

Nummer 1 | 2019

BUSINESS PSYCHOLOGY TO-GO



Der Mensch im Dschungel
der Digitalisierung



Management Service

**Mehr Wert.
Mehr Vertrauen.**

Mit TÜV SÜD das Ziel immer im Blick.

Mit den Audit Services von TÜV SÜD prüfen wir Ihr Unternehmen in den unterschiedlichsten Bereichen und zeigen Ihnen Stärken, Handlungsfelder und Verbesserungspotentiale auf.

Von der Prüfung Ihrer Industrie 4.0 Readiness über Interne oder Lieferanten-Audits bis hin zur Befragung Ihrer Mitarbeiter und Kunden: Wir helfen Ihnen, mit dem digitalen Wandel Schritt zu halten, Ihre Prozesse zu verbessern sowie Ihre Servicequalität und Kundenzufriedenheit zu steigern.

Mehr Informationen zu den Audit Services von TÜV SÜD finden Sie auf www.tuev-sued.de/ms/audit-services

Von der agilen Digitalisierungsblase und verzweifelten Helden auf der Suche nach dem richtigen Weg

Sie halten die erste Ausgabe unseres Magazins **'BUSINESS PSYCHOLOGY TO-GO'** in den Händen. Herausgeber ist die Professorenschaft der wirtschaftspsychologischen Fakultät der Hochschule für angewandtes Management. Prägnant aufbereitet und auf den Punkt gebracht, stellen wir Ihnen **Auszüge aus unserer angewandten Forschungs- und Projektarbeit** vor.

Unsere erste Ausgabe greift das derzeitige Thema Nr. 1 auf: die Digitalisierung. Hier legen wir den Fokus auf **Kunden, Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich im Dschungel der digitalen Transformation "irgendwie" zurechtfinden**. Sie sind die eigentlichen Akteure und müssen sich bewähren, um Organisationen und Unternehmen so zu gestalten und weiterzuentwickeln, dass sie in einer Zukunft erfolgreich bestehen können, die wir heute noch gar nicht fassen oder gar vollständig greifen können.

Acht Beiträge von acht Professoren der wirtschaftspsychologischen Fakultät: Wir werfen einen Blick auf die vielfältigen Spannungsfelder, die aus dieser Komplexität und dem Erfordernis entstehen, neben dem aktuellen Tagesgeschäft einen kontinuierlichen Wandel zu bewältigen.

Karl Peter Fischer und **Andreas Schöler** stellen in ihrem ersten Beitrag das Digital Readiness Modell vor. Es dient dem vernetzten, umsetzungsorientierten Blick auf die vielfältigen Handlungsfelder der Digitalen Transformation in der Praxis. Im zweiten Beitrag gehen sie auf die Bedeutung der digitalen Fitness von Mitarbeitern und Führungskräften als eine der ganz wesentlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche digitale Transformation ein. **Ulrich Lenz** zeigt in seinem Beitrag, dass Organisationen im Zeitalter der Digitalisierung unter anderem die Fähigkeit entwickeln müssen, Change-Prozesse und Führung unter VUCA-Bedingungen neu und dynamischer zu denken. **Axel Koch** warnt vor einem Veränderungskollaps und stellt die Frage, wie viel Change Mitarbeiter und Führungskräfte eigentlich aushalten. Er gibt in seinem Beitrag Leitfragen an die

Hand, die sich jede Organisation vor dem Hintergrund des immer schnelleren Veränderungstempos stellen sollten. **Jens Nachtwei** wirft einen kritischen Blick auf eine semi-professionelle Personaldiagnostik und warnt vor den hohen Kosten von Fehlbesetzungen. Sein Beitrag beschreibt zentrale Baustellen der Personaldiagnostik und wie man sie schließen kann. Kundenorientierung in Zeiten der Digitalisierung bedeutet von und mit Kunden lernen. **Petra Breidenbach** geht in ihrem Beitrag auf die Möglichkeiten und Grenzen der Gewinnung von Consumer Insights durch eine Marktforschung unter digitalen Bedingungen ein. Der Sprung in die Zukunft bedeutet immer auch Verabschiedung von Bestehendem. **Corinna von Au** überträgt in ihrem Beitrag Erkenntnisse der modernen Trauerforschung auf Change Prozesse und enttabuisiert damit Trauer- und Verlustempfindungen, die durch unternehmerischen Wandel ausgelöst werden können. **Stephanie Rascher** zeigt in ihrem Beitrag die hohe Bedeutung einer wirksamen Fehlerkultur. Sie unterstreicht: Fehleinschätzungen und Fehler sind Teil des Arbeitsalltags. Entscheidend ist der konstruktive Umgang damit. Dies gilt gerade in Zeiten der Digitalisierung.

Unser Dank gilt Isabella Müller und Maïke Frye für Ihre große Unterstützung bei der Umsetzung dieser ersten Ausgabe.

Wir freuen uns, wenn wir Ihnen mit diesen Beiträgen **Impulse für Ihre Arbeit** weitergeben können.

Wir freuen uns auch, wenn Sie **Lust auf einen Dialog** mit uns zu diesen Themen haben. Schreiben Sie uns Ihre Gedanken oder senden Sie uns eine E-Mail, wenn wir Sie über unsere zweite Ausgabe des Magazins 'Business Psychology to Go' informieren dürfen: bptg@fham.de

Eine gute und erfolgreiche Zeit für Sie!
Ihr Team der Fakultät für Wirtschaftspsychologie



Hochschule
für angewandtes
Management^{FH}

WANDEL ERFOLGREICH MITGESTALTEN **IHR PSYCHOLOGIESTUDIUM** ANWENDUNGSORIENTIERT & FLEXIBEL



STUDIENANGEBOT DER FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

**BESSER
STUDIERN**

- ▶ Wirtschaftspsychologie (B.A./M.A.)
- ▶ Angewandte Psychologie (B.Sc./M.Sc.)
- ▶ Life Coaching (B.Sc.)
- ▶ Wirtschaftspsychologie mit Branchenfokus
Kommunikation & Online Marketing (B.A.)

www.fham.de
facebook.com/besserstudieren



Hochschule für angewandtes Management GmbH
Steinheilstraße 4
85737 Ismaning
+49 (0)89 45354570 | www.fham.de

Inhalt

Karl Peter Fischer und Andreas Schöler	7
Digital Readiness bedeutet vernetzt auf die wesentlichen Handlungsfelder zu blicken	
Andreas Schöler und Karl Peter Fischer	13
Digitalisierung meistern - Auf die digitale Fitness der Mannschaft kommt es an	
Ulrich Lenz	20
VUCA Umbrüche: Die neue Welt für Führung und Change	
Axel Koch	24
Vorsicht Veränderungskollaps: Wieviel Change halten wir aus?	
Jens Nachtwei	29
Personaldiagnostik: Evidenz schlägt Voodoo	
Petra Breidenbach	33
Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung bei der Gewinnung von Consumer Insights durch Marktforschung	
Corinna von Au	37
Schmerzhafter Change. Wie sich die Erkenntnisse der modernen Sterbe- und Trauerforschung auf Change-Prozesse übertragen lassen	
Stephanie Rascher	42
Just Culture in der digitalen Welt – wie Piloten eine konstruktive Vertrauens- und Fehlerkultur schaffen	

Digital Readiness bedeutet vernetzt auf die wesentlichen Handlungs- felder zu blicken

Prof. Dr. Karl Peter Fischer

Professor für
Markt- und Werbepsychologie

Prof. Dr. Andreas Schöler

Professor für
Dienstleistungsmanagement und
Konsumentenpsychologie



Digitalisierung, Digitale Transformation und Digital Readiness - immer wieder durchgekaut in Politik, Wirtschaft und Medien. Kaum eine Branche, kaum ein Vortrag der letzten zwei Jahren, der diese Herausforderungen der Zukunft nicht thematisiert hat. Ende nicht in Sicht. Immer die gleichen Botschaften und Erfolgsbeispiele: Künstliche Intelligenz, selbstlernende Prozesse, selbstfahrende Autos,

alles effizienter, individueller und immer schneller, schneller, schneller. Wer nicht mitmacht, verkümmert als analoger Bewahrer frei nach Michail Gorbatschows „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.“

Schlagwörter: Digital Readiness Check, Digital Readiness, Digital Transformation, Businessmodell, Managementsystem, Canvas

Uber, das erfolgreichste Taxiunternehmen, besitzt keine eigenen Autos. Facebook produziert keine eigenen Inhalte und der chinesische Handels gigant und Onlinehändler Alibaba vertreibt wie Amazon keine selbst produzierten Waren. Apple, derzeit das profitabelste Unternehmen der Welt, rechnet mit einer Marktkapitalisierung von 900 Mrd. US-Dollar und zielt wie Amazon auf eine Bewertung von 1 Billion US-Dollar. Damit dominieren datengetriebene Konzerne das Ranking. Deutschland, oft kleingeredet, kann 2017 mit 550.000 Unternehmensgründungen aufwarten. Weltweit liegt Deutschland damit auf Platz 3 der Länder mit den erfolgreichsten Unternehmen.

Die Prognose: Nur digitalisierte, meist datengetriebene Unternehmen sind in Zukunft erfolgreich und setzen sich mit enormer Geschwindigkeit auf die globale digitale Überholspur. Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert. Punkt. Und alles, was man heute sinnvoll vernetzen kann, wird auch vernetzt – das wird wohl auch ein restriktiver europäischer Datenschutz nicht verhindern können. Menschen, Maschinen und Produkte werden eins.

Schöne neue Welt: Wir verrichten nur noch die Arbeit, die uns Freude bereitet. Wir laden uns die Formeln für Medikamente und Produkte aus dem Netz und drucken sie uns einfach selbst aus. Intelligente digitale Sprachassistenten wie Alexa, Siri, Cortana und Google Now unterstützen uns im Alltag, Tag und Nacht - beim Einkaufen, beim Verrichten banaler Dinge und bald bei der Partnerwahl und der politischen Willensbildung. Google-Chef Sundar Pichai hat 2018 „Google-Duplex“ vorgestellt. Ein Sprachassistent, der uns echte lästige Telefonanrufe wie Terminvereinbarungen abnimmt. Wir googeln, chatten, teilen und bewerten und sind rund um die Uhr mobil erreichbar, privat und oft auch im Geschäft. Der Mensch hat zu seiner „Schwarmexistenz“ gefunden; das Internet ist sein Medium.

Die Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten sind durch Digitalisierung und Vernetzung stark gewachsen. Die Bedarfgruppen von heute nutzen eine Vielzahl neuer Technologien und Onlineservices (Suchsysteme, Instore Apps, Websites, E-Shops, Preisportale oder Bewertungsseiten), um sich zu informieren, zu vergleichen oder zu kaufen. Dadurch hat sich die früher vorhandene überlegene Produktkenntnis der Unternehmen sowohl im B2C als auch im B2B Markt gegenüber den Kunden zu einem Informationsgefälle zugunsten des Käufers verändert. War im klassischen Kaufprozess die Reihenfolge Anbietersauswahl → Produktauswahl → Produkteinkauf, so hat sich diese im neuen (online gestützten) Kaufprozess wie folgt gewandelt: Produktauswahl → Anbietersauswahl → Produkteinkauf (vgl. Boersma 2010, S. 32). So stehen in der Industrie noch vor dem ersten Kontakt mit dem Vertrieb schon viele Kaufentscheidungen fest.

Konsumenten glauben nicht mehr einfach, was ihnen die Werbung vermittelt, sondern überprüfen dies auch ad hoc in Echtzeit mobil. Dabei erkennen sie immer öfter

„Manipulationsversuche“ der Unternehmen und reagieren mit zunehmender Reaktanz bis hin zum „Shitstorm“ oder – für Unternehmen noch viel schwerwiegender – mit Gleichgültigkeit. Hinzu kommt ein schwindendes Vertrauen der Menschen in die großen gesellschaftlichen Institutionen (vgl. GfK 2016). Gleichzeitig wächst der Wunsch nach wahren stabilen Werten und in vielen Bereichen bildet sich ein „kollektives Gewissen“. In dieser Welt werden tradierte und erlernte Vorstellungen über Unternehmen und deren Wertschöpfung zunehmend auf den „Prüfstand“ gestellt. Das Internet und die Globalisierung haben jedoch die Welt der Konsumenten und Kunden nicht auf den Kopf gestellt. Wir picken uns das heraus, was unser Leben vereinfacht. Wir rufen den Handwerker über „WhatsApp“, aber warten trotzdem Tage bis er endlich kommt. Und wir lernen dazu, verändern unsere Automatismen und werden immer offener für die digitale Welt.

Wie sieht es bei Ihnen aus? Die meisten von uns arbeiten auch 2018 nicht in börsengeführten Großunternehmen und in spannenden Branchen, sondern in ganz normalen mittelständischen Unternehmen. Die meisten von uns sind froh, dass sie einen Arbeitsplatz haben, die Miete noch bezahlen können und verrichten Tag für Tag meist gewöhnliche Dinge. In vielen Unternehmen sind nicht selbstlernende Systeme und künstliche Intelligenz das Problem, sondern die Bedienung von einfachster Software, das Arbeiten mit veralteten Handies im Außendienst, fehlenden internen Vernetzungen, das Pflegen des eigenen Webseiten-Stückwerk-Monsters und das Erstellen von digitalen Verkaufsunterlagen sowie das Modernisieren und Vereinfachen von Prozessen. Was wir im Privatleben pfiffig einsetzen und nutzen, bleibt am Arbeitsplatz ein Problem. Auch im Management bekommen die meisten von uns ihre tägliche Arbeit zugewiesen und sind in einer vorgegebenen Hierarchie eingebunden.

Mittelständische Unternehmen versuchen nach wie vor an Aufträge zu kommen, Geld zu verdienen, ihre Kunden bei Laune zu halten und gute bezahlbare Mitarbeiter zu bekommen. Die meisten von uns machen Überstunden und eine ausgeglichene Work-Life-Balance bleibt für viele von uns eine Wunschvorstellung. Das Alltagsgeschäft hat uns alle fest im Griff.

Und das ist unseres Erachtens das größte Problem. Wir sind alle so sehr mit dem Tagesgeschäft und mit eingeschliffenen, oft schwerfälligen alten Prozessen und Systemen beschäftigt, dass kein Raum dafür bleibt, das System, die Prozesse und unser eigentliches Geschäft zu überdenken und zu verändern. Wir sägen und sägen mit immer stumpferen Sägen, weil wir angeblich keine Zeit für das Schärfen der Säge haben (vgl. Stephen R. Covey). Und das tun wir so lange, bis uns ein agiler Wettbewerber ohne Alllasten überholt und uns aus dem Rennen wirft.

Zwar spüren wir alle, dass sich unsere Arbeitswelt durch neue Technologien, den demographischen Wandel, Bildung und

Migration ständig verändert und verändert wird. Viele verharren aber in einer Schocksituation oder glauben, dass der Kelch der Digitalisierung an ihnen vorübergeht. Aber selbst für Mittelständler und Kleinunternehmer ist Abwarten keine Option. Erfolge von gestern sind keine Garantie für die Erfolge von morgen. Passen Sie auf, wer Ihr bisheriges Spielfeld mit welchen Angeboten betritt.

Und bedenken Sie dabei: Wandel ist ein ganz normaler Prozess. Was wir aber dabei vergessen - und das ist das eigentliche Problem - wie schnell sich dieser Wandel heute vollzieht. Denn Digitalisierung hat sehr viel mit exponentiellen Entwicklungen zu tun. Aber wir Menschen sind es gewohnt, linear zu denken.

Zum Verständnis der exponentiellen Funktion benutzt man immer wieder das sehr anschauliche Schachbrettbeispiel. Die Geschichte ist schnell erzählt, Zeta, der Erfinder des Schachspiels lehrte seinem Kaiser Sheraam das Spiel und zur Belohnung durfte er sich aussuchen, was er wollte. Er sagte, er wolle mit Reiskörnern belohnt werden. Ein Korn auf das erste Feld des Schachbrettes, auf dem zweiten Feld zwei Körner, auf dem dritten Feld vier und immer so weiter, bis alle 64 Felder mit Korn bedeckt sind. Der Kaiser, dem linearen Denken verfallen, dachte wie bescheiden sich Zeta belohnen lassen würde. Studenten der TUM haben diese Zahl ausgerechnet. Die Anzahl der Weizenkörner alleine auf dem Feld 64 beziffert sich auf 9.223.372.036.864.775.808. Das entspricht 277 Milliarden Tonnen. Das Gesamtgewicht von allen 64 Feldern zusammen ist 540 Milliarden Tonnen. Wenn die Reisernte auf der ganzen Welt pro Jahr ca. 618 Millionen Tonnen beträgt, dann hätte die Belohnung des Kaisers für das Erlernen des Schachspiels die Reisernten der ganzen Welt von 873,22 Jahren entsprochen. (<http://www-hm.ma.tum.de/ws1213/lba1/erg/erg07.pdf>).

Zu dieser enormen Zahl kommt es, weil die Summe der Körner mit jedem weiteren Feld nicht linear, sondern exponentiell wächst. Das gleiche erleben wir seit 1965 mit Transistoren auf einem Chip alle zwei Jahre.

Was sagt uns nun dieses kleine Beispiel mit Blick auf die Veränderungen unserer Geschäftswelt? Je mehr Prozesse wir digitalisieren, desto mehr exponentielle Entwicklungen - egal in welcher Branche - werden auf uns zukommen. Zu Beginn sicher enttäuschend, mit Fehlern behaftet, unterschätzt, wenig beachtet - dann aber schlägt das exponentielle Wachstum voll zu und verdrängt alles andere. Das bedeutet - wir haben dieses Mal keine Zeit abzuwarten. Auch als Mittelständler oder Kleinunternehmer müssen Sie sich Gedanken machen, wie Sie diese Herausforderungen meistern und welchen Grad an Digitalisierung sowohl Ihre eigenen als auch die Wertschöpfungsketten Ihrer Kunden in Zukunft erfordert.

