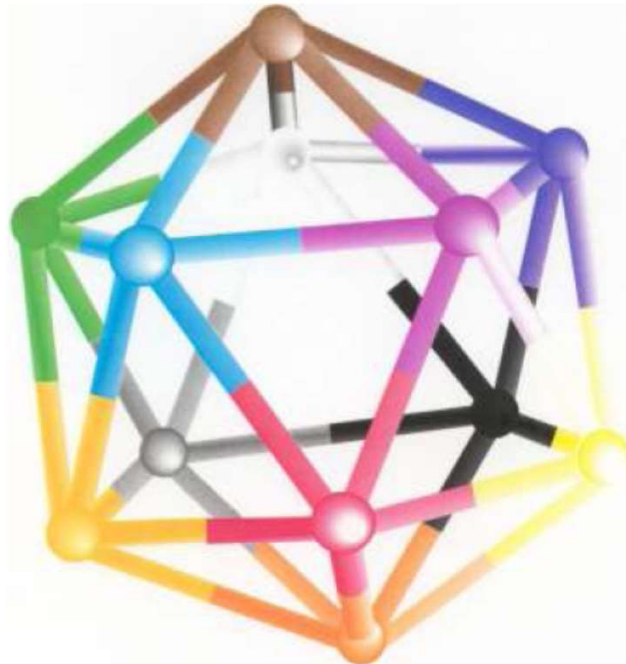
Das bedeutet, dass Teammitglieder unabhängig von der hierarchischen Position ausgewählt werden.

\*Real ist ein Sachverhalt, der unabhängig von unserer Erkenntnis existiert (Lay, 1990; 19)

**Dazu wird eine machtfreie Kommunikation benötigt.**

**Hierbei sind:**

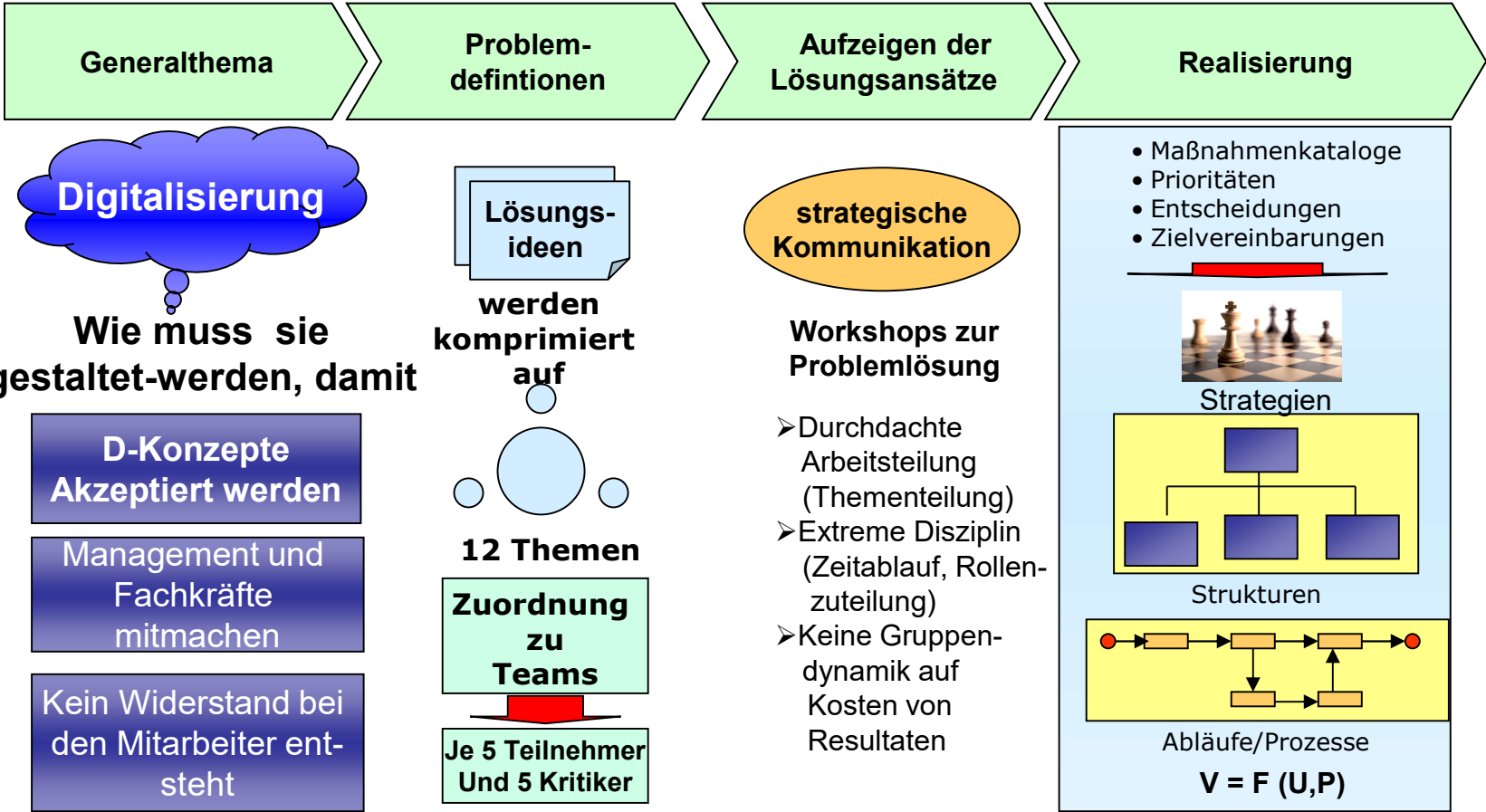
- Alle Themen gleich wichtig
- Alle Teilnehmer gleichberechtigt
- Alle verfügen über die gleiche Information



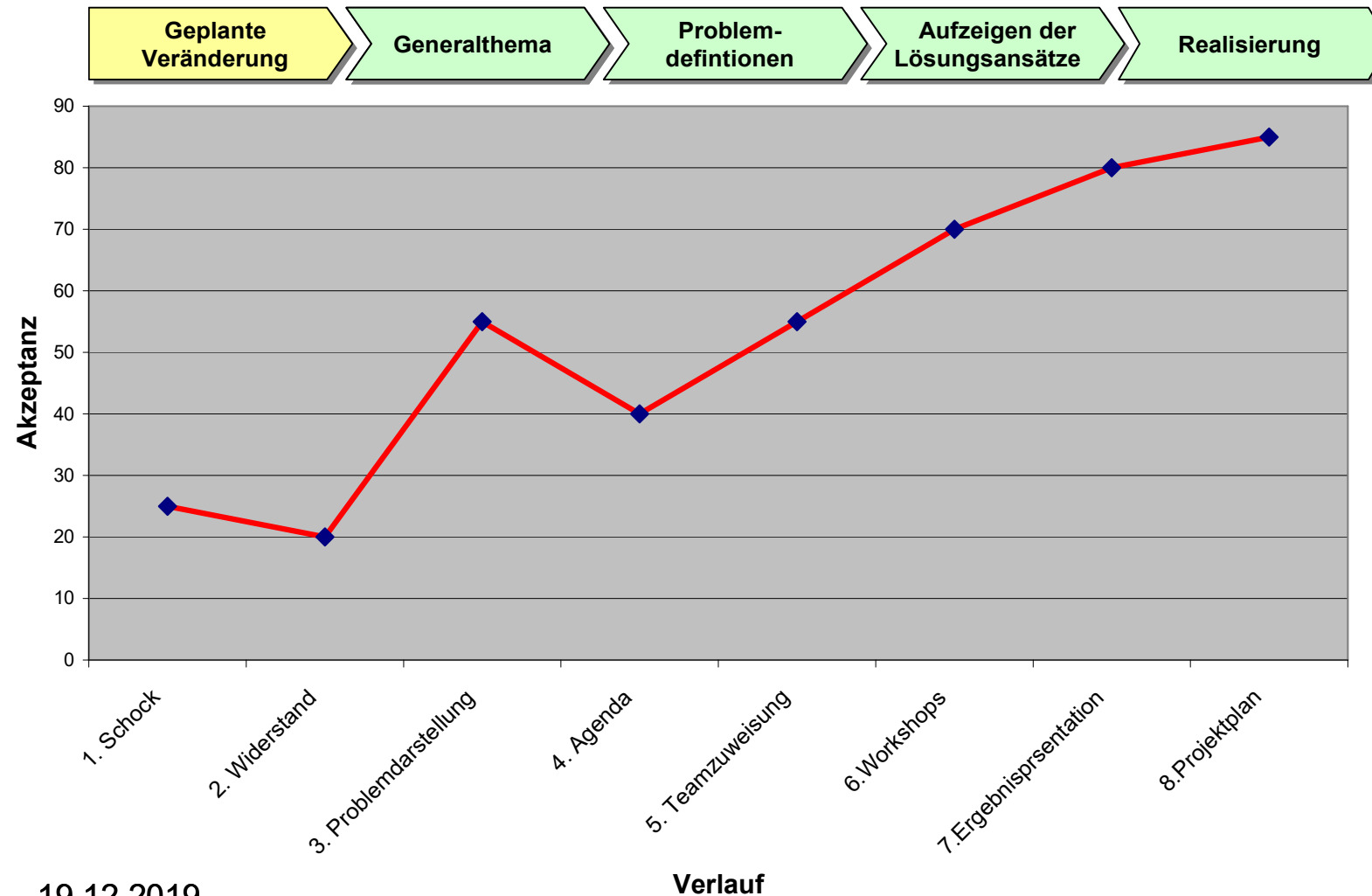
**Die Kommunikationsarchitektur wird als Ikosaederstruktur organisiert. Damit sind die Voraussetzungen einer machtfreien Kommunikation erfüllt.**

# Lösungsprozess für Veränderungsprobleme

## Hier: digitale Transformation



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



## Die Ergebnisse der Workshops

- Durch die Erarbeitung des Ablaufplans durch die Teilnehmer über mehrere Stufen wird aus der Gruppe ein Team.
- Durch die Teamarbeit ergeben sich Veränderungen in den Köpfen der Teilnehmer (Beteiligte).
- Die Widerstände werden somit durch die Beteiligten selbst beseitigt
- Die Schlussstatements dokumentieren die Lösungen, die von allen getragen werden.
- Sie strukturieren die Problemlösung durch Aufgaben, die dazu dienen dazu einzelne Projekte zu definieren.
- Das Ergebnis der Projekte wird von allen geteilt.
- Die geplante Veränderung wird akzeptiert



# Aufbau und Moderation von Workshops zur Lösung komplexer Change-Probleme



## Unser Angebot umfasst:

### Generalthema

- Analyse der Widerstände gegen den geplanten Transformationsprozess
- Erarbeitung des Generalthemas mit den betroffenen Führungspersonen.
- Unterstützung bei der Auswahl der Teilnehmer an dem Problemlösungsworkshop

### Problemdefinitionen und Erarbeitung des Prozessablaufs

- Vorbereiten des Workshops
- Durchführen der Brainstorming-Workshops zu Lösungsthemen
- Organisation der Iterationsgruppen (Teilnehmer, Kritiker, Beobachter)

### Moderieren der Workshops zur Problemlösung

- Moderieren und Dokumentieren der einzelnen Workshops
- Zusammenfassen und Darstellen der Ergebnisse
- Vorschlagen des Folgeprozesses

## 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**

Auf Wunsch können wir auch einen Inhouse-Workshop durchführen. Die **Angebotsabgabe** erfolgt nach **eingehender Besprechung** der **Problem-situation**.

19.12.2019

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



Weitere Informationen erhalten sie bei:

**barfknecht consulting  
Wailandtstrasse 20  
63741 Aschaffenburg**

**Tel. 06021-4427711**

**Mobil: 0172 240 89289**

**Email: [Peter.Barfknecht@Barfknecht.com](mailto:Peter.Barfknecht@Barfknecht.com)  
[www.Barfknecht.com](http://www.Barfknecht.com)**

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