

DIGITAL BOOTCAMP

Runde 6

Gestalten Sie die digitale Transformation

Mit unseren regelmäßigen Wissensseinheiten trainieren wir im Digital Bootcamp Ihr Digitalisierungs-Know-how!

Und jetzt auf in Runde 6!

Sie möchten sich noch intensiver mit der Digitalisierungsstrategie für Ihr Unternehmen auseinandersetzen? Dann entscheiden Sie sich für die Weiterbildung zum / zur DIGITALISIERUNGSMANAGER/IN (VWA):

vwa.de/digitalisierungsmanager

Digital Bootcamp – Runde 6

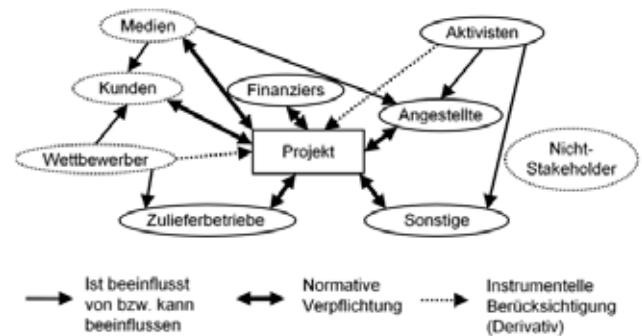
Die sechste Runde des Digital Bootcamp lenkt neben den bisher betrachteten Einzelperspektiven den Blick auf das Gesamtunternehmen. So manche Homepage aus der Beratung für Digitalisierungsinitiativen gibt nämlich an, dass 4 von 5 Digitalisierungsprojekten scheitern. Statt nur den Blick auf die Prozesse oder die Technik zu lenken, macht es vielmehr Sinn, den Blick auf die handelnden Akteure zu richten. Die so genannten Stakeholder.

Stakeholder

...ist ein Begriff, der die moderne BWL im Sturm erobert hat und zentral wichtig für Digitalisierungsprojekte ist. Damit sind alle Personen, Gruppen oder Institutionen gemeint, die von den Aktivitäten eines Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sind oder irgendein Interesse an dessen Aktivitäten haben. Manche Stakeholder versuchen, auf das Unternehmen und Projekte Einfluss zu nehmen. Daher sollte möglichst strukturiert vorgegangen werden:

- 1) Relevante Stakeholder benennen
- 2) Gegenseitige Beziehungen erkennen
- 3) Interessen und Einflussmöglichkeiten der Stakeholder beschreiben
- 4) Umgang mit den Stakeholdern beurteilen

Die Schritte 1 bis 3 lassen sich hervorragend mittels Philipps' so genanntem Stakeholdermapping durchführen. Die folgende Abbildung zeigt hierbei ein verallgemeinertes Muster für Bauprojekte:



Im linken oberen Bereich der Abbildung zeigt sich eine interessante Zielbeziehung. Medien beeinflussen Kunden einseitig. Beide stehen aber in Wechselwirkung zum Projekt bzw. dessen Leitung. Vermag also die Projektleitung positiven Einfluss auf die Medien auszuüben, so wirkt dies auch mittelbar auf die Kunden. Mit der Map kann entschieden werden, wie bei dem Bauprojekt weiter vorzugehen ist. Es lassen sich Priorisierungen der verschiedenen Gruppen festlegen.

Auch für alle anderen Projekte, insbesondere bei Digitalisierungsinitiativen, lohnt sich das Aufzeichnen einer solchen Stakeholdermap. Hier müssen nicht zwingend Gruppen stehen. Es können auch verschiedene Namen von Mitarbeitern in Beziehung gesetzt werden. Die Abbildung ist natürlich beliebig erweiterbar und kann an Blackboards, Flipcharts oder auf Tafeln aufgezeichnet und um Haftzettel ergänzt werden, die zusätzliche Informationen wie Mitarbeitereigenschaften, z.B. Erfahrungen mit Digitalisierung, ergänzt werden. Damit ergibt sich ein Überblick darüber, wie die einzelnen Beteiligten einander gegenüberstehen und sich bei neuen Ideen zur Digitalisierung verhalten werden.

Ist diese Übersicht verschafft und geklärt, wie sich alle Beteiligten bei einem Digitalisierungsprojekt verhalten werden, kann in Schritt 4) darüber entschieden werden, wie und in welcher Reihenfolge mit den Stakeholdern umgegangen werden soll. Hierfür haben Friedman und Miles (2006) eine geeignete Leitlinie entwickelt:

Stufe

Kategorie	Stufe der Aufmerksamkeit / des Engagements	Strategischer Ansatz
D) Partizipation	12	Kontrolle durch Stakeholder Übertragung von Macht Partnerschaft Zusammenarbeit Einbeziehung
	11	
	10	
	9	
	8	
C) Anschein, Tokenism bis hin zum Einstieg in die Partizipation	7	Verhandlungen Informationsgespräche Beschwichtigungspolitik Aufklärungspolitik
	6	
	5	
	4	
B) Keine Partizipation	3	Informationspolitik Therapie Manipulation
	2	
	1	
A) Konflikt eingehen und keine Aufmerksamkeit	K = Keine Aufmerksamkeit	Ignorieren Konflikt eingehen
	Konflikt eingehen	

Wirft man einen kurzen Blick auf die Tabelle, lassen sich Beobachtungen aus vielen Bauprojekten leicht nachvollziehen. Es gibt bei jedem Projekt Gruppen, die gut und intensiv eingebunden werden müssen (mindestens auf Stufe 8). Denn sie werden durch positive Erfahrungen oder ihre Begeisterung möglicherweise positiven Einfluss auf die weitere Entwicklung haben. Umgekehrt zeigt aber die Stakeholdermap auch, wer konsequent auf Stufe A bleiben sollte. Wird diesen Personen durch den Projektleiter zu viel Aufmerksamkeit geschenkt, kann dies das Projekt zum Scheitern bringen. Personen der Gruppe A werden sich auch bei viel Einsatz und Entgegenkommen nicht positiv für das Projekt engagieren. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen bei Digitalisierungsprojekten sollten besser konsequent bei den anderen Gruppen eingesetzt

werden, um deren Einsatz und Interesse am Projekt zu fördern.

digitalisierung.einfach.gestalten.

Wir begleiten Sie auf dem Weg in die digitale Welt.

Aufbaustudiengang
DIGITALISIERUNGSMANAGER/IN (VWA)

Einstieg in den Studiengang bis 29.11.2021 möglich!

JETZT INFORMIEREN:
vwa-freiburg.de/digitalisierungsmanager



Autor:
Prof Dr. Marco Wölfle

ist Akademischer Leiter der Steinbeis-Institute VWA Business School und CRES (Center for Real Estate Studies). Er ist Initiator des digitalen Lernens im Freiburger Haus der Akademien und des Studiengangs Digitalisierungsmanager/in der VWA (Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Freiburg e.V.) und der DIA (Deutsche Immobilien-Akademie).