Als Professoren an der Hochschule für angewandtes Management stellen wir im Rahmen unserer Forschungen fest, dass sich viele Unternehmen im Bereich der Digitalisierung weitgehend auf externe Dienstleister verlassen. Auf den ersten Blick ist das vollkommen in Ordnung, auf den

zweiten aber wird deutlich, dass der anstehende Wandel nur selbst und mit den eigenen Mitarbeitern vollzogen werden kann. Fortwährendes „Outsourcen“ führt dazu, dass langfristig weder Wissen noch Fertigkeiten und damit auch keine Lernkurven für das eigene Unternehmen aufgebaut werden können. Die unangenehme Folge: Das Unternehmen kann mit den exponentiellen technologischen Entwicklungen dann plötzlich nicht mehr Schritt halten. Wichtige neue Positionen werden in den Unternehmen nicht besetzt, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens leidet und viele talentierte Menschen im eigenen Unternehmen bekommen keine Chance, in die digitalen Bereiche vorzustoßen.

Auf der anderen Seite stellen wir fest, dass zwar gut gemeinte Change Prozesse als ungeplante Insellösungen der Digitalisierung verpuffen, Mitarbeiter überfordern und oftmals wieder eingestellt werden, weil sie nicht zielführend sind. Wichtige Mitarbeiter, die sich zu Beginn der Veränderungen engagieren, verlieren so nach dem x-ten Change Prozess die Motivation, ziehen sich zurück und stehen dem Unternehmen mit ihrem Wissen und Engagement nicht mehr zur Verfügung. Der wohl wichtigste Punkt in diesem Prozess ist der „Freiraum“, den man der Digitalisierung im eigenen Unternehmen einräumt. Veränderungen, Prototypen und damit einhergehende Fehler kosten Zeit und Energie für alle Beteiligten. Den erforderlichen Change Prozess über zusätzliche, freiwillige und unbezahlte Überstunden der Beteiligten erzwingen zu wollen, endet in einer Sackgasse. Darüber hinaus zeigt ein derartiges Verhalten, welcher Stellenwert dem Digitalisierungsprozess im Unternehmen eingeräumt wird.

Dabei steht den meisten Unternehmen in vielen Fällen keine Unternehmensberatung zur Seite. Sie sind selbst gefordert. Und das ist gar nicht so schlecht. Sie müssen den Wandel, ihren Change Prozess selbst anstoßen und vollziehen und Brücken von Ihrem heutigen Geschäftsmodell zu Ihrem zukünftigen, erfolgreichen Geschäftsmodell bauen. Dazu wollen wir Ihnen mit unserem Digital Readiness Check eine pragmatische, leicht verständliche Vorgehensweise an die Hand geben, mit der Sie Ihre eigene digitale Transformation selbst meistern. Gerne begleiten wir Sie an der ein oder anderen Stelle als Sparringspartner.

Von Worten zu Taten - Notwendigkeit eines Managementsystems

Über Digitalisierung zu reden ist einfach. Von Worten zu Taten zu kommen, ist schon schwieriger. Die Fragen, die an uns herangetragen werden, sind immer die gleichen. Wo sollen wir beginnen? Jetzt gilt es, einfache, aber differenzierte Lösungsansätze zu entwickeln. Dabei bedarf es eines Managementsystems, das die Unternehmensführung unterstützt (Kirsch et al., 2009). Die Reduktion auf wesentliche Beobachtungspunkte hilft, eine Vorgehensweise zu etablieren, mit der Fragestellungen zwar vernetzt betrachten werden,

aber gleichzeitig einfache wirksame Lösungen für eine operative Umsetzung gefunden werden können.

Der von uns entwickelte Digital Readiness Check ist ein Strukturrahmen und soll Ihnen den Start erleichtern. Mit diesem Modell erfassen Sie die wesentlichen Gestaltungsfelder der Digitalisierung. Es ist die Basis für Ihre unternehmensindividuelle Anpassung, an dessen Ende eine in sich schlüssige und sowohl von der Führungsmannschaft als auch von den Leistungsträgern (Mitarbeiter) gemeinsam getragene Digitalisierungsstrategie steht. Führungskräfte und Mitarbeiter sind aufgefordert, ggf. neue Aufgaben anzunehmen und bestehende Denkschablonen abzulegen oder zu verändern (Bleicher, 2011).

Ihr Kunde im Fokus

Unser Digital Readiness Check beinhaltet unterschiedliche Ebenen, die Ihnen einen vernetzten Blick auf strategische wie operative Fragestellungen ermöglicht. Im Zentrum aller Betrachtungen stehen dabei Ihre Kunden, Ihre Bedarfsgruppe, der Sie einzigartige Lösungen anbieten.

Die Ebene „Management“ hat ihre Grundstruktur durch die Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft nicht verändert – wohl aber die Anforderung an Führungskräfte in ihrem Tagesgeschäft. Mit Blick auf das Veränderungsmanagement und die Organisationsentwicklung beinhaltet diese Ebene neben den normativen Managementarbeiten zu Zielen und strategischer Ausrichtung die klassischen Aufgaben des Managementkreislaufs aus Planung, Steuerung und Kontrolle – vor dem Hintergrund der vorhandenen Ressourcen bzw. des Budgets. Dabei ist die höhere Dynamik in der Makroumwelt zu beachten. Die Ebene „Makroumwelt“ umfasst das systematische Beobachten der Außenwelt, in der das Unternehmen eingebettet und beeinflusst wird. Längst reicht es nicht mehr aus, nebenbei und zufällig die wesentlichen externen Einflussfaktoren zu beobachten. Erforderlich ist ein kontinuierliches Bewerten von extern induzierten Chancen und Risiken für das eigene Unternehmen (siehe auch Müller-Stewens und Lechner, 2001). Des Weiteren sollten Sie das deutlich volatilere (flüchtigere) Kundenverhalten auf dem Radar haben. Langfristige strategische Planung und deren stures Abarbeiten scheint

damit obsolet geworden zu sein. Die Planungsarbeit muss in immer kürzeren Zyklen erfolgen. Die Grenzen der Planbarkeit müssen zugunsten eines agilen Managementansatzes verstanden und akzeptiert werden. Steuernde Eingriffe werden ad hoc erforderlich und sind ggf. auch durch Trial & Error gekennzeichnet. Ein simultaner stabiler Betrieb bei permanenter Veränderungsorientierung im Sinne eines simultanen Run & Change (Dueck, 2011) wird erforderlich. Im Fokus steht hier damit das „Wie tun wir es?“

Die Ebene „Handlungsfelder“ stellt einen Ordnungsrahmen zur Verfügung, der eine Vielzahl von wichtigen Aktionspunkten enthält, die den drei Teilbereichen Angebot & Präsentation, Infrastruktur sowie Kundenerlebnis zugeordnet werden. Diese Systematik soll es ermöglichen, Fragestellungen der digitalen Transformation möglichst umfassend und vernetzt zu analysieren sowie umzusetzen. Im Fokus steht hier damit das „Was tun wir?“



Handlungsfeld Angebot und Präsentation

Das Handlungsfeld „Angebot und Präsentation“ umfasst die zentralen vertriebsseitigen Elemente eines Unternehmens. Das heißt die zentralen Fragestellungen rund um Ihre Wertangebote, Produkte und Dienstleistungen, die unter Beachtung der aktuellen Kundenbedürfnisse für ein bestimmtes Kundensegment (siehe Personas & Kundenerlebnis) Wert schöpfen. Hier fokussieren Sie auf die Leistung, den Preis, die

Verfügbarkeit sowie die unterschiedlichen Vertriebskanäle (offline, online, eigenen Kanäle, Partnerkanäle, Mischung) und Services, mit dem Ihre Angebote verbunden sind.

Handlungsfeld Infrastruktur und Organisation

Das Handlungsfeld „Infrastruktur“ umfasst die Elemente, die Ihre digitale Transformation überhaupt erst ermöglichen. Es bildet damit das Fundament für alle anderen wesentlichen unternehmensinternen Handlungsfelder, die aufgebaut und betrieben werden müssen. Hier fokussieren Sie auf die Rollen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen, auf die

Unternehmensführung, die Mitarbeiter, Partner sowie die notwendigen technologischen Prozesse.

Handlungsfeld Personas und Kundenerlebnis

Hier dreht sich alles um die Soll-Erlebnisse des Kunden. Es werden alle Elemente der Interaktion bzw. die Gestaltung der Kontaktpunkte angesprochen. Heute wird es aber immer schwieriger, die relevante Bedarfsgruppe zu erreichen oder von dieser im Internet gefunden zu werden. Auf dem eigenen digitalen „Spielplatz“ (Website oder E-Shop) kann der Anbieter die Bewegungen seiner Kunden sehr gut beobachten. Was aber davor oder danach passiert, welche Touchpoints bis zum Kauf wirklich bestimmend waren, bleibt nach wie vor im Dunklen. Damit bleibt oft auch unklar, in welche Touchpoints der Anbieter investieren sollte und wo die Reise der Kunden und Kundinnen optimiert werden kann. Wie wir bereits gesehen haben, nutzen Kunden und Konsumenten heute die unterschiedlichsten Kontaktpunkte mit unterschiedlichsten Endgeräten, um sich über Ihre Produkte und Dienstleistungen zu informieren oder diese zu kaufen. Um einen erfolgreichen Dialog mit Ihren (potenziellen) Kunden führen zu können, ist es erforderlich, die relevanten Touchpoints (unter anderem Puhlmann, 2016; Bachmann und Müller, 2010) Ihrer potenziellen Kunden ausfindig zu machen. Die erkannten und priorisierten Kontaktpunkte sind systematisch zu bespielen. Jeder Kontaktpunkt (online und offline) hat dabei seine eigenen Besonderheiten. Die Orchestrierung des Markenerlebnisses über alle Kontaktpunkte muss sichergestellt werden.

Das bedeutet, dass Online- und Offline-Customer-Kontaktpunkte als ein System betrachtet und bearbeitet werden müssen (Bachmann und Müller, 2010).

Bei der Gestaltung der Kontaktpunkte ist das Erleben und Verhalten von bestimmten Kundengruppen ein wesentlicher Anker, um darauf aufbauend die unterschiedlichen Touchpoints und Wege zu identifizieren, die diese Kunden heute nehmen (Ist-Kundenreisen). Sie sind aber auch ein hervorragendes Instrument für die Weiterentwicklung und Anreicherung von Kundenreisen (Soll-Kundenreise). Personas (Schäfer und Klammer, 2015) können der abstrakten Masse der Käufer und Käuferinnen ein Gesicht geben und können damit den anonymen Kunden personifizieren. Um den Dialog an den relevanten Kontaktpunkten erfolgreich gestalten zu können, müssen im Vorfeld die relevanten Touchpoints (extern/intern) mit den potenziellen Kunden ausfindig gemacht werden. Eine klare Aufgabe für Marketing und Vertrieb.

Key-Take-Aways

- X Digital Readiness ist Pflicht und keine Kür!
- X Digital Readiness benötigt vernetztes Denken über viele Handlungsfelder hinweg. Viele Maßnahmen bedingen sich gegenseitig. Einseitiges Handeln kann gefährlich sein.
- X Digitalisierung bedeutet Management unter digitalen Bedingungen. Nicht alles ist neu, aber nun werden Defizite - bspw. bei der Kundenorientierung um so deutlicher.
- X Das Modell der Digital Readiness ermöglicht einen guten Zugang zu den vielfältigen Ansatzpunkten.

Das Team um Prof. Dr. Karl Peter Fischer und Prof. Dr. Andreas Schöler verbindet mit dem hier vorgestellten Ansatz zentrale Blickwinkel für die digitale Transformation in Praxis und Hochschullehre. Gemeinsam verknüpfen sie die Ansätze des strategischen und operativen Marketingmanagements mit den Tools und Prozessen einer wirksamen Organisationsentwicklung. So begleiten und befähigen sie Organisation aus unterschiedlichen Branchen einen robusten Weg der digitalen Transformation zu finden, zu gehen und immer wieder kritisch zu hinterfragen – in dem Tempo und in der Art und Weise, wie es für das jeweilige Unternehmen genau richtig und notwendig ist.

Autoren



Karl Peter Fischer ist Diplom Psychologe Univ. und promovierte an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Er leitet heute das IUN-Institut für Online-Kommunikation und ist als Professor für Markt- und Werbepsychologie und Online-Kommunikation an der Hochschule für angewandtes Management. Seit 24 Jahren ist er Inhaber und

Geschäftsführer der 4m Agentur für Marketing und Dialog- und Verkaufsmarketing, eine auf Interaktion (Online Marketing) spezialisierte Digital-Agentur in München, die sich heute sehr stark mit E-Commerce beschäftigt. Zu seinen Forschungsgebieten zählt die Digitalisierung des Dialoges und Digital Readiness.



Andreas Schöler beschäftigt sich seit der Jahrtausendwende mit Fragestellungen der kundenorientierten Organisationsentwicklung. Er unterstützt Unternehmen und begleitet Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen bei wirksamen Research- und Veränderungsprojekten auf dem Weg zu stärkerer Kundennähe und

nachhaltiger Kundenbindung. Er ist Autor zahlreicher Publikationen und Redner zu Fragestellungen des Dienstleistungs- und Kundenmanagements (unter anderem des Beschwerdemanagements). An der Hochschule für angewandtes Management ist er Professor für Konsumentenpsychologie und Dienstleistungsmanagement. Neben seiner Lehrtätigkeit ist er Geschäftsführer der Compagon GmbH & Co. KG mit Sitz in Gräfelfing bei München.

<https://www.digital-readiness-check.com>

Dueck G (2011) Professionelle Intelligenz. Worauf es morgen ankommt. Eichborn-Verlag, Frankfurt

GfK Verein Trust in Professions (2016) Eine Studie des GfK Vereins

Bleicher K (2011) Das Konzept integriertes Management, 8. Aufl. Campus, Frankfurt/New York

Kirsch W, Seidl D, Aaken D (2009) Unternehmensführung. Eine evolutionäre Perspektive. Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Müller-Stewens G, Lechner Ch (2001) Strategisches Management. Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Puhlmann A (2016) Messung und Controlling der Touchpoints mit der Marke. In: Esch F-R, Langner T, Bruhn M (Hrsg) Handbuch Controlling der Kommunikation. Wiesbaden

Schäfer A, Klammer J (2015) Logic in Practice – Using Online Customer Communities and Personas. Mark Rev St Gallen 5:90–96

Mehr Info unter : <https://www.digital-readiness-check.com/>

Quellen

Boersma T (2010) Warum Web-Exzellenz Schlüsselthema für erfolgreiche Händler ist – wie das Internet den Handel revolutioniert. In: Heinemann G, Haug A (Hrsg.) Web-Exzellenz im E-Commerce-Innovation und Transformation im Handel. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 21–42.

Digitalisierung meistern - Auf die digitale Fitness der Mannschaft kommt es an

Prof. Dr. Andreas Schöler

Professor für
Dienstleistungsmanagement und
Konsumentenpsychologie

Prof. Dr. Karl Peter Fischer

Professor für
Markt- und Werbepsychologie



Die digitale Transformation benötigt Visionäre und Strategen - aber nicht nur. Beim Tun und Umsetzen kommt es auf die Mannschaft an. Das digitale Können, die Bereitschaft, die Digitalisierung im Unternehmen mitzugehen, sind ebenso erfolgskritisch wie der verstandene Auftrag, sich in der digitalen Transformation einzubringen sowie die wahrgenommenen Möglichkeiten hierzu. Kurz: Die digitale Fitness der Mitarbeiter und Führungskräfte entscheidet maßgeblich mit über Erfolg und Misserfolg einer noch so guten Digitalstrategie.

Schlagwörter: Digitalisierung, digitale Transformation, Mitarbeiter, Organisationsentwicklung, Mitarbeiterbefragung

Das beherrschende Thema in Unternehmen: die digitale Transformation. Hin zu einem "Mehr" an Digitalisierung. Weg von "weniger" Digitalisierung im "Hier und Jetzt". Digitalisierung verstehen wir mit Volkens/Anderson (2018, S. 20) als "(...) die Konversion von Produkten und Dienstleistungen, Strukturen, Prozessen und Geschäftsmodellen unter Nutzung neuer Technologien und Arbeitsweisen". Die digitale Transformation bezeichnet dabei die korrespondierenden erheblichen Veränderungen des Alltagslebens, der Wirtschaft sowie der Gesellschaft durch die Verwendung digitaler Technologien und Techniken sowie deren Auswirkungen (Pousttchi, 2018). Schnell besteht in der aktuellen Diskussion Einigkeit darin, dass das "Hier und Jetzt" nicht ausreicht, um in einem Morgen der digitalen Möglichkeiten zu bestehen. Strategiepapiere werden verfasst. Dazu werden Megatrends versucht zu (be-)greifen, zu analysieren und zu bewerten, um mögliche Handlungsoptionen zu finden. Dabei muss die konzeptionelle Brücke vom heutigen Businessmodell zu zukünftigen Geschäftsmodellen gebaut werden. Ohne die enge Verknüpfung von technischer Expertise, betriebswirtschaftlichem Sachverstand sowie einem tiefen Einblick in Entscheidungs- und Nutzungsprozesse von Kunden ist dies kaum möglich. Und es braucht den transformativen Blick auf den oder die möglichen Wege, die eine Organisation von heute in das Morgen führen können - vor dem Hintergrund der vorhandenen Ressourcen und Rahmenfaktoren. Einer der ganz wesentlichen Rahmenfaktoren sind dabei die eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte, die den Weg von heute in das Morgen mitgehen müssen.

Digitale Fitness

Für eine erfolgreiche digitale Transformation ist die digitale Fitness der Mitarbeiter und Führungskräfte eine wesentliche Voraussetzung. Unter digitaler Fitness verstehen wir das Vermögen von Mitarbeitern, sich leistungsfähig in die digitalen Transformation einzubringen und den daraus resultierenden Belastungen standzuhalten. Digitale Fitness machen wir - in Anlehnung an die Arbeiten des Organisationspsychologen von Rosenstiel (unter anderem Rosenstiel/Nerdinger, 2011) an vier gut greifbaren Verhaltensbedingungen fest:

1. Das Kennen/Können, d.h. die fachlichen/methodischen/sozialen Kompetenzen, um einen wirksamen Beitrag zur Digitalisierung im Unternehmen zu leisten.
2. Das Wollen, d.h. die Bereitschaft bzw. Motivation diesen Beitrag zu leisten.
3. Das wahrgenommene Sollen/Dürfen, d.h. der erlebte bzw. verstandene Auftrag, sich in diesen Entwicklungsprozess einzubringen.
4. Die erkannten Möglichkeiten, d.h. Rahmenfaktoren, die es überhaupt erst möglich machen, einen Beitrag leisten zu können.

Es liegt unmittelbar auf der Hand, dass die digitale Fitness je nach Mitarbeiter unterschiedlich ausfällt und damit auch je Unternehmen oder Unternehmensbereich.

Start-Ups können häufig auf "der grünen Wiese" starten. Je nach Kapitalausstattung haben sie die Möglichkeit, digitale Talente mit hoher digitaler Fitness zu finden und zu binden. Für etablierte Unternehmen - ob groß oder klein - stellt sich dies anspruchsvoller dar. Es kommt auf die digitale Fitness der bestehenden Mannschaft an, damit die digitale Transformation gelingen kann. Unsere Gespräche mit Verantwortlichen aus vielen Unternehmen und unterschiedlichen Branchen zeigt, dass oft - jedoch nicht immer - dieser einfache Zusammenhang erkannt ist. Auch wenn stellenweise vielleicht der „dunkle“ (und nicht umsetzbare) Wunsch erscheint, einfach "alle Mitarbeiter" auszutauschen und wie ein Start-Up auf der „grünen Wiese“ anzufangen, rückt der Blick auf die digitale Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der aktuellen Mannschaft mehr und mehr in den Fokus. Der Ansatz der digitalen Fitness kann bei dieser Auseinandersetzung einen Beitrag leisten, eine erforderliche Bestandsaufnahme und Diskussion zur Weiterentwicklung greifbar zu machen.

Eine Bestandsaufnahme der digitalen Fitness kann über das Instrument der Mitarbeiterbefragung erfolgen. Zu allen vier Dimensionen haben wir Leistungsmerkmale formuliert, anhand derer sich Mitarbeiter und Führungskräfte einschätzen. Die digitale Fitness ergibt sich in der Folge aus den Einzel- und Teilergebnissen der vier Dimensionen. Eine Diskussion zur digitalen Fitness auf Basis der Ergebnisse der Bestandsaufnahme kann deutlich konkreter und verlässlicher ausfallen als auf Basis von Einzelwahrnehmungen einzelner Akteure. Die folgenden Abschnitte vermitteln einen Blick auf Inhalte der Teildimensionen des Digital Fitness Check. Gleichzeitig gehen wir auf erste ausgewählte wiederkehrende, explorative Beobachtungen aus bereits durchgeführten Bestandsaufnahmen ein.

Kennen/Können

Nils Britze, Referent für digitale Geschäftsprozesse bei Bitkom, bringt es auf den Punkt (Bitkom e.V., 2018a): "Die Digitalisierung hat schon heute großen Einfluss auf das Arbeitsumfeld und die Art zu arbeiten. Wenn vermehrt Maschinen, Roboter und Computer Tätigkeiten übernehmen, sind nicht nur IT-Spezialisten gefragt. Digitale Kompetenzen brauchen dann alle Arbeitnehmer - und zwar bereits bei einfacheren Alltagstätigkeiten."

Die fachliche digitale Kompetenz von Mitarbeitern und Führungskräften, d.h. das inhaltliche und methodische Rüstzeug zur Bewältigung der Digitalisierung in Entwicklungsprozess und Tagesgeschäft, wird immer wieder als großer Hemmschuh der digitalen Transformation beschrieben. Berater von Roland Berger haben jüngst in ihrer "3. Europäischen Retail Banking Survey" festgestellt, dass es

beispielsweise Kreditinstituten deutlich an Digitalkompetenz bzw. an 'digitaler Versiertheit' fehlt (Hach/Steger/Beckert, 2018). Mit Blick auf die digitalen Herausforderungen in den jeweiligen Leistungsbereichen meint nun „Kennen“, dass die Mitarbeiter die anstehenden Veränderungen der Digitalisierung inhaltlich kennen oder zumindest erahnen können. Unsere bisherigen Bestandsaufnahmen zeigen, dass oft nicht davon ausgegangen werden kann, dass Mitarbeiter - aber auch Führungskräfte - das Zielbild der digitalen Transformation im eigenen Unternehmen verstanden haben oder eine möglicherweise vorhandene digitale Strategie ausreichend kennen. In Unternehmen, bei denen eine Digitalstrategie vorhanden war, haben wir wiederholt erlebt, dass Mitarbeiter nicht umfänglich wussten, welche wichtigen aktuellen Schlüsselprojekte einen maßgeblichen Beitrag zur Digitalisierung leisten. Damit fehlt häufig der rote Faden und es bleibt unklar, was konkret schon erreicht wurde bzw. an Maßnahmen geplant ist. Schlimmer noch: Digitalisierung wird nicht konkret erlebt und bleibt in den Köpfen abstrakt oder wird vor allem mit lähmenden, einseitig dystopischen Bildern der Medien verknüpft:

- F.A.Z.: 'JEDER ZEHNTE BALD ARBEITSLOS: Digitalisierung zerstört 3,4 Millionen Stellen' (Löhr, 2018)
- WELT: 'Roboter werden in Deutschland besonders viele Jobs vernichten' (Kaiser, 2018)

Ist das Zielbild nicht bekannt oder wird nicht umfänglich verstanden, so kann auch nicht davon ausgegangen werden, dass dies eine motivationale Kraft als Gegenentwurf entfalten kann. Mit Blick auf das Kennen sind aus unserer Sicht die beiden folgenden Fragen in Unternehmen zu beantworten:

- Wie gut haben unsere Mitarbeiter eigentlich unser digitales Zielbild verstanden?
- Wie gut kennen unsere Mitarbeiter eigentlich das, was wir schon an wichtigen Projekten umsetzen, die auf unsere digitale Transformation einzahlen?

Erstaunt hat uns bei einigen Bestandsaufnahmen zur digitalen Fitness, dass nicht nur die Digitalisierung im eigenen Unternehmen eine Blackbox sein kann, sondern auch die Digitalisierungsentwicklungen auf Seiten der eigenen Kunden. In der Folge fehlt wichtiges Wissen, um markt- bzw. bedarfsgerecht Innovationen im eigenen Leistungsangebot zu treiben.

- Wie gut kennen unsere Mitarbeiter eigentlich den Einfluss der digitalen Entwicklung auf unsere Kunden und deren Bedarf, der uns betrifft?

Das individuelle 'Können' bezeichnet die individuellen digitalen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Sie sind Grundlage für ein aktives Einbringen in wichtige Entwicklungsprojekte der digitalen Transformation oder für die Anwendung bzw. den Einsatz von digitalen Technologien im Tagesgeschäft. Unsere bisherigen Bestandsaufnahmen zeigen auch immer wieder ein vorhandenes Selbstbewusstsein, das erforderliche 'Können' für eine digitalisierte Arbeitswelt zu besitzen. Konkret befragt, an was genau Mitarbeiter hier denken, werden sehr instrumentelle Aspekte genannt. Hierzu zählen insbesondere Kenntnisse zur Nutzung von bestehenden Softwarelösungen. Ob diese eigene Kompetenzvermutung ausreicht, muss kritisch und unternehmensindividuell eingeschätzt werden. Dabei muss selbstverständlich unterschieden werden zwischen tiefem

Experten-Knowhow und der breiten Digitalbildung als Grundlagenknowhow aller Mitarbeiter. Beides gilt es aus unserer Sicht einer Bestandsaufnahme zu unterziehen - ganz im Sinne einer 'Bilanz der Digitalbildung'.

Struktur und Rahmen für das digitale Grundlagen-Knowhow auch für die betriebliche Aus- und Weiterbildung kann der EU-Referenzrahmen der Digitalkompetenz DigComp sein (siehe Abbildung, Kluzer et al., 2018). Die Kategorien bzw. 'Schubladen' des DigComp-Rahmens können aus unserer Sicht sehr gut zur 'Operationalisierung' der erforderlichen Digitalkompetenz im eigenen Unternehmen genutzt werden. DigComp deckt unterschiedliche digitale



Quelle: Kluzer et al. 2018

Kompetenzen breit ab und reduziert digitale Kompetenz nicht unmittelbar auf rein 'technische Aspekte' (siehe zu einer umfassenden Auseinandersetzung auch Ilomäki/Kantosalo/Lakkala, 2011).

Typische Fragen, die es aus unserer Sicht mit Blick auf das 'Können' zu stellen gilt, sind:

- Wie gut können unsere Mitarbeiter eigenes fachliches Wissen einschätzen?
- Welchen Weiterbildungsbedarf zu digitalen Kompetenzen sehen unsere Mitarbeiter selber?
- Wo liegen die größten Defizite bei Grundlagen-Knowhow und Experten-Knowhow zur Digitalisierung?

Entsprechend den Leitfragen sind dann typische Maßnahmen zur Steigerung des Kennens/Könnens, die auf Basis einer Bestandsaufnahmen ergriffen werden:

- Intensivierung der Kommunikation und Reflexionsmöglichkeiten zur Digitalisierungsstrategie und den korrespondierenden Aktivitäten
- Positive Besetzung der Digitalisierung im Unternehmen durch internes Marketing
- Entwicklung/Anreicherung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen für Mitarbeiter und Führungskräfte
- Reverse-Coaching-Maßnahmen

Dass deutsche Unternehmen hier selbstverständlich nicht bei Null starten, aber auch deutlich Luft nach oben ist, zeigt der repräsentative Digital Office Index 2018 von Bitkom research (Bitkom e.V., 2018b). 57 Prozent der befragten Unternehmen investieren systematisch in Weiterbildung ihrer Mannschaft, um digitale Wissenslücken zu schließen.

Wollen

Das Wollen umfasst die Motivation des Einzelnen und das „sich Einlassen“ auf die anstehenden Veränderungen. Es umfasst die Bereitschaft, (laufende) Veränderungen mitzugehen und mitzugestalten und auch von bestehenden Prozessen und Arbeitsweisen Abschied zu nehmen. In unseren bisherigen Bestandsaufnahmen sehen wir mit Blick auf das Wollen ein heterogenes Bild. Stellenweise erleben wir die Bereitschaft, sich in die Digitalisierungsbereitungen einzubringen, als hoch (insb. in Expertenorganisationen). Vereinzelt ist aber auch zu erkennen, dass Resignation („Ich kann ja eh nix machen - wir werden ja eh wegdigitalisiert“) oder Reaktanz („Mit mir nicht, solange ich da bin“) den Ton prägen. Resignation haben wir in Gesprächen mit Mitarbeitern und Führungskräfte als eine Form der „Digitaldepression“ erlebt, die sich in einem gehemmten Antrieb, geringer Wirksamkeitserwartung und Interesse an der Digitalisierung ausdrückt. Reaktanz zeigt sich oft dann, wenn auch noch nicht verstanden werden konnte, aus welchen Gründen mit Maximen des aktuellen Arbeitsalltags oder liebgegewonnener Routinen gebrochen werden soll. Dies kann oft auch damit zusammenhängen, dass Defizite des Kennen/Könnens verhindern, Notwendigkeiten der Entwicklung zu erkennen. Reaktanzreaktionen können aber auch durch erlebte Unsicherheiten und fehlende - gewohnte - Planbarkeiten entstehen. Gerade in typisch deutschen, gut strukturierten, tief geplanten Organisationen fällt der Umgang mit Unsicherheit und möglichen Fehlern gelegentlich schwer. Wesentliches Merkmal der Digitalisierung ist jedoch momentan gerade diese Unsicherheit. Eine „Landkarte“ der Digitalisierung kann es noch nicht geben. Sie muss erarbeitet werden.

Die Digitalisierung - egal auf welcher Ebene - ruft Widerstände hervor, hinter denen auch elementare Existenzangst steht. In den von uns durchgeführten Checks zur digitalen Fitness wird der Umgang der Führungskräfte mit Ängsten der Mitarbeiter immer wieder als besonders schwierig bewertet. Auch hier ist oft Luft nach oben. Selbstverständlich hängt das Wollen auch von den persönlichen Interessen ab und das „technische“ Interesse an den Hintergründen der Digitalisierung ist nicht gleich verteilt. Dies zeigt der repräsentative „Technik Radar

2018“ der Akademie der Technikwissenschaften und der Kröber-Stiftung (2018). Hier geben knapp 22 Prozent der Befragten an, sie seien sehr an Technik interessiert, und knapp 33 Prozent halten sich für „eher interessiert“. Nahezu die Hälfte der Teilnehmer hat nur ein mäßiges bis gar kein Interesse. Es gilt also auch häufig, Marketing für die Möglichkeiten der Digitalisierung zu betreiben.

Vor diesen Hintergründen sehen wir die folgenden Leitfragen zur Dimension „Wollen“ der digitalen Fitness als elementar an:

- Wie hoch ist die Bereitschaft der Mitarbeiter, die digitale Transformation mitzutragen?
- Wie groß sind die tatsächlichen Widerstände? Was sind die Hintergründe?
- Wie kann für Digitalisierung im Unternehmen begeistert werden?
- Wie können Führungskräfte mit den Ängsten von Mitarbeitern gut umgehen?
- Wie kann im Unternehmen eine Diskussion/Reflexion zur Digitalisierung ermöglicht werden? Welche „Gefäße“ müssen hierfür geschaffen werden?
- Wie können Strukturen und Sicherheit in unsicheren Entwicklungsprozessen vermittelt werden?

Entsprechend den Leitfragen sind dann typische Maßnahmen zur Steigerung des Wollens, die auf Basis einer Bestandsaufnahme ergriffen werden:

- Intensivierung der internen Kommunikation - nicht nur im Sinne der Breitenkommunikation, sondern auch Raum schaffen in der Regelkommunikation (Abteilungssitzungen, Teamsitzungen)
- Resonanz für Ängste und Befürchtungen bieten
- Veränderungsintensität thematisieren
- Verabschiedung von bisher Bewährtem ohne rückwirkende Abwertung

Sollen/Dürfen

Das Sollen/Dürfen umfasst die formalen und informalen, expliziten und impliziten (oftmals unausgesprochenen) Regeln in der jeweiligen Organisation und des sozialen Umfeldes von Mitarbeitern und Führungskräften. Im Kontext der Digitalisierung geht es damit auch darum, welches diesbezügliche Verhalten das soziale Arbeitsumfeld wünscht und wieviel Spielraum die Organisation den Mitarbeiter/innen dabei einräumt.

Mit Blick auf die digitale Fitness von Organisationen interessiert uns bei der Bestandsaufnahme, in welchem Umfang Mitarbeiter und Führungskräfte selbst einen Auftrag wahrnehmen, sich aktiv über das Tun oder mit Ideen in die digitale Transformation einzubringen. Den impliziten Auftrag hierzu haben uns Mitarbeiter in unterschiedlichen Organisationen immer wieder zurückgespiegelt. Die Verankerung eines konkreten Beitrags zur Digitalisierung in den individuellen Zielen oder die Reflexion der Beteiligung an der digitalen Transformation in Ziel- und Beurteilungsgesprächen haben wir seltener wahrnehmen können.

In einigen Organisationen haben wir auch festgestellt, dass auf der Ebene der Führungskräfte Klarheit darüber besteht, wie und über welche internen Gremien der eigene Beitrag erbracht werden soll. Gleichzeitig ist diese Klarheit für Mitarbeiter häufig deutlich weniger gegeben. Auch hier braucht es eine Konkretisierung. Zur Dimension Sollen/Dürfen zählen auch die (gefühlten) Rechte, sich kritisch in Diskussionen einzubringen oder auch in Entwicklungsprojekten "Fehler" machen zu können oder gar zu scheitern - ganz im Sinne eines "Failing forward". Beide Aspekte werden immer wieder kritisch bewertet, da immer noch bestehende hierarchische Strukturen ein Einbringen verhindern oder eine entsprechende schwierige Fehlerkultur im Unternehmen verankert ist (siehe auch Beitrag von Stephanie Rascher).

Vor diesen Hintergründen sehen wir u.a. die folgenden Leitfragen zur Dimension "Sollen" der digitalen Fitness als elementar an:

- Welche expliziten Erwartungen gibt es bzw. soll es an Führungskräfte und Mitarbeiter geben, sich im Rahmen der digitalen Transformation einzubringen?
- In welchem Umfang sind individuelle Ziele und Anforderungen, die sich aus der digitalen Transformation ergeben, miteinander verknüpft?
- Wie soll mit Fehlern umgegangen werden?
- Darf auch lateral in funktionsübergreifenden Teamkonstellationen gedacht und gearbeitet werden?

Mögliche Maßnahmen zur Steigerung des wahrgenommenen Sollens/Dürfens:

- Explizite Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten von Mitarbeitern und Führungskräften für die digitale Transformation
- Auszeichnung von erwünschtem Verhalten
- Formulierung von Zielen zur Digitalisierung

Möglichkeit

Ob sich die Mitarbeiter und Führungskräfte in den anstehenden Wandel einbringen, hängt sowohl von der objektiven situativen Ermöglichung durch die Organisation als auch von der subjektiven Wahrnehmung des situativen Umfeldes ab. Unsere Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter bei den vorhandenen, eigenen Möglichkeiten häufig große Defizite sehen.

Oft kritisiert wird die Informationspolitik im eigenen Unternehmen. Informationen zu digitalen Entwicklungsprojekten werden zu wenig, nur zu versteckt kommuniziert oder die Darstellung bleiben strategisches, beraterhaftes "Buzz-Word-Gebulber". Gerade letzterer Punkt ist nicht nicht zu unterschätzen. Digitalisierung bringt viele neue Themen mit. Die Sprache der Vermittlung sollte jedoch möglichst nahbar und einfach verständlich sein. Es gilt "Make Digitalisierung konkret again"!

Wird informiert, so erleben auf der anderen Seite viele Mitarbeiter einfach zu wenig Zeit, sich mit den Inhalten zur

Digitalisierung im eigenen Unternehmen oder der eigenen Branche auseinanderzusetzen. Zeitknappheit und hohe Aufgabenlast wird uns immer wieder als eine der wesentlichsten Restriktionen berichtet.

Ebenfalls in vielen Fällen Gegenstand von intensiver Kritik sind die verfügbaren Schulungsangebote zu digitalen Kompetenzen. Neben der Tatsache, dass moderne (digitale) Lernformate selten genutzt werden, wird vor allem die inhaltliche Ausrichtung als wenig passend beschrieben. Aus Sicht von Mitarbeitern und Führungskräften fehlen oft Schulungsangebote zur digitalen Themen im eigenen beruflichen Kontext oder methodische Schulungen zu neuen Arbeitsmethoden, die intern schon gefordert werden (bspw. agiles Projektmanagement). Die Kritik an Defiziten der Schulungsangebote ist dabei häufig bei Mitarbeitern lauter als bei Führungskräften. Dies deckt sich auch mit anderen Erhebungen. So zeigt beispielsweise die Studie "Digitalisierung: Chance oder Jobkiller?" von Ernst & Young unter 1000 deutschen Arbeitnehmern, dass insbesondere Mitarbeiter auf den unteren Hierarchieebenen einen Mangel an Weiterbildungsangeboten äußern. Mehr als 40 Prozent gaben außerdem an, dass es in ihrem Unternehmen zum Thema Digitalisierung keine Weiterbildungsangebote gibt. Diese Erkenntnisse stehen im Einklang mit den oben angesprochenen Ergebnissen von Bitkom research.

Vor diesen Hintergründen sehen wir unter anderem die folgenden Leitfragen zur Dimension "Möglichkeit" der digitalen Fitness als elementar an:

- An welchen Faktoren der Ermöglichung zur Beteiligung an der digitalen Transformation muss gearbeitet werden?
- Wie kann gezielt und ohne Informationsüberlastung zur Digitalisierung informiert werden?
- Wie kann das eigene Schulungsangebot auf die Anforderungen der Digitalisierung ausgerichtet werden?

Mögliche Maßnahmen zur Steigerung der wahrgenommenen Möglichkeiten:

- Ausbau und laufende Weiterentwicklung des eigenen Aus- und Weiterbildungsprogramms zur Digitalisierung
- Angebot von Mikro-Schulungen zu Teilthemen der Digitalisierung in bedarfsgerechten Formaten
- Einsatz von schneller, zielgruppengerechter und frühzeitiger Information zur digitalen Transformation
- Schaffung von Instrumenten zum Austausch und Einbeziehung zur Digitalisierung

Mitarbeiterbefragung zur digitalen Fitness als Instrument der Organisationsentwicklung

Wir sehen in der Bestandsaufnahme der Digitalen Fitness von Mitarbeitern und Führungskräften einen wichtigen Baustein in der wirksamen Gestaltung der digitalen Transformation. Eine Bestandsaufnahme zur digitalen Fitness kann über eine Mitarbeiterbefragung erfolgen. Hier bewerten Mitarbeiter eine Reihe von standardisierten Merkmalen zur digitalen Fitness in den oben dargestellten Teildimensionen. Diese

Bestandsaufnahme kann aus Sicht der Organisationsentwicklung unterschiedliche Funktionen haben.

- Messung der digitalen Fitness. Abgleich zwischen unterschiedlichen Gruppen im Unternehmen. Beobachtung im Zeitablauf durch Wiederholungserhebungen.
- Die Kommunikation der Befragung selbst vermittelt die Bedeutung des "analogen" Mitarbeiters im bedeutenden Thema "Digitalisierung". Es kann intern unterstreichen, welche Bedeutung vorhandene Kompetenzen haben und welchen Stellenwert die Befähigung der Mitarbeiter für die digitale Transformation hat.
- Steigerung des Selbstbewusstseins der Organisation durch Fokus auch auf die Stärken der digitalen Fitness.
- Die Bestandsaufnahme dient der Konkretisierung des Begriffs "Digitalisierung" im Unternehmen und kann die kritische Diskussion um den "Prozess" der Digitalisierung intensivieren.
- Auf Basis einer Bewertung können Maßnahmen zur Steigerung der digitalen Fitness und damit zur Wirksamkeit der digitalen Transformation abgeleitet werden.

Key-Take-Aways

- X Klären Sie, welche Bedeutung die digitale Fitness Ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte für Ihr Unternehmen hat.
- X Machen Sie für Ihr Unternehmen den Begriff 'digitale Fitness' greifbar. Binden Sie dabei Führungskräfte und Mitarbeiter ein.
- X Führen Sie eine Bestandsaufnahme der digitalen Fitness in Ihrer Organisation durch und finden Sie Ihre wesentlichen "Problemzonen".
- X Erarbeiten Sie ein Fitnessprogramm zur Steigerung der digitalen Fitness in Ihrer Organisation.
- X Ermöglichen Sie Raum und Ressourcen für ein Arbeiten der digitalen Fitness.

Autoren



Andreas Schöler beschäftigt sich seit der Jahrtausendwende mit Fragestellungen der kundenorientierten Organisationsentwicklung. Er unterstützt Unternehmen und begleitet Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen bei wirksamen Research- und Veränderungsprojekten auf dem Weg zu stärkerer Kundennähe und nachhaltiger Kundenbindung. Er ist Autor zahlreicher Publikationen und Redner zu Fragestellungen des Dienstleistungs- und Kundenmanagements (unter anderem des Beschwerdemanagements). An der Hochschule für angewandtes Management ist er Professor für Konsumentenpsychologie und Dienstleistungsmanagement. Neben seiner Lehrtätigkeit ist er Geschäftsführer der Compagon GmbH & Co. KG mit Sitz in Gräfelfing bei München.



Karl Peter Fischer ist Diplom Psychologe Univ. und promovierte an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Er leitet heute das IUN-Institut für Online-Kommunikation und ist als Professor für Markt- und Werbepsychologie und Online-Kommunikation an der Hochschule für angewandtes Management. Seit 24 Jahren ist er Inhaber und Geschäftsführer der 4m Agentur für Marketing und Dialog- und Verkaufsmarketing, eine auf Interaktion (Online Marketing) spezialisierte Digital-Agentur in München, die sich heute sehr stark mit E-Commerce beschäftigt. Zu seinen Forschungsgebieten zählt die Digitalisierung des Dialoges und Digital Readiness.

<https://www.digital-readiness-check.com>

Quellen

Bitkom e.V. (2018a). Digitale Kompetenzen: Knapp sechs von zehn Unternehmen investieren. Abgerufen am 10.8.2018 von <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitale-Kompetenzen-Knapp-sechs-von-zehn-Unternehmen-investieren.html>.

Bitkom e.V. (2018b). Bitkom Digital Office Index 2018. Abgerufen am 20.8.2018 von <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitale-Kompetenzen-Knapp-sechs-von-zehn-Unternehmen-investieren.html>.

Hach, W./Steger, S./Beckert, R. (2018): 3. Europäischer Retail Banking Survey, Roland Berger.

Ilomäki, L., Kantosalo, A., & Lakkala, M. (2011). What is digital competence? In Linked portal. Brussels. European Schoolnet.

Kaiser, T. (2018). Roboter werden in Deutschland besonders viele Jobs vernichten. Die Welt. Abgerufen am 12.8.2018 von <https://www.welt.de/wirtschaft/article175180209/OECD-Studie-Roboter-bedrohen-die-Karrieren-Tausender-Teenager.html>

Kluzer, S., Pujol Priego, L., Carretero, G., Punie, Y., Vourikari, R., Cabrera Giraldez, M. & Okeeffe W. (2018): DigComp into Action: Get inspired, make it happen. A user guide to the European Digital Competence Framework. Luxembourg. Abgerufen am 3.8.2018 von <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/euro-scientific-and-technical-research-reports/digcomp-action-get-inspired-make-it-happen-user-guide-european-digital-competence-framework>

Körber Stiftung (2018). Technik Radar 2018. Was Deutsche über Technik denken. Schwerpunkt: Digitalisierung. (Langfassung). München/Hamburg. Abgerufen am 3.8.2018 von [https://www.koerber-](https://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user_upload/koerber-)

stiftung/redaktion/technikradar/pdf/2018/Technikradar-2018_Langfassung.pdf

Löhr, J. (2018). Jeder Zehnte bald arbeitslos. Digitalisierung zerstört 3,4 Millionen Stellen. Frankfurter Allgemeine Zeitung. Abgerufen am 10.8.2018 von <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/diginomics/digitalisierung-wird-jeden-zehnten-die-arbeit-kosten-15428341.html>

Pousttchi, K. (2018). Digitale Transformation. In: Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik. Abgerufen am 10.08.2018 von <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/digitale-transformation>.

Volkens, B. & Anderson, K. (2018). Digital human: Der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung. Frankfurt/New York. Campus Verlag.

Von Rosenstiel, L. / Nerdinger, F. W. (2011). Grundlagen der Organisationspsychologie. 7. Auflage. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag.

VUCA Umbrüche: Die neue Welt für Führung und Change

Prof. Dr. Ulrich Lenz

Professor für Change Management,
Organisationsentwicklung
und Coaching



Unternehmensführung und -Umwelt lassen sich mit dem Akronym „VUCA“ umschreiben. Die Buchstaben stehen für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. Im folgenden Beitrag wird auf der Grundlage der Dynamic-Capability-Theorie gezeigt, dass Organisationen im Zeitalter der Digitalisierung unter anderem die Fähigkeit entwickeln müssen, ihre internen Ressourcen dynamisch im Hinblick auf identifizierte Umfeld-Herausforderungen umzugruppieren. Dies ist deshalb erfolgskritisch, weil Change-Prozesse und Führung unter VUCA-Bedingungen sich deutlich vom heute vorherrschenden Verständnis unterscheiden.

Es werden konkrete Maßnahmen vorgeschlagen, um die theoretischen Erkenntnisse in der Unternehmenspraxis zu implementieren.

Schlüsselwörter: VUCA, Dynamic Capabilities, multiple Transformation, Agilität, OKR

Bis heute werden Unternehmen häufig noch nach dem Prinzip eines Felsblocks geführt: Mächtig, fest gefügte Tools und Prozesse. Die Führung glaubt, dank ausgefeilter Controlling-Tools, das Heft in der Hand zu haben.

Bereits heute sehen sich Manager aber zunehmend einem Steinmännchen gegenüber – um im Bild zu bleiben: Fragil, die einzelnen Steine sind genau auszutarieren, damit nicht alles umfällt. Wenn ein Sturm in Form disruptiver Umfeld – Veränderungen aufkommt, muss das Steinmännchen schnell umgebaut werden, um nicht weggeweht zu werden. Vielen Organisationen gelingt das nicht.

Die vier VUCA-Dimensionen

Die wissenschaftliche Grundlage dieser launigen Betrachtungen lässt sich mit dem Akronym „VUCA“ zusammenfassen. Ursprünglich aus dem militärischen Sprachgebrauch (McChrystal, 2015), bezeichnet VUCA vier englischsprachige Dimensionen, die in den letzten Jahren in der Wirtschaft adaptiert wurden (Lenz, 2019; Petry, 2016):

Volatility: Sprunghafte Entwicklungen bei ausreichender Informationslage, so dass eine Vorhersehbarkeit bei allerdings großen Spannbreiten gegeben ist; Beispiel: Aktienkurse.

Uncertainty: Unklare Entscheidungsparameter, zum Zeitpunkt einer wirtschaftlichen Entscheidung häufig noch ein nebulöser Informationsstand; Beispiel: Neuproduktplatzierung bei unklarem Kaufverhalten der Zielgruppe.

Complexity: Komplexität bedeutet, dass die Vielfalt und Wechselwirkungen zwischen Akteuren im wirtschaftlichen Handeln weder überschaubar noch steuerbar sind; Beispiel mit Bezug auf das Eingangs-Bild: Der Felsblock funktioniert in komplexen Umwelten nicht mehr.

Ambiguity: Ambiguität bedeutet das gleichzeitige Verfolgen von mindestens zwei Parametern, die in sich unklar oder sogar widersprüchlich sind; Beispiel: Bewahren und Veränderung gleichzeitig gestalten. Oder, für den Kontext dieses Beitrags besonders relevant: Agile Netzwerke und hierarchische Strukturorganisation gleichzeitig in einem Unternehmen.

Unterschiedliche Stoßrichtungen für unternehmerisches Handeln

VUCA ist eine generische Umschreibung der Auswirkungen der Digitalisierung. Diese vier Dimensionen erfordern unterschiedliche Handlungsstrategien (Bennet & Lemoine, 2014). Es handelt sich also mitnichten um immer das Gleiche. In der folgenden Tabelle werden die Handlungsstrategien umrissen, um anschließend auf der Grundlage eines wissenschaftlichen Modells konkrete Konsequenzen für Führung und die Gestaltung von Transformationsprozessen abzuleiten.

Im Organisationsumfeld – Markt, Kunden, Wettbewerb, Politik, um nur einige zu nennen – sind alle vier Dimensionen

gleichzeitig vorhanden. Veränderungsprozesse, die das Ziel einer agilen, idealerweise pro-aktiven, Anpassung an VUCA-Umfeldveränderungen haben, werden multipel zu gestalten sein. Dabei sind mehrere, durchaus auch widersprüchliche Stoßrichtungen simultan zu gestalten.

Wissenschaftliches Modell zum Verständnis des Paradigmenwechsels

Das Dynamic Capabilities Modell (Teece, 2007) bietet einen Rahmen, wie diese VUCA-Bedingungen in der Führungsarbeit umgesetzt werden können. Mit Hilfe des Modells werden agile Anpassungsprozesse von Organisationen untersucht. Dies geschieht auf der Grundlage eines tiefen Verstehens des Umfelds. Es werden drei Basisstrategien einer dynamischen Organisationsentwicklung vorgeschlagen:

Basisstrategie	Aktivitäten	Implikationen für Führung & Change
Sensing	Suchprozesse zur frühzeitigen Entdeckung von Umfeldveränderungen	Wahrnehmungsfähigkeiten verbessern, rational wie emotional. Wahrnehmungs – Blockaden erkennen und lösen.
Seizing	Skalierung von Marktchancen, die im Sensing-Prozess identifiziert wurden	Transparenz schaffen, Skalierungs-Frameworks nutzen, um Innovationen auszurollen
Reconfiguration	Reflexion von Pfadabhängigkeit, z.B. starrer Überprüfungs- und Genehmigungsprozesse	Kulturentwicklung von einer steuernden zu einer helfenden Grundhaltung: Anreizsysteme verändern
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Teece (2007) und Lenz (2019)		

Wesentliche Erkenntnis aus dieser sehr stark verkürzten theoretischen Darstellung ist: Die Faktoren, die bisher eine erfolgreiche Führung ausmachten, reichen nicht für die VUCA-Welt. Ressourcen wurden bisher einer Führungskraft „zugeordnet“, woraus sich Status und Ansehen der Führungskraft ableitete. Im VUCA Umfeld ist eine permanente Rekonfiguration von Ressourcen anzustreben, z.B. indem Mitarbeiter intern in Teams versetzt werden, die eine Innovation zur Marktreife bringen wollen.

Aus diesen Überlegungen leiten sich fundamental neue Herausforderungen an Transformationsprozessen und der dazu „passenden“ Führungskultur ab

VUCA Dimension	Technologische Entwicklung als Trigger für die Dimension: Beispiel	Grundsätzliche Handlungsstrategie in der Führung
Volatility	Social Media im B2C Geschäft: Schnell wechselnde Moden und Neigungen der Bedarfsgruppen	Agilität von Organisation und Teams entwickeln
Uncertainty	Big Data: Prognose des Kaufverhaltens pro Kunde pro Kanal	Informationsgrad verbessern durch Data Analytics; Szenarien erstellen und bewerten
Complexity	Crossemmediales Marketing	Klare Regeln und Abläufe schaffen; Koordination der sich selbst steuernden Einheiten sicherstellen
Ambiguity	Virtualisierung von Organisation durch digitale Innovation, z.B. Crowd Working und klassische Strukturorganisation innerhalb eines Unternehmens	Experimente mit Reflexion und schnellem Lernen aus Erfolgen und Fehlern; Agilität entwickeln; Transparenz schaffen
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Petry (2016), S. 38f.		

Herausforderung für Change: Multiple Transformationen

Mit Hilfe der Digitalisierung lassen sich zwei strategische Stoßrichtungen verfolgen: Erstens, Exzellenz in der Kundenbeziehung durch Datenanalyse - siehe hierzu den Beitrag von Breidenbach in dieser Ausgabe - und Interaktionen mit Hilfe von Social Media; zweitens Steigerung der operativen Performance mit Hilfe von Digitalisierung. Hierunter fallen unter anderem alle Strategien der Automatisierung und technologischen Vernetzung, sowie Neugestaltung cyber-physischer Schnittstellen mit Hilfe von Robotik und Sensorik. Bei der Modellierung eines Geschäftsmodells kann durchaus ein Schwerpunkt auf einer dieser Digitalisierungsstrategien liegen. In einem multiplen Transformationsprozess wird man aber stets die jeweils andere strategische Perspektive mit berücksichtigen müssen.

Ein zweites Beispiel für multiple Veränderungsprozesse ist das Spannungsfeld zwischen Innovation und Effizienz. Für eine hohe Innovationsfähigkeit ist ein organisationaler Entwicklungsgrad notwendig, der Eigenverantwortung und Selbststeuerung betont (Laloux, 2014). Dies ist am ehesten in Netzwerken von sich selbst steuernden Teams gegeben. Zur Skalierung einzelner Innovationen zur Marktreife braucht es die Linienorganisation mit ihrer Routine, klaren Zuständigkeiten und spezialisierten Einheiten, wie z.B. Marketing, Vertrieb, IT, Controlling.

Nicht nur die Organisationsform, sondern auch die Organisationskultur ist in einem Netzwerk diametral unterschiedlich zu der Linienorganisation. Kotter hat darauf hingewiesen, dass Netzwerk und Linienorganisation in einem Unternehmen gleichzeitig vorhanden sein können. Er bezeichnet dies als Organisation mit zwei Betriebssystemen (Kotter, 2014). Die Herausforderung für Change Prozesse ist die synergetische Gestaltung der Zusammenarbeit und

Kommunikationsfähigkeit zwischen dem Netzwerk und der Linienorganisation.

Agilität, verstanden als Antwortfähigkeit eines Unternehmens auf die VUCA-Bedingungen, wird in den beiden Betriebssystemen unterschiedlich ausgeprägt sein. Das Mantra, dass die gesamte Organisation agil sein müsse, ist dysfunktional. Multiple Veränderungsprozesse entstehen dadurch, dass parallel zur Koordination der Netzwerk- und Linienorganisation auch eine Organisationsentwicklung innerhalb der beiden Betriebssysteme notwendig ist, um die agile Anpassungsfähigkeit zu ermöglichen.

Herausforderung für Führung: Vom Status zur Rolle

Multiple Veränderungsprozesse und agile Organisationsformen als Antwort auf VUCA-Bedingungen lassen sich nur mit einer veränderten Führungshaltung einführen. Dies lässt sich anschaulich an der Führung von Netzwerken verdeutlichen (Pries und Heckmann, 2017). Führung wird dabei als Gestaltung von Rahmenbedingungen für Kommunikation, zielorientierter Koordination und Stimulierung von Zusammenarbeit verstanden. Pries und Heckmann zeigen in einer umfangreichen Interviewstudie mit 250 Teilnehmern unter anderem, dass mangelnde Effizienzorientierung und schwierige Abstimmungsprozesse hohe Anforderungen an Organisationsgestaltung und Führungskräfteentwicklung stellen.

Lenz und Grützmaker (2018) haben gezeigt, dass Führung als Rolle und nicht als Status verstanden werden sollten. In diesem Verständnis ist es akzeptiert(er), dass Ressourcen dynamisch re-konfiguriert werden, um auf Chancen zielsicher zu reagieren.

Ein Instrument zur Implementierung der Dynamic Capabilities - Theorie und des Verständnisses von Führung als Rolle stellt der Ansatz „Objectives and Key Results“ (OKR) dar. Bereits 1999 bei Google eingeführt (Fürstberger, 2018), ist OKR eine

Managementmethode, in der (strategische) Unternehmensziele mit maximal vier konkreten Ergebniszielen auf der Mitarbeiter- und Teamebene verknüpft werden. Durch völlige Transparenz der individuellen Ergebnisziele werden klare Prioritäten gesetzt. Statt einer Jahres-Betrachtung werden die OKR jedes Quartal in einen kommunikativen Prozess gemeinsam überprüft und adjustiert. Wichtig ist, dass dabei immer die gesamte Organisation betrachtet wird. Dadurch wird jedem Mitarbeiter sein eigener Wertschöpfungsbeitrag zu den Organisationszielen deutlich. Wenn eine Haltung von Führung als – temporär zugewiesene – Rolle etabliert ist, lassen sich in den OKR-Reviews Entscheidungen zur Re-Allokation von internen Ressourcen tendenziell leichter vereinbaren.

Key-Take-Aways

- X Entwickeln Sie aus den Erkenntnissen eines Digital Readiness Audits einen Masterplan für die notwendigen Transformationen. Hören Sie Ihren Mitarbeitern zu und kristallisieren Sie in mehreren Schleifen die gemeinsame Vision für Ihre Organisation heraus.
- X Prüfen Sie die Einführung von partizipativen Steuerungsmechanismen, wie z.B. Objectives and Key Results (OKR). Führen Sie Feedback-Verfahren ein, die schnelles Lernen ermöglichen.
- X Führung und Change in der VUCA Welt erfordern die Fähigkeit einer Organisation, ihre Ressourcen dynamisch auf neue Anforderungen ausrichten zu können. Stellen Sie Transparenz von Vision, Zielen, Projekten und Ergebnissen her. Fordern und fördern Sie ihre Führungskräfte nach den Prinzipien des agilen Managements.

Autor



Ulrich Lenz ist Professor für Change Management und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management. Er hat Erfahrung aus mehr als 20 Jahren Führungsverantwortung. Er leitete Projekte mit globaler Verantwortung zur Unternehmens-transformation, Geschäftsprozess-optimierung, Führungskräfte-entwicklung und die HR-seitigen

Themen bei De-Merger-Projekten. In der Unternehmenspraxis, in Forschungs- und Beratungsprojekten sowie in seinen

Vorträgen beschäftigt er sich mit der Transformation von Struktur-Organisation zu agilen Organisation sowie agilem Projektmanagement. Sein Ziel ist es dabei, Substanz zu liefern, aber auch den kritischen Blick auf „Hypes“ zu behalten. Ulrich Lenz arbeitet seit mehr als 10 Jahren als Business Coach und leitet den Coaching Kongress der Hochschule für angewandtes Management.

<https://lenz-advisoryservices.com/>

Quellen

Bennett, N. & Lemoine, G.L. (2014). What VUCA really means for you. *g2(1)*, 2.

Fürstberger, G. (2018). Führung in der Network Society – mit einer Commitment Kommunikation und Objective Key Results. In: von Au, C. (Hrsg.) Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 37-49.

Kotter, J. P. (2014). Accelerate: Building Strategic Agility In a Faster Moving World. Boston (Mass.): Harvard Business Review Press.

Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations. Brussels: Nelson Parker.

Lenz, U. (2019). Coaching im Kontext der VUCA-Welt: Der Umbruch steht bevor. In: Heller, J. (Hrsg.). Resilienz für die VUCA-Welt. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 49-68.

Lenz, U. & Grützmaker, P. (2018). Was bin ich (noch), und was sollte ich sein? Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle der Führungskraft. In: von Au, C. (Hrsg.) Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1-18.

McChrystal, S. (2015). Team of Teams. New York: Penguin.

Petry, T. (Hrsg.) (2016). Digital Leadership. Freiburg: Haufe Lexware.

Pries, J.C., Heckmann, M. (2017). Der Ameisenhaufen und die Königin. *OrganisationsEntwicklung*, 36(3), 68-71.

Teece, D. J. (2007). The nature and microfoundations of (sustainable) capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 28(8), 1319-1350.

Vorsicht Veränderungs- kollaps: Wieviel Change halten wir aus?

Prof. Dr. Axel Koch

Professor für Training und
Coaching



Foto © alashi (iStock)

Das Veränderungstempo in den Unternehmen nimmt seit Jahren zu. Für die Beschäftigten bedeutet dies immer mehr Anpassungsdruck. Keine Zeit zum Durchatmen. Eine Veränderung jagt die andere. Wenn die Chef-Etagen ein Management-Cockpit für Change Kaputte hätten, würde es dort ständig rot blinken.

Doch wie lässt sich das zunehmende Veränderungstempo besser managen? Wie können Führungskräfte die Motivation und Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter erhalten?

Schlüsselwörter: Change Management, Veränderungstempo, Change Opfer, Veränderungsbalance

Wandel muss sein. Ohne Zweifel. Doch eigene Interviews mit Mitarbeitern (Koch, 2018) sowie Studien (Storbeck, 2011; American Psychological Association, 2017) machen eine bedenkliche Entwicklung sichtbar. Mitarbeiter sind überfordert, verlieren vor lauter Change Prozessen die Orientierung, worum es überhaupt noch geht, und reagieren mit Demotivation und verringertem Engagement. Um noch die Leistungsfähigkeit zu bewahren, greifen immer mehr Menschen zu Anti-Stressmitteln – oder noch schlimmer zu sogenannten Neuro-Enhancern (Klätgen, 2015). Das sind Psychopharmaka, mit denen sie ihre Leistungsfähigkeit pushen können.

Denn jeder Change Prozess kostet zusätzliche Arbeit und Energie. Denn zum normalen Tagesgeschäft müssen die Mitarbeiter noch den Veränderungsprozess stemmen. Das unterstreicht auch eine Studie, der zufolge 80 Prozent der 271 befragten Führungskräfte und Mitarbeiter in Veränderungsprozessen keinerlei Entlastungen von ihrer üblichen Arbeit erhalten, obwohl sie einen Großteil ihrer Zeit für die Change-Projekte aufbringen müssen. Das sorgt für Arbeitsverdichtung, Zeitdruck und Überstunden (Schmidt, 2017).

Wie es Betroffenen wirklich gehen kann, zeigen drei Stimmen:

- „Ich bin morgens zeitweilig nicht aus dem Bett gekommen. Da war so eine richtige Demotivation. Ich bin dann zwar hin und habe meine Arbeit gemacht. Aber es ging mir überhaupt nicht leicht von der Hand. Früher bin ich gerne zur Arbeit gegangen. Aber jetzt konnte ich machen, was ich wollte, die neue Arbeit lag mir einfach nicht.“
- „Mit den ganzen Umstellungen kam es bei mir so weit, dass ich in meiner Arbeit zusammengebrochen bin. Ich bin in Tränen ausgebrochen. Ich konnte nicht mehr. Ich hatte ganz schlimme Kopfschmerzen, weil das für meinen Körper zu viel war. Es war eine extreme Überbelastung.“
- „Warum steckt man mich jetzt in so eine Tätigkeit? Warum darf ich nicht mehr das machen, was eigentlich mein Steckenpferd ist? Anscheinend habe ich meinen Job jahrelang falsch gemacht, sonst würde das ja wohl nicht passieren.“

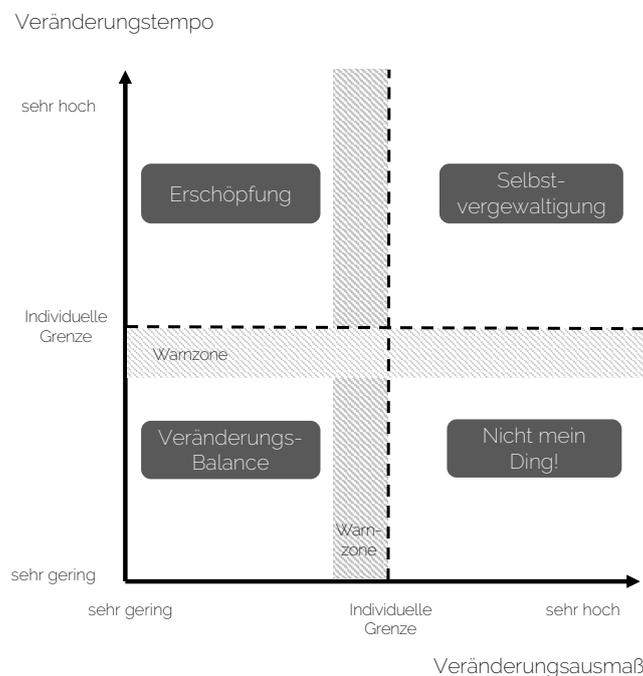
Oft trügt der Schein

Doch vielen Führungskräften fällt das Leiden der Mitarbeiter gar nicht weiter auf: Das operative Geschäft fordert sie stark und die Zeit ist knapp. Sie erwarten von ihren Mitarbeitern, dass diese die notwendigen Veränderungen im Unternehmen engagiert und verständnisvoll mittragen und bereitwillig neue Anforderungen erfüllen. Sie sind froh, wenn augenscheinlich alles funktioniert.

Doch Vorsicht! Viele Mitarbeiter leiden still vor sich hin. Sie schweigen und beißen die Zähne zusammen. Sie glauben, funktionieren zu müssen, und haben Angst, Schwäche zu zeigen. Sie wollen nicht als „Querulant“, „Jammerlappen“ oder auch „Change-Bremse“ dastehen – denn sie fürchten um ihren Arbeitsplatz. Doch gerade flexible, offene und veränderungsfreudige Mitarbeiter sind besonders gefährdet, in

der permanenten Veränderungsmühle zermahlen zu werden. Denn es sind diejenigen, die sich bereitwillig und engagiert einbringen.

Doch was können Führungskräfte tun, um zu merken, dass ihre Mitarbeiter bereits auf dem Weg ans Change-Limit sind? Sei es, weil ihnen zu viele Änderungen in zu kurzer Zeit abverlangt werden oder weil sie neue Aufgaben und Anforderungen meistern müssen, die ihnen nicht liegen.



Modell der Veränderungsbalance (Koch, 2018)

Modell der Veränderungsbalance

Das Modell der Veränderungsbalance (Koch, 2018, siehe Abbildung) stellt die Zusammenhänge zwischen den beiden Einflussfaktoren Veränderungstempo und Veränderungsausmaß dar und zeigt auf, unter welchen Bedingungen Change psychisch und körperlich krankmacht.

Das Veränderungstempo (senkrechte Achse) beschreibt die Häufigkeit von Veränderungen, die ein Mitarbeiter erlebt. Das Veränderungsausmaß (waagerechte Achse) gibt an, wie grundlegend jemand aufgrund neuer Tätigkeiten und Anforderungen umdenken oder sein Verhalten verändern muss.

Die graue Warnzone markiert den Bereich, in dem viele Menschen spüren, dass es ihnen zu viel wird. Diese Warnzone lässt sich mit einem Strand am Meer vergleichen. Hat man erst einen Zeh im Wasser, steht man schon mit dem ganzen Fuß

darin oder reicht das Wasser bereits bis über das Knie? Oft passiert es, dass Betroffene solche Warnsignale unterschätzen oder ignorieren, obwohl sich bereits psychische oder körperliche Symptome zeigen – sogenannte Anpassungsstörungen wie etwa Verspannungen, Kopfschmerzen, Konzentrationsschwierigkeiten oder erhöhte Reizbarkeit.

Jeder Mensch hat eine individuelle Grenze (gestrichelte Linie), an der das Veränderungstempo bzw. das -ausmaß oder beides zusammen in einen kritischen Bereich abdriftet. Um im Bild zu bleiben: Dem Mitarbeiter steht das Wasser dann bis zum Hals.

Die vier Felder haben jeweils spezifische Bedeutungen:

Veränderungsbalance: Psychologisch gesehen ist dies der Idealzustand; Veränderungstempo und -ausmaß bewegen sich auf einem individuell angemessenen Level. Die Mitarbeiter können die Anpassungsanforderungen, die ihnen begegnen, meistern. Es geht ihnen gut dabei.

Erschöpfung: Die Mitarbeiter sind grundsätzlich in der Lage, sich das notwendige Wissen oder die zusätzlichen Fertigkeiten anzueignen, die Anforderungen entsprechen also ihrem Potenzial. Die zur Verfügung stehende Zeit reicht jedoch nicht aus. Ihnen wird zu viel auf einmal zugemutet oder ihre Vorgesetzten haben zu hohe Erwartungen. Das geforderte Anpassungstempo erzeugt Stress, der früher oder später zu Erschöpfung oder gar zu einem Kollaps führt. Letztlich verlieren Mitarbeiter dadurch die Motivation und die Kraft, sich überhaupt auf Veränderungen einzulassen.

Nicht mein Ding: Hier soll der Mitarbeiter eine Anpassungsleistung erbringen, die seine Fähigkeiten übersteigt. Obwohl das Veränderungstempo angemessen und Zeit für Schulungen und anschließendes Ausprobieren vorhanden ist, kommt der Mitarbeiter nicht auf ein angemessenes Leistungsniveau. Er hat das Gefühl, dass die Tätigkeit nicht zu ihm passt. Wenn Mitarbeiter trotz Anstrengung und grundsätzlicher Veränderungsbereitschaft nicht richtig vorwärtskommen, entstehen Selbstzweifel und ihre Motivation sinkt. Falls die neuen Tätigkeiten gegen ihre Werte und Einstellungen verstoßen, kommt außerdem noch das Gefühl hinzu, sich verbiegen zu müssen.

Selbstvergewaltigung: Der Mitarbeiter ist in jeder Hinsicht von den Veränderungsprozessen überfordert. Er soll in viel zu kurzer Zeit Verhaltensweisen und Fertigkeiten lernen, die ihm nicht liegen oder sogar innerlich gegen den Strich gehen. Diesen Zustand kann eigentlich niemand unbeschadet lange aushalten, da der innere Konflikt zu groß ist. Stresserkrankungen bzw. Anpassungsstörungen sind die Folge – möglicherweise in fortgeschrittener Ausprägung. Wenn die Vorgesetzten dann weiteren Druck aufbauen, damit der ohnehin bereits überlastete Mitarbeiter endlich die gewünschte Performance zeigt, ist die Grenze zum Unerträglichen erreicht.

Anwendung des Modells

Das Modell der Veränderungsbalance hilft Führungskräften, die Situation ihrer Mitarbeiter besser einzuschätzen und Veränderungsprozesse an die Gegebenheiten anzupassen, damit der Change von allen getragen und gemeistert werden kann. Die Vorgehensweise gliedert sich dabei in drei Schritte:

Schritt 1: Mitarbeiter in die vier Felder einordnen

Die Abbildung zum Modell der Veränderungsbalance wird auf ein großes Blatt Papier übertragen. Anschließend sollte jeder Mitarbeiter einem der vier Quadranten „Veränderungsbalance“, „Erschöpfung“, „Nicht mein Ding“ oder „Selbstvergewaltigung“ zugeordnet werden.

Ein Punkt im Schaubild, mit dem Namen des Mitarbeiters beschriftet, veranschaulicht auch die Nähe zur jeweiligen Warnzone bzw. Schmerzgrenze. Zum Beispiel ist Mitarbeiter A im Feld Veränderungsbalance in der Mitte angesiedelt, liegt jedoch bereits in der Warnzone zum Feld „Nicht mein Ding“.

So entsteht schnell ein visueller Eindruck davon, wie ein Team aktuell im Change aufgestellt ist. Wer bei diesem Schritt merkt, dass er keine genaue Vorstellung hat, wo seine Mitarbeiter stehen, sollte das Signal ernst nehmen und sich näher mit deren Situation befassen. Auf der folgenden Seite ist ein Leitfaden mit verschiedenen Fragen. Diese dienen dazu, genauer einzuschätzen, in welchem der vier Quadranten sich ein Mitarbeiter sehr wahrscheinlich aufhält.

Leitfragen

Leitfragen zum Veränderungstempo:

- Wie viel zeitlichen Druck erlebt der Mitarbeiter gerade?
- Worin genau besteht dieser Druck?
- In welchem zeitlichen Abstand muss er sich auf Veränderungen einstellen?
- Wie schnell wird von ihm eine Anpassung an die jeweiligen Veränderungen erwartet?
- Ist das Tempo bereits so hoch, dass es ihn belastet bzw. grenzwertig ist?
- Was müsste passieren, damit er sich der Warnzone bzw. Schmerzgrenze nähert?
- Steht das zu erwarten?
- Mit welchen Maßnahmen lässt sich gegensteuern?

Leitfragen zum Ausmaß der Veränderungen

- In welchem Umfang verändert sich die Tätigkeit des Mitarbeiters (beispielsweise zu 50 Prozent)?
- Wie viel neues Wissen, welche neuen Fertigkeiten/Fähigkeiten braucht er dafür?
- Entsprechen die erforderlichen neuen Fähigkeiten seinem Potenzial? Oder sind Fähigkeiten gefragt, über die er kaum verfügt?
- Kann er sich vorstellen, sich die nötigen Fähigkeiten für die neuen Aufgaben anzueignen?

- Werden ihm die neuen Aufgaben Spaß machen oder wird er sich ständig dazu zwingen oder sogar innerlich verbiegen müssen?
- Muss er dafür eigene Werte oder Einstellungen opfern? Widersprechen die geforderten Veränderungen seiner Persönlichkeit, seiner Erziehung, seiner Biografie?
- Verändern sich auch die Rahmenbedingungen (etwa Standort, Pendelzeiten)? Ist das für ihn tragbar?
- Was müsste passieren, damit er sich der Warnzone bzw. Schmerzgrenze nähert?
- Steht das zu erwarten?
- Mit welchen Maßnahmen lässt sich gegensteuern?

Schritt 2: Mitarbeiter über die Idee des Modells informieren

Die Mitarbeiter sollten das Modell ebenfalls kennenlernen. Das kann zum Beispiel in einem Teammeeting geschehen. Die Botschaft muss lauten: Dem Management ist es wichtig, dass jeder den aktuellen Change-Prozess gut mitgehen kann. Vier-Augen-Gespräche, ehrlicher Austausch und Feedback zu der Frage, wo der Mitarbeiter sich selbst verortet, unterstreichen diese Botschaft. Mitarbeiter, die sich möglicherweise bereits in einem kritischen Bereich befinden, bedürfen besonderer Beachtung. Führungskräfte sollten in diesem Fall aktiv auf die Betroffenen zugehen.

Schritt 3: Gespräch mit Mitarbeitern und Lösungen für Dysbalancen finden

Sollte im Gespräch deutlich werden, dass sich bei den Mitarbeitern ungünstige Entwicklungen anbahnen, ist es wichtig, gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Meist haben die Menschen selbst sehr gute Vorstellungen davon, was ihnen helfen könnte. Sie trauen sich nur nicht, darüber zu sprechen oder von sich aus Maßnahmen zu ergreifen. Da kann ein offener Dialog den Weg zur Lösung ebnen. Wenig hilfreich ist es hingegen, den Mitarbeitern eigene Lösungen überzustülpen oder geschilderte Probleme zu bagatellisieren.

Völlig richtig: Das alles kostet Zeit. Doch was ist die Alternative? Mit einer Vogel-Strauß-Politik lassen sich solche Probleme nicht aus der Welt schaffen. Wer aber den Tatsachen ins Auge sieht, kann das Risiko managen. Denn was nützt der beste Change-Ansatz, wenn er seine Protagonisten verliert – die wegen Überlastung per Hubschrauber zur Notaufnahme geflogen werden müssen oder sich rechtzeitig nach einer neuen Stelle umgesehen haben.

Key-Take-Aways

- X Finden Sie aktiv heraus, inwiefern sich Ihre Mitarbeiter bereits am Change-Limit befinden.
- X Halten Sie sich vor Augen: Besonders gefährdet sind Ihre besten Mitarbeiter. Die nämlich, die vom Grundsatz flexibel, veränderungsbereit und engagiert sind.
- X Nutzen Sie das Modell der Veränderungsbalance und die dazugehörigen Leitfragen, um Klarheit zu bekommen, wo Ihre Mitarbeiter stehen.
- X Gehen Sie mit Ihren Mitarbeitern in den Dialog. Finden Sie gemeinsam Lösungen, damit diese mit Motivation und Energie anstehende Veränderungen mitgehen und leisten können.

Autor



Axel Koch, geboren 1967, ist Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning. Er ist promovierter Diplom-Psychologe und arbeitet selbst seit über 20 Jahren als Trainer und Personalentwickler. In dieser Funktion hat er tiefe Einblicke in zahlreiche Unternehmen und die gängige Praxis von Change-

Prozessen gewonnen. Seinen ersten Wirtschaftsbestseller „Die Weiterbildungslüge“ veröffentlichte er 2008 unter dem Pseudonym Richard Gris. In seinem zweiten Wirtschaftsbestseller „Change mich am Arsch“ (2018) befasst er sich mit dem zunehmenden Veränderungstempo in den Firmen und den Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Mehr unter: www.change-mich-am-arsch.com

Lesetipps

Oreg, S., Michel A. & Todnem, R. (Hrsg.) (2014). The Psychology of Organizational Change: Viewing Change From The Employee's Perspective. Cambridge: Cambridge University Press

Oreg, Shaul; Vakola, Maria; Armenakis, Achilles (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: 60 Year Review of Quantitative Studies. In: The Journal of Applied Behavioral Science 47 (4), S. 461-524

Quellen

Koch, A. (2018). Change mich am Arsch: Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter und sich selbst kaputtverändern. Berlin. Econ Verlag.

Storbeck, O. (2011). Arbeitsbelastung. Zuviel Wandel macht Mitarbeiter krank. 31. Oktober 2011. In Zeit Online. Abgerufen am 14.08.2018 von <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-10/unternehmen-wandel-mitarbeiter-gesundheit>

American Psychological Association (2017). Change Change at Work Linked to Employee Stress, Distrust and Intent to Quit, New Survey Finds. May 24, 2017. Abgerufen am 14.08.2018 von <http://www.apa.org/news/press/releases/2017/05/employee-stress.aspx>

Klätgen, M. (2015). Neuro-Enhancement. Leeres Versprechen. 1.10.18. In: Süddeutsche Zeitung Online, Abgerufen am 14.08.2018 von <http://www.sueddeutsche.de/karriere/neuro-enhancement-leeres-versprechen-1.2671720>

Schmidt, C. (2017). Kann Change krank machen. In: Personalwirtschaft, 09-2017, S. 34-35

Personaldiagnostik: Evidenz schlägt Voodoo

Prof. Dr. Jens Nachtwei

Professor für Psychologische
Diagnostik und Personalentwicklung



Laien konzipieren komplexe Assessment Center, selbst ernannte Experten beurteilen die Eignung für eine Führungslaufbahn und auf die Prüfung der Qualität von Modellen und Instrumenten der Potenzialdiagnostik wird weitläufig verzichtet. Die Realität in deutschen Organisationen ist damit leider recht zutreffend beschrieben. Die Kosten für alle Beteiligten sind enorm, denn personelle Fehlbesetzungen werden durch diese Praktiken geradezu provoziert.

Der Beitrag beschreibt im Überblick die Baustellen der Personaldiagnostik und wie man sie schließen kann.

Schlüsselwörter: Personaldiagnostik, Potenzialanalyse, Evidenz
Veränderungsbalance

Baustellen soweit das Auge reicht

Die eignungsdiagnostische Praxis in Deutschland ist häufig durchaus vergleichbar mit Baumaßnahmen in deutschen Großstädten: planlos, unterfinanziert, laienhaft und uneinsichtig. Denn viele Projekte, die eine fundierte Beurteilung von Potenzialen und Eignung zum Ziel haben, sind defizitär. Zunächst wird häufig ad hoc agiert. Das Board ruft beispielsweise eine Qualitätsoffensive in der Führungskräfteauswahl aus und Human Resources (HR) reagiert so schnell es geht - ohne Vorlauf und Planungshorizont. Natürlich muss ein Management-Assessment möglichst ohne Budget auskommen - schließlich bezahlt man ja schon die Mitarbeiter der Personalabteilung. Und diese müssten doch allesamt Experten für das Thema sein. Dass hier jedoch auch HR-seitig oftmals niemand tief in einem komplexen Thema wie psychologische Assessments steckt, ist häufig nicht bewusst oder wird ignoriert. So machen sich (Halb-)Laien ans Werk und konzipieren ein Kompetenzmodell und dazu gleich die passenden Messinstrumente für die jeweiligen Kompetenzen wie Assessment Center (AC), Fragebögen und Interviewleitfäden. All dies wird am Ende kaum verprobt, da der zeitliche Druck oft enorm ist und HR nicht schon wieder als Bedenkenträger und Verzögerer dastehen möchte. Je nach finanzieller Lage wird eventuell kurz vor Go Live noch ein Berater hinzugezogen, der die unliebsame Moderation oder andere operative Bestandteile von Assessments abbilden soll - auch hier: ad hoc und möglichst günstig.

Der Schaden ist - ähnlich wie bei der falsch geplanten und laienhaft betriebenen städtischen Großbaustelle - kaum bezifferbar. Denn sowohl Kompetenzmodell als auch Instrumente zur Beurteilung von Kompetenzen bleiben weit hinter etablierten methodischen Standards zurück, was jede Potenzialbeurteilung anfällig für Fehldiagnosen und kostspielige Fehlbesetzungen hoch wahrscheinlich macht. Oftmals spürt der eine oder andere Verantwortliche in HR irgendwann, dass es Probleme mit der Qualität gibt. Doch diese werden häufig nicht benannt und falls doch, fehlt die Einsicht zur Besserung. Und natürlich, wie immer, Budget und Zeit. Obwohl die Fehler evident sind, wird bis zuletzt auf Voodoo-Zauber gehofft, der es schon richten wird. Das funktioniert weder beim neunten Flughafen Berlin (BER), noch in der Personalagnostik. Daher wird im Folgenden beschrieben, welche prominenten Baustellen überhaupt existieren und wie ihnen beizukommen ist.

Baustelle eins: Kompetenzmodell

Bevor überhaupt ein Assessment Center, Interview oder andere Instrumente zur Analyse von Potenzialen implementiert werden, gilt es eines zu definieren: das Kompetenzmodell. Denn dieses Modell beantwortet die wichtige Frage nach dem "Was". Konkret: Was soll überhaupt bei Bewerbern und Mitarbeitern im Rahmen von Potenzialbeurteilungen analysiert werden? Die Antwort: Kompetenzen. Die direkte

Anschlussfrage: Was ist das überhaupt? Schon hier klappt die Baustelle tief auf. Denn vielen Praktikern fehlt ein grundlegendes Verständnis davon, was Kompetenzen eigentlich (nicht) sind. So werden oftmals alle möglichen Beschreibungen bemüht, die auf Menschen anwendbar und AGG-konform erscheinen. Dies wiederum verwirrt Beurteiler und Beurteilte und ist eine denkbar schlechte Basis für die Instrumente, welche später diese Kompetenzen auch messen sollen. Eine der unzähligen Definitionen von Kompetenzen, die in der Unternehmenspraxis gut vertretbar und wissenschaftlich begründet ist, stammt von Weinert (2001). Vereinfacht beschrieben, sind Kompetenzen Merkmale einer Person, die bei der Lösung praktischer Probleme helfen und entweder schon vorhanden oder erlernbar sind. Differenziert werden hierbei drei Kompetenzarten: Fertigkeiten (schnell erlernbar, zum Beispiel "systematische Arbeitsweise"), Fähigkeiten (nur mit Aufwand entwickelbar, zum Beispiel "Kommunikationsfähigkeit") und Persönlichkeit (nicht entwickelbar, zum Beispiel "Extraversion"). Fachwissen wiederum sollte nach Lesart vieler Kompetenzforscher und -praktiker am besten gesondert und nicht als Teil eines Kompetenzmodells definiert und erfasst werden. Allein diese Schärfung des Kompetenzbegriffs kann helfen, sich im Dschungel unzähliger Modelle und Ansätze besser zu orientieren. Ein Nebeneffekt von klarer Begriffsbestimmung: Die Wahrscheinlichkeit sinkt, dass Dutzende von vermeintlichen Kompetenzen definiert und in das Kompetenzmodell aufgenommen werden. Während in der Forschung empfohlen wird, maximal 12 Kompetenzen in ein Modell aufzunehmen (Campion et al. 2011), zeigt die Praxis, dass 8 bis 10 offenbar ein gesundes Maß darstellen. Viele Kompetenzmodelle in der HR-Praxis wiederum beherzigen dieses Limit nicht und beinhalten bis zu 30 Kompetenzen - ein Wildwuchs, der Anwender verwirrt und abstößt und zu inhaltlichen Redundanzen führt, die spätestens auf der Ebene der Kompetenzmessung zu Problemen führen. Welche Kompetenzen konkret herangezogen werden sollten, ist weder eindeutig noch in wenigen Zeilen Text zu beantworten. Allerdings sei davor gewarnt, lediglich die Führungskräfte und HR Professionals in der Organisation dazu zu befragen oder eine große Management-Beratung zu beauftragen. Die personalpsychologische Forschung hat jahrzehntelang dazu geforscht, welche Kompetenzen überhaupt mit beruflicher Bewährung (Leistung, Zufriedenheit, Stress etc.) korrespondieren (für einen Überblick siehe Liebenow, Haase, von Bernstorff & Nachtwei, 2014). Diese Befunde zu ignorieren ist fatal. Die Empfehlung daher: Orientierung an der Forschung und Spezifizierung in der eigenen Organisation. So wird das Beste aus beiden Welten kombiniert und ein Kompetenzmodell geschaffen, das nicht nur fundiert, sondern auch akzeptiert ist.

Baustelle zwei: Anforderungsprofile

Wer hätte nicht gern einen Mix aus Einstein, Goethe und Superwoman als Mitarbeiter, Führungskraft oder Vertriebler?

Intelligent, wortgewandt und flexibel sollen sie sein - und möglichst viel davon. Aber macht das immer und überall Sinn? Bei genauerer Betrachtung beruflicher Anforderungen fällt auf, dass das "Viel-hilft-viel-Prinzip" in Bezug auf Kompetenzausprägungen nicht aufgehen kann. Weshalb sollte ein Außendienstmitarbeiter ein Maximum an Problemlösefähigkeit und ein Sachbearbeiter ein Maximum an Kommunikationsfähigkeit mitbringen? Die Folge: Unterforderung und die daraus resultierenden negativen Folgen für Leistung, Zufriedenheit und letztlich Gesundheit. Daher müssen Anforderungsprofile so gestaltet sein, dass für jede Kompetenz eine spezifische und keine pauschale Ausprägung definiert ist. Die Idealausprägung einer Kompetenz kann somit auch im geringen oder im mittleren Bereich einer wie auch immer gearteten Intensitätsskala liegen. Ist dies erkannt, scheint die Gefahr jedoch noch nicht gebannt. Denn nur selten werden in Organisationen elabourierte Methoden der Anforderungsanalyse eingesetzt. Oft ist lediglich HR für die Definition von Idealausprägungen verantwortlich - für Jobprofile, die Personalmanagern nur aus der Ferne und nicht im Detail bekannt sind. Workshops, in denen zunächst einzeln Ausprägungen je Kompetenz festgelegt und dann in der Gruppe diskutiert und zu einem Konsens verdichtet werden, sollten demnach nicht nur Vertreter von HR, sondern auch Mitarbeiter einschließen, die das interessierende Job-Profil tatsächlich aus eigener Erfahrung kennen. Angereichert durch die Perspektive von Führungskräften und moderiert durch psychologische Experten, kann ein solcher Workshop differenzierte Anforderungsprofile hervorbringen. Sofern diese Profile abschließend noch mit personalpsychologischen Befunden angereichert werden, die zeigen, welche Ausprägung der jeweiligen Kompetenzen laut Studienlage für berufliche Bewährung förderlich sind, ist für eine saubere Potenzialdiagnose viel getan (Meißner & Nachtwei, 2017). Während Anforderungsprofile die Soll-Werte der Kompetenzen abbilden, werden über Instrumente zur Potenzialbeurteilung die Ist-Werte in Bezug auf jene Kompetenzen erfasst. Der Abgleich von Soll und Ist definiert das Potenzial einer Person für eine Position, Rolle oder Laufbahn. Im Folgenden sollen daher die Probleme und Lösungen im Themenfeld Instrumente der Potenzialbeurteilung im Fokus stehen.

Baustelle drei: Instrumente

Sind erst Kompetenzen definiert und im Rahmen der Anforderungsanalyse im Hinblick auf ihre Ausprägungen quantifiziert, müssen diese Kompetenzen auch bei Bewerbern und Mitarbeitern beurteilt werden. Gängige Instrumente zur Potenzialbeurteilung, wie Interviews, AC oder Eignungstests, stehen seit Jahrzehnten im Zentrum sowohl der wissenschaftlichen Debatte als auch praktischer Erwägungen von HR. Soll auf das teure und aufwändige AC gesetzt werden oder tut es auch ein mehr oder minder strukturiertes Interview? Sollen Testverfahren zum Einsatz kommen und falls ja, lediglich zur Messung von Persönlichkeit oder gegebenenfalls sogar zur

Beurteilung von Intelligenz? Eine ausführliche Debatte würden den Rahmen dieses Beitrags sprengen, jedoch soll zumindest die zentrale Frage adressiert werden: Wie gut lassen sich mit Hilfe der Ergebnisse gängiger Instrumente zur Potenzialbeurteilung Kriterien beruflicher Bewährung vorhersagen? Eine solche Vorhersage wird in der Fachsprache als prädiktive Validität bezeichnet und stellt in der Praxis das wichtigste Qualitätskriterium in der Personaldiagnostik dar. Eine generische Antwort darauf, wie stark Ergebnisse von AC, Persönlichkeitstests etc. mit Leistung und anderen beruflichen Kriterien korrespondieren, liefern Meta-Analysen. Diese haben eine große Zahl einzelner Studien zu diesem Thema zusammengefasst und damit einer generellen Beurteilung zugänglich gemacht. Die meist zitierte und bekannteste Studie dieser Art ist inzwischen 20 Jahre alt und beschreibt, wie valide die Resultate gängiger Instrumente zur Potenzialbeurteilung sind (Schmidt & Hunter, 1998). Neuere Betrachtungen kommen meist zu ganz ähnlichen Resultaten, jedoch auch zu der Erkenntnis, dass HR Professionals meist wenig darüber wissen, wie gut (im Sinne von validen Schlussfolgerungen) einzelne Instrumente eigentlich sind (Funk, Nachtwei, Melchers, 2015). Fasst man die Befundlage zusammen, schlagen Intelligenztest und strukturiertes Interview nicht nur im Hinblick auf die Validität ihrer Ergebnisse, sondern auch hinsichtlich der (Kosten-) Effizienz des Einsatzes die meisten anderen Instrumente. Das AC als Kombination realitätsnaher Aufgaben wie Rollenspiel, Gruppendiskussion oder Präsentation wiederum wird zwar von vielen Praktikern für sehr wertig gehalten, bleibt jedoch weit hinter dieser Annahme zurück und bildet im Hinblick auf die Validität eher das Schlusslicht. Besonders problematisch jedoch sind völlig freie Einstellungsinterviews (wobei zu ihrer Validität gerade eine heiße Debatte neu entflammt), Persönlichkeitstests, die Menschen in wenige, oft farbenfrohe Typen einteilen sowie Sprach- oder auch Handschriftanalysen. Kurzum: Das beste Kompetenzmodell und das genaueste Anforderungsprofil sind wertlos, sofern Instrumente zur Potenzialbeurteilung eingesetzt werden, die wenig valide bis völlig wertlose Befunde produzieren. Für qualitativ hochwertige Personaldiagnostik ist demnach eine ganzheitliche Betrachtungsweise essentiell.

Fazit

Der beschriebene Dreiklang aus Kompetenzmodell, Anforderungsprofilen und Instrumenten zur Potenzialbeurteilung (kurz KAI-Ansatz nach Nachtwei, 2016) zeigt, welche Baustellen zu bearbeiten sind, um methodisch fundierte, akzeptierte und umsetzbare Personaldiagnostik betreiben zu können. Zentrales Element ist dabei auch der Rückgriff auf existierende Evidenz zur Frage, welche Kompetenzen laut psychologischer Forschung überhaupt mit beruflicher Bewährung korrespondieren, sowie dazu, was Instrumente zur Potenzialbeurteilung eigentlich taugen. Ein Verzicht auf den Einbezug dieser Befundlage in die eigene Personalarbeit birgt schwerwiegende Gefahren - für die Organisation und für jeden, dessen Potenzial beurteilt wird. HR

ist daher in der Verantwortung, Voodoo zu bannen und Evidenz den Weg zu ebnen.

Key-Take-Aways

- X Die Qualität von Personaldiagnostik in Organisationen ist oft mangelhaft.
- X Folglich werden Positionen fehlerhaft besetzt, was Geld und Nerven kostet.
- X Die Lösung: Kompetenzmodelle, Anforderungsprofile, Messinstrumente optimieren.
- X Zunächst müssen Kompetenzmodelle fundierter hergeleitet werden.
- X Anschließend sind die Kompetenzen in Anforderungsprofile zu übersetzen.
- X Abschließend sollten evidenzbasierte Potenzialanalyseinstrumente genutzt werden.
- X Valide diagnostische Schlüsse gehen vor Glauben an Voodoo-Versprechen.

Autor



Prof. Dr. Jens Nachtwei ist Personalpsychologe, lehrt als Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management, forscht als Leiter der AG AC am Institut für Psychologie der Humboldt-Universität zu Berlin und leitet als Geschäftsführender Direktor das universitäre Spin-off IQP.

Mehr: https://www.researchgate.net/profile/Jens_Nachtwei

Quellen

- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262.
- Funk, L., Nachtwei, J., & Melchers, K. (2015). Die Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis in der Personalauswahl. *PERSONALquarterly*, 03/15, 26-31.
- Liebenow, D., Haase, C., von Bernstorff, C., & Nachtwei, J. (2014). Bestehen im War for Talent – methodische Qualität des Kompetenzmodells als Überlebensstrategie. *Wirtschaftspsychologie*, 16(1), 25-38.
- Meißner, M., & Nachtwei, J. (2017). Bessere Anforderungsprofile – Digitalisierung und HR. *Personalführung*, 03/17, 56-61.
- Nachtwei, J. (2016). Potentialanalysen im Personalmanagement. *AKADEMIE*, 2/16, 45-47.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.
- Weinert, F. E. (2001). Vergleichende Leistungsmessung in Schulen eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In F. E. Weinert (Hrsg.), *Leistungsmessung in Schulen* (S. 17-31). Weinheim und Basel: Beltz-Verlag.

Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung bei der Gewinnung von Consumer Insights durch Marktforschung

Prof. Dr. Petra Breidenbach

Professorin für Empirische Forschungsmethoden



Die Digitalisierung greift in unserer Gesellschaft immer mehr um sich. Gigantische Datenvolumen entstehen, weil jeder Mensch täglich durch die Nutzung des Internets, PCs und mobilen Endgerätes mit jedem Mausklick eine digitale Spur hinterlässt. Die Begriffe Big Data und gläserner Kunde versprechen tiefgreifende Einblicke in den Konsumenten und versetzen manche Unternehmen in „Goldgräberstimmung“ (Knod, 2015).

Schlüsselwörter: Big Data, Marktforschung, Consumer Insights, Datenerhebung und -auswertung, Datenschutz

Durch die Digitalisierung von Einkaufsvorgängen, Smart Home-Anwendungen, Social Media Aktivitäten etc. gibt es eine Fülle an Daten, die fortlaufend produziert und zu Informationen ausgewertet werden können. Im Gegensatz zu klassischer Marktforschung produziert Big Data Daten, ohne Konsumenten explizit zu befragen. Der große Vorteil besteht darin, dass automatisch Daten darüber entstehen, was der Kunde tut, nicht was er sagt. Mit der Analyse dieser Datenmengen können gezielt Voraussagen auf zukünftiges Kundenverhalten abgeleitet werden (vgl. Rodenhausen und Albrecht, 2016). Unterschiedlichen Autoren zufolge (vgl. Knod, 2015; Reinhardt, 2016, Sonderausgabe CP Monitor 2013 zum Thema „Big Data“) relativiert sich der Vorteil der einfachen Datengewinnung jedoch vor dem Hintergrund der Datenschutzkonformität. Es stellt sich die Frage, ob diese automatisch generierten Daten Datenschutzrichtlinien und wissenschaftlichen Standards von Gütekriterien entsprechen und damit belastbaren Analysen standhalten. Laut Klumpe (2018) muss man sich bei der Generierung von Insights aus Big Data damit auseinandersetzen, dass das Anonymitätsprinzip und -gebot nicht außer Kraft gesetzt ist. Denn „nur weil jemand einen Like-Button drückt, heißt es nicht, dass es ihm oder ihr egal ist, seine Daten einfach weiterzugeben“ (Klumpe 2018, S. 20).

Digitalisierung und Big Data

Dank digitaler Technik und globaler Vernetzung gibt es heute so viele Daten, Zahlen, Fakten über

Konsumentenverhalten

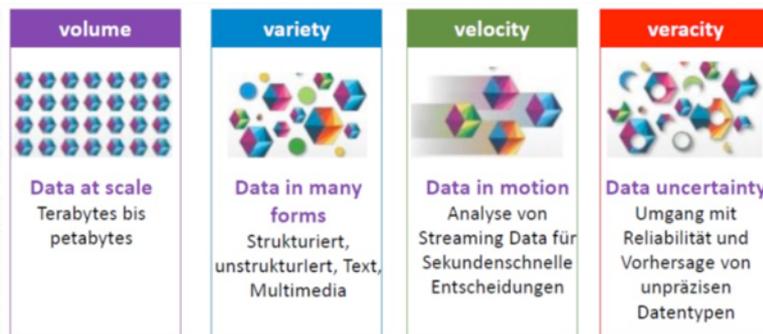
wie nie zuvor. Big Data beschreibt nach IBM (2018) Datenbestände, die aufgrund ihres Umfangs (volume), Unterschiedlichkeit (variety) oder ihrer Schnelligkeit (velocity) nur begrenzt durch aktuelle Datenbanken und Daten-Management-Tools verarbeitet werden können (vgl. IBM, 2018, Big Data & Analytics Hub, Abruf: 9.8.2018).

Laut Statista (2018) wird sich die weltweit generierte Datenmenge bis zum Jahr 2025 verzehnfachen. Derzeit wachsen die Daten im Netz täglich um bis zu 2,5 Trillionen Byte. Big Data generiert Daten in Echtzeit, die durch die Vielzahl an unterschiedlichen Daten(quellen) ein riesiges Potenzial neuer Erkenntnismöglichkeiten bedeuten (vgl. CP Monitor 4/2013).

Chancen von Big Data

Die „passive Messung ist der eigentliche Treiber der Effizienz von Big Data (...). Sie erzeugt Skaleneffekte, von denen man bisher nur träumen konnte“ (Bosch, 2018).

Aus Big Data lassen sich „marktforschungsähnliche“ Erkenntnisse gewinnen oder zumindest dazu nutzen, Befragungsdaten anzureichern. Die Ziele von Big Data sind, tiefere Einblicke zu erhalten, Verhaltenssegmente zu bilden und auszuwerten, Verhalten zu tracken und mit (Kauf-) Handlungen zu verknüpfen, um frühzeitig Trends aufzudecken und Prognosen für Kundenbedarfe abzuleiten. Diese können dann als Grundlage für Marketingentscheidungen genutzt werden. Die webbasierten Möglichkeiten stellen laut dem Geschäftsführer, Hartmut Scheffler, des Marktforschungsinstitutes Kantar „eine Ergänzung und Bereicherung“ dar, die in der Zukunft noch mehr in klassische Marktforschungsmethoden der Primärforschung integriert werden müssen (Karle, 2016). Technologisch können viel größere Datenmengen als bisher erfasst und ausgewertet werden. Die fortschreitende Digitalisierung führt dazu, dass aktuell genutzte Geräte - z.B. durch die Ausstattung mit Sensoren oder Internetfähigkeit - immer intelligenter werden und sich bestehende Geschäftsmodelle weiterentwickeln müssen um neue Dienstleistungen/Produkte und Wertschöpfungspotenziale zu realisieren.



Quelle: in Anlehnung an IBM Big Data Hub Infographik (2018)

Chancen von Big Data-Analysen

Die Analyse von Big Data hat die Auswertung von unbekanntem Zusammenhängen innerhalb der Datenmasse zum Ziel, d.h. das Erkennen von Korrelationen und Mustern. Auf diese Weise wird die Komplexität der Daten beherrschbar und eine echtzeitfähige

Überwachung von Prozessen möglich. Dabei muss sich jedoch der Vergangenheitsbezug vor Augen gehalten werden, da Daten ein zeitliches Konstrukt sind und nur solide Informationen über die Vergangenheit bis Gegenwart liefern können.

Tools zur Generierung von Insights aus Big Data, die auf Marktforschungsergebnissen aufbauen, werden nach Karle (2016) durch die Digitalisierung schneller und günstiger. Weit verbreitete Anwendungen sind sog. Recommendation Engines (vgl. Pathak et al., 2013), die mittels Algorithmen passende Vorschläge auf Basis vorangegangener Analysen des Kaufverhaltens in Form von „Dieses Produkt könnte Ihnen gefallen...“ generieren. Auch Methoden des Deep Learning (vgl. Maicher, 2016) oder der Einsatz von Hadoop-Clustern (vgl. o. Autor, 2013 a) zur Ergänzung von Business Intelligence-Lösungen in Unternehmen weisen vielversprechende Potenziale zur Generierung von Insights auf.

Die neuen Instrumente der Online-Marktforschung, wie beispielsweise die Nutzung von Social Media oder Word of Mouth sowie proprietäre Panels und Traffic-Messungen, haben

enormes Wachstumspotenzial und scheinen derzeit noch nicht ausgeschöpft zu sein. Vermeintlich unscheinbare Daten können durch entsprechende Algorithmen zu relevanten Wettbewerbsvorteilen werden (vgl. Lake, 2018, S. 74).

Risiken von Big Data

Die Digitalisierung generiert zwar zur Freude der Datenanalysten eine schier unendliche Menge an Daten. Diese werden jedoch erfasst und gespeichert, oft ohne explizite oder in Vergessenheit geratene Einwilligung in die Datenerhebung bzw. Kenntnis über den Verwendungszweck bei der Datenerfassung.

Die Herausforderung ist der Spagat zwischen den Grundsätzen der Marktforschung (v.a. Qualitätssicherung und Datenschutz) und dem Big Data-Potenzial. Methodische Einschränkungen, wie z.B. das Aufweichen von klassischen Gütekriterien der Datenerhebung (Validität und Reliabilität) oder die Rückwärtsgewandtheit der Daten sind nach Knod (2015) Risikofaktoren bzw. Schwachstellen bei der wissenschaftlichen Datenweiterverarbeitung. Durch Big Data sind immer mehr und genauere Analysen möglich: die zeitliche und örtliche Kalibrierung der Daten ermöglicht es, Marktforschungsergebnisse für eine zielgenaue Ansprache zu nutzen und damit z.B. kosteneffizient die Reichweite zu erhöhen. Die zielgruppenspezifische Analyse, Daten bis auf die Einzelperson herunter zu brechen, ist zwar möglich, kann nach Maicher (2016) jedoch im Widerspruch zu datenschutzrechtlichen Regularien stehen. Der Begriff des Gläsernen Kunden verspricht auf der einen Seite endkundengenaue Zielgruppenansprache für Unternehmen, steht auf der anderen Seite aber für die scheinbar lückenlose Preisgabe personenbezogener Daten und ungewollter, fehlender Anonymität des Konsumenten.

Die neue DSGVO der EU in Verbindung mit dem geltenden Recht des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) sieht verschiedene Schutznormen des Konsumenten vor, die für die Erhebung von Daten gelten. Derzeit wird auch das Thema Blockchain in der Marktforschung thematisiert, da man sich davon z. B. Vorteile bezüglich Datensicherheit, Anonymitätswahrung und Sicherung der Datenherkunft verspricht (vgl. Hedewig-Mohr 2018).

Die Herausforderung bei der Behandlung von Big Data ist es, den Datenschutz und Datensicherheit einzuhalten. Marktforscher sind laut Hartmut Scheffler erste Ansprechpartner, wenn es darum geht, die wachsenden Datenmengen effizient aufzubereiten und auszuwerten. Seriöse Marktforschungsanbieter, die nach den Prämissen des BDSG und den Standesregeln der Deutschen Markt- und Sozialforschung arbeiten, zeichnen sich dadurch aus, valide Ergebnisse sowie zielgerichtete Insights aus dem riesigen Datenvolumen zu generieren. Im Zuge der Digitalisierung stehen diese jedoch in Konkurrenz zur sogenannte DIY-Marktforschung. Dies sind im Internet aktive, nicht-professionelle Anbieter für Datenerhebung und -auswertung,

die sich nicht explizit den Grundsätzen seriöser und wissenschaftlicher Marktforschung verschrieben haben. Laut einem Beitrag der GfK Forschung (2016) wirkt Big Data wie ein „Mikroskop“, da feinere Strukturen erkennbar werden, die mit herkömmlicher Marktforschung verborgen geblieben wären, aber eine wissenschaftliche Analyse ist essentiell für eine umfassende Nutzung von Big Data.

Laut Bosch (2016) bestehen generell folgende Herausforderungen:

- Big Data ist (nahezu immer) nicht repräsentativ, d.h., Methoden der Stichprobenziehung, Schichtung und Gewichtung müssen neu interpretiert werden.
- Big Data ist (nahezu immer) fehlerhaft, d.h., Messfehler entstehen durch komplexe, fehleranfällige Software, häufige Technologiewechsel oder unangekündigte Updates und führen zu Datenimputationen.
- Big Data fehlen (nahezu immer) wichtige Variablen, d.h., der Big Data-Datensatz verfügt über eine eingeschränkte Datentiefe, v.a. hinsichtlich Soziodemografie.

Um zielgerichtet Insights aus Big Data zu generieren, ist eine Kombination von klassischer Primärmarktforschung und Sekundärmarktforschung im Sinne von Big Data-Analysen notwendig. Die Anreicherung der beiden Methoden ist eine Möglichkeit, den beschriebenen Herausforderungen zu begegnen und durch eine sinnvolle Kombination qualitativ hochwertige Insights zu generieren. Diese können dann wissenschaftlichen Anforderungen hinsichtlich Validität oder Reliabilität in höherem Maße entsprechen. Auf diese Weise können auch Schwachstellen, wie mangelnde Repräsentativität oder eingeschränkte Datentiefe z.B. durch gezielte Stichprobenziehung mit angeschlossener Befragung spezifischer Kundengruppen bzw. Nicht-Kunden beseitigt werden.

Um Dienste der DIY-Marktforschung, wie Google Analytics, datenschutzkonform nutzen zu können, sind nach Intersoft Consulting (2018) Anpassungen nötig. Dazu werden konkrete Handlungsrichtlinien genannt, die Bereiche wie Anonymisierung des Tracking Codes (durch Löschung der 8 letzten Bits bei IP-Adresse), Einräumung eines Widerspruchsrechts gegen die Erstellung von Nutzerprofilen, Festlegung der Aufbewahrungsdauer oder Einwilligung bei Seitenaufruf betreffen.

Key-Take-Aways

- X Big Data kann einen Beitrag zur Verwirklichung des uralten Traums im Marketing, alles über den Kunden zu wissen, leisten.
- X Gläserner Kunde als Chance (für Unternehmen) und ggf. als Risiko (für Konsumenten).

- X Klassische Marktforschung als ein wichtiger Bestandteil bei Generierung von Insights. Kombination von Primärforschung und Big Data-Lösungen führt zu qualitativ hochwertigeren Consumer Insights.

Autorin



Petra Breidenbach ist Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management und beschäftigt sich mit empirischen Forschungsmethoden und angewandter Statistik. Sie ist seit vielen Jahren in der Erhebung und Auswertung von empirischen Daten und seit 12 Jahren in der Marktforschung tätig, zuletzt als Senior Consultant bei Kantar. Dort war sie in der Kundenberatung mit der Erstellung von Studien zur Kundenzufriedenheit, Werbewirkungsforschung und Imageanalysen angestellt.

Quellen

Bitkom Research (2017). Wirtschaftsschutz in der digitalen Welt. Unveröffentlichte Präsentation BITKOM, Berlin.

Bosch, V. (2018). Big Data in der Marktforschung: Warum mehr Daten nicht automatisch bessere Informationen bedeuten*, GfK Marketing Intelligence Review, Vol. 8 (2), 56-63.

Bundesdatenschutzgesetz [BDSG] (2018). Online unter: <https://www.datenschutz.org/bdsg/> (Abruf: 27.8.2018).

Datenschutzgrundverordnung [EU-DSGVO] (2018). Online unter: <https://dsgvo-gesetz.de/> (Abruf: 27.8.2018).

Friedrich-Freske, M. & Lüttgers, H. (2016). Die Zukunft ist Gegenwart. Wie die Digitalisierung die Marktforschung zwischen Big Data und Do-it-yourself-Umfragen positioniert. Online unter: <https://www.absatzwirtschaft.de/wie-sich-die-professionelle-marktforschung-zwischen-big-data-und-do-it-yourself-umfragen-positioniert-14062/> (Abruf: 30.7.2018).

Hedewig-Mohr, S. (2018). Transparenz durch die Kette. Planung&Analyse 2/2018, 12-17.

Intersoft Consulting Services AG (2018). Google Analytics Datenschutzkonform einsetzen. Online unter:

<https://www.datenschutzbeauftragter-info.de/fachbeitraege/google-analytics-datenschutzkonform-einsetzen/> (Abruf: 9.8.2018).

Klumpe, B. (2018). Innovation und Marktforschung – das passt zusammen. Neue Techniken in der Marktforschung können und sollten mit den Standesregeln übereinstimmen. Planung & Analyse, 4/2018, 20-21.

Knod, C. (2015). Warum man mit klassischer Marktforschung am längeren Hebel sitzt. Planung & Analyse. 27. Juli 2015. Online unter: <https://www.horizont.net/marketing/kommentare/Hype-um-Big-Data-Warum-man-mit-klassischer-Marktforschung-am-laengeren-Hebel-sitzt-135554> (Abruf: 23.8.2018).

Lake, K. (2018). Perfekter Style dank Algorithmus. Harvard Business Manager, Juli 2018, 74-79.

Maicher, L. (2017). Wie die Digitalisierung die Marktforschung verändert. Planung&Analyse Insights 2017. Online unter: <https://www.horizont.net/planung-analyse/nachrichten/planunganalyse-Insights-2017-Wie-die-Digitalisierung-die-Marktforschung-veraendert-159639> (Abruf: 10.8.2018).

o. Autor (2013). Dem „what“ das „why“ zufügen. Chancen und Risiken von Big Data aus Sicht der Marktforschung. CP Monitor – Zeitschrift für Content Marketing 4/13, 22-28.

o. Autor (2013a). „Big Data wird das Corporate Publishing dramatisch verändern“. CP Monitor – Zeitschrift für Content Marketing 4/13, 16-19.

Pathak, D. et al. (2013). ORBIT: Hybrid movie recommendation engine. IEEE International Conference on Emerging Trends in Computing, Communication & Nanotechnology, 19-24.

Reinhart, G. (2016). Big Data – Chancen, Herausforderungen und Risiken. Technische Universität München & Fraunhofer IGCV Augsburg. Unveröffentlichte Präsentation. München.

Rodenhausen, T. & Albrecht, J. (2016). Big Data vs. Marktforschung. Wieviel Konkurrenz gibt es wirklich? Harris Interactive Newsfeed. BVM Seminar.

Statista (2018). Prognose zum Volumen der jährlich generierten digitalen Datenmenge. Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/267974/umfrage/prognose-zum-weltweit-generierten-datenvolumen/> (Abruf: 22.8.2018).

Schmerzhafter Change. Wie sich die Erkenntnisse der modernen Sterbe- und Trauerforschung auf Change-Prozesse übertragen lassen

Prof. Dr. Corinna von Au
Professorin für
Leadership und Coaching



Foto © Counselling/pixabay

Jeder Change beinhaltet auch Verluste – und somit auch Trauer. Was ist aber Trauer? Wie verläuft diese? Und welcher Raum soll Trauer überhaupt in Organisationen eingeräumt werden?

Schlüsselwörter: Verlust und Trauer, System, Phasenmodelle, Change Prozess, Change Begleiter

In den meisten Organisationen gibt es zum Thema Umgang mit Verlust und Trauer keine Regelungen. Dabei muss jeder Organisation klar sein: Wenn Organisationsmitglieder trauern, sind diese in einem inneren Ausnahmezustand, der individuell sehr unterschiedlich sein kann. Da Organisationen „lebende Systeme“ sind und die Organisationsmitglieder in wechselseitigen Austauschbeziehungen stehen, können die Auswirkungen auf der individuellen und organisationalen Ebene beträchtlich sein.

Der vorliegende Beitrag beleuchtet das Thema Verlust und Trauer bei Change-Prozessen in Organisationen. Zunächst werden dazu die neuesten Erkenntnisse der Trauerforschung vorgestellt. Anschließend werden daraus Schlussfolgerungen für Organisationen im Change abgeleitet. Schließlich werden Next-Practice-Impulse zum Umgang mit Verlust und Trauer bei Change-Prozessen in Organisationen gegeben.

Was ist Trauer und wie verläuft sie?

Die Bedeutung und Ausgestaltung von Trauer haben sich im Zeitablauf verändert. In Anlehnung an Lammer (2014) möchte die Autorin (von Au, 2018) gerne Trauer wie folgt definieren: Trauer ist die individuelle Reaktion auf einen bedeutenden Verlust. Mit dieser Definition sind vier bedeutende Aspekte verbunden:

- Trauer ist eine Verlustreaktion: Diese zeigt erstens die positive und sinnvolle Funktion der Trauer an: Trauer dient zur Bewältigung von Verlusterfahrungen. Zweitens tritt Trauer nur dann auf, wenn sie „gebraucht“ wird, nämlich im Dienste der Verlustbewältigung.
- Trauer ist etwas Normales, Natürliches und Gesundes: Trauer ist keine Krankheit und kein Zeichen von psychischer oder charakterlicher Schwäche. Wenn Trauer nicht gelebt werden darf und diese verschleppt wird, dann kann das nachhaltig schwere Folgen auslösen (Wilde und Jung-Borutta, 2016).
- Trauer ist individuell und multikomplex: Dies betrifft die Qualität, die Intensität, den Verlauf und die Dauer des Trauerprozesses. Somit gibt es kein Syndrom mit klar umrissenem Symptombild (Jakoby, 2012). Die Trauerreaktionen sind unter anderem abhängig von der Beziehung der Trauernden zum erlittenen Verlust, vom kulturellen und gesellschaftlichen Umfeld und von den Bewältigungsressourcen.
- Trauer bedeutet nicht „loslassen“: Für Betroffene ist es die Erlaubnis, das, was sie spüren und wahrnehmen, unbeschränkt und ungeschönt ausdrücken zu können. Wichtig ist allein, dass die Trauernden den Blick dabei nach innen richten, den Verlust akzeptieren und ihre Beziehung zum „Verlorenen“ verändern. Nur dann werden sie wieder nach vorne schauen können (Bonanno, 2012).

Der Trauerprozess wird oftmals durch Phasenmodelle, bei denen der Trauerprozess in aufeinanderfolgenden Phasen verläuft, abgebildet. Neben dem häufig zitierten Sterbemodell

von Kübler-Ross (1969) gibt es viele prominente Phasenmodelle des Trauerns (wie z.B. Kast, 1982). Diese vereinfachten Phasenmodelle werden in der modernen Trauerforschung stark kritisiert (Lammer, 2014; Wehner und Husi-Bader, 2014), da diese den Eindruck erwecken, dass jeder Trauernde bestimmte Phasen durchlaufen muss und am Ende des Prozesses die Trauer abgeschlossen sein soll.

Die neuere Trauerforschung geht davon aus, dass Trauer nicht in einem phasen- oder auch in einem spiralförmigen Verlauf, sondern in Wellen auftritt, die mit der Zeit in der Regel immer kürzer und weniger intensiv werden: Im Trauerprozess pendelt der trauernde Mensch zwischen „negativen“ und „positiven“ Gefühlen und zwischen verlustbezogenen, vorwärts gerichteten und regenerativen Prozessen hin und her (von Au, 2018). Nur bei einer Minderheit von Menschen wird die Trauer chronisch und scheint konstant zu sein. In solchen Fällen kann professionelle Hilfe angesagt sein (Wilde und Jury-Borutta, 2014).

Als Alternativen zu den Phasenmodellen werden „inhaltliche“ Modelle – sogenannte „Aufgabenmodelle“ – vorgeschlagen, die Aufgaben im Trauerprozess in den Vordergrund rücken (Worden, 1999; Lammer, 2014). Ein bekanntes Aufgabenmodell definiert die vier folgenden „Aufgaben der Trauer“ nach Worden (1999):

- Aufgabe 1 – Die Wirklichkeit des Verlusts akzeptieren;
- Aufgabe 2 – Den Trauerschmerz und darin die Vielfalt der Gefühle durchleben;
- Aufgabe 3 – Sich an eine veränderte Umwelt anpassen, in der das „Verlorene“ fehlt;
- Aufgabe 4 – Dem „Verlorenen“ einen neuen Platz zuweisen.

Diese „inhaltlichen“ Aufgabenmodelle scheinen richtungsweisend: Denn sie fokussieren auf die Eigenverantwortlichkeit von Trauernden, verschaffen Betroffenen und Begleitern einen Überblick über das, was bis zur Bewältigung des Verlusts auf sie zukommt, und zeigen Handlungsmöglichkeiten auf. Dabei geben sie Struktur und Orientierung, ohne dabei das Trauerverhalten zu stark zu schematisieren oder zu normieren. Sie lassen Raum für individuell verschiedene Trauererfahrungen und individuelle Strategien oder Stile, damit umzugehen (Lammer, 2014). Dabei legt Lammer (2014) für die Begleitung das Augenmerk auf „Stolpersteine im Trauerweg“: Demnach seien Risikofaktoren für erschwerte Trauerverläufe zu identifizieren, wahrzunehmen und durch an den Ressourcen orientierten Traueraufgaben auszubalancieren.

Was folgt aus der modernen Trauerforschung für Organisationen im Change und für Change-Verantwortliche?

Trauer ist eine natürliche und gesunde Verlustreaktion. Da jedes Organisationsmitglied den Change anders erlebt und auch unterschiedliche Verluste (z.B. neue Position, neues Büro,

Kollegenverlust) erfährt und zudem jeder der Betroffenen eine andere Verlustbiographie sowie unterschiedliche Bewältigungsressourcen und Risiken hat, zeigt sich die Trauer sehr unterschiedlich: Die Trauer ist höchst individuell hinsichtlich Qualität, Intensität sowie Verlauf und Dauer des Trauerprozesses. Somit gehören die klassischen Change-Phasenmodelle der Vergangenheit an. Der Fokus liegt nun vielmehr auf der Individualität und den Trauer-Aufgaben.

Jede Organisation ist ein lebendes System mit Organisationsmitgliedern, die in gegenseitigen Austauschbeziehungen stehen. Ein besonders Ereignis in Organisationen – wie z. B. eine größere Veränderung – kann (zumindest) Teile des Systems instabil werden lassen. Da die Auswirkungen keinen eindeutigen Kausalketten unterliegen und auch nicht linear sind, können diese nicht vorherbestimmt werden. Sie erfolgen vielmehr selbstorganisiert durch das System (von Au, 2017). Auch kann die Phase der Instabilität in einer Organisation – z. B. bei Ignorierung der Trauer bzw. einer suboptimalen Trauerkultur – sehr lange andauern. Dies kann zu individuellen und auch organisationalen Erschöpfungen und Lähmungen führen und dann erhebliche Leistungs- und Produktionsverluste in der Organisation zur Folge haben oder gar die Organisation „zum Erliegen“ bringen. Deshalb ist es wichtig, äußerst achtsam und respektvoll zu handeln und der Belegschaft Ort, Zeit und Raum zum Trauern und zum Abschiednehmen zu geben.

Förderlich ist demnach, eine Sensibilisierung sowie eine adäquate Veränderungs- und Trauerkultur zu fördern und weiter zu entwickeln. Somit ist Trauer als Phase der Veränderung zu respektieren und es sind „Trauerarbeit“ (Freud, 1916) und „Trauerrituale“ im Unternehmen zu ermöglichen. Trauerrituale sind Übergangsrituale in einem geschützten Raum, die das „Verlorene“ ehren und die Trauernden beim Abschied unterstützen sollen. Hierbei ist mit äußerstem Fingerspitzengefühl vorzugehen (von Au 2018).

Individuelle und kollektive Trauer „kostet“ zwar Raum und Zeit und benötigt viel Energie. Wer aber lernt, mit Verlust und Trauer bewusst umzugehen, wird bei der Bewältigung weiterer Krisen gestärkt. Dies gilt für einzelne Menschen wie auch für Organisationen mit in Austauschbeziehung stehenden Organisationsmitgliedern. Ein Unternehmen, das einen Change-/Trauerprozess gemeinsam besteht, weiß um die Tragfähigkeit und Stabilität der eigenen Kultur (Wurth, 2017).

Next-Practice-Impulse für Organisationen im Change

Eine Organisation im Change sollte dem Thema Verlust und Trauer immer genügend Zeit und Raum einräumen (von Au, 2018). Folgende Ziele sind damit verbunden:

- Stärkung aller Organisationsmitglieder und insbesondere der Führungspersönlichkeiten und HR-Verantwortlichen im Umgang mit Veränderung, Verlust und Trauer

- Wertschätzender Umgang mit trauernden Führungspersönlichkeiten und Mitarbeitern
- Adäquater Austausch und adäquate Kommunikation in Change-/Trauer-Prozessen

Die Geschäftsführung und die HR-Abteilungen sollten sich hierbei unter anderem die folgenden Fragen stellen und geeignete Maßnahmen daraus ableiten:

- Welche Erfahrungen wurden beim letzten Change mit trauernden Führungskräften und Mitarbeitern gesammelt?
- Welche Rolle spielt unsere Unternehmenskultur bei der Unterstützung trauernder Führungskräfte und Mitarbeiter? Wieviel „Raum“ und „Zeit“ wollen wir dem Trauern überhaupt einräumen?
- Welche internen und externen unterstützenden Ressourcen (z.B. Change-/Trauerbegleiter, systemische Coachs) sollten noch aufgebaut bzw. optimiert werden? Welcher Sensibilisierungs- und Trainingsbedarf besteht?
- Was würde es kosten und welche Vorteile könnte es mit sich bringen, wenn dem Thema „Verlust und Trauer“ mehr Raum und Zeit eingeräumt würde?

Führen im Change-/Trauerprozess ist eine besondere Herausforderung für Führungspersönlichkeiten. Denn diese sind gefordert, ganz unterschiedliche Trauerreaktionen sowie Bewältigungsressourcen (wie unter anderem psychische und physische Gesundheit, Resilienzfähigkeit) und Risikofaktoren (wie u.a. Unterdrückung, Verzögerung und Vermeidung der Trauer, Fehlen eines unterstützenden sozialen Umfelds) ihrer trauernden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erkennen, einzuschätzen und adäquat zu berücksichtigen (Lammer, 2014). Entsprechend müssen Führungspersönlichkeiten über ein besonders hohes Maß an Fingerspitzengefühl, Einfühlungsvermögen und Wertschätzung verfügen. Dabei geht es nicht um „Mitleiden“, sondern um „Mitfühlen“. Da Führungspersönlichkeiten in machen Veränderungsprozessen häufig genauso bestürzt wie ihre Kollegen und Mitarbeiter sind, fehlen ihnen oftmals die Worte und die Kraft, um die Trauernden emotional zu unterstützen. In diesem Fall ist es sinnvoll, interne und/oder externe Unterstützung heranzuziehen.

Als erste (nicht abschließende) Impulse für Führungspersönlichkeiten mit dem Umgang mit Trauernden können die folgenden Hinweise gelten, die sich am Aufgabenmodell von Worden (1999) orientieren:

1. Den Change-Verlust begreifen und akzeptieren: Den Change mit all seinen Konsequenzen beim Namen nennen und signalisieren, dass man nicht ausweicht, sondern bereit ist, mit den Betroffenen auch über Verlust und Trauer zu sprechen.
2. Trauer-Schmerz und Gefühle erfahren: Raum, Zeit und Gelegenheit zum Trauern geben. Dabei Trauerreaktionen fördern, nicht fordern.

3. Würdigung des Verlustes und Platz einräumen im Neuen: Gefühle nicht beschwichtigen, nicht schmälern und nicht beschönigen, sondern trösten, indem man den Verlust würdigt. Dabei eigene Gefühle und Mitgefühl als „Ich-Botschaft“ äußern, aber respektieren, dass jede Trauer und Trauerreaktion anders sind. Statt wissen „nur“ wahrnehmen und fragen, wie es dem Trauernden geht. Gemeinsam mit den Betroffenen überlegen, wie das „Verlorene“ im Neuen integriert werden kann.
4. Sich an eine veränderte Umwelt anpassen: Da Rückzug in der Natur der Trauer liegt, Hilfe entgegenbringen, nicht nur anbieten. Denn: Trauer ist ein Prozess. Da Trauernde Verlassene sind, stets verlässlich sein und daher klare Verabredungen treffen und diese dann auch immer zuverlässig einhalten.

Selbstreflexion und Achtsamkeit der Führungspersönlichkeiten entscheidend (von Au, 2016). Denn Führungspersönlichkeiten, die sich selbst, d.h. ihre Antreiber und Glaubensmuster kennen und auch bewusst und offen mit ihren Ängsten und Grenzen umgehen, werden auch mit diesen herausfordernden Veränderungsprozessen adäquat umgehen: Sie werden ein guter Begleiter für die Trauernden sein, indem sie ihnen Sicherheit in der Unsicherheit geben. Führungspersönlichkeiten sind entsprechend gut beraten, sich mehr mit ihrer eigenen Verlust-/Trauerbiographie auseinander zu setzen (von Au, 2018).

Autorin



Prof. Dr. oec. publ., Dipl.-Kffr., Dipl.-Hdl, M.A., M.M. Corinna von Au verfügt über langjährige Projekt- und Linienverantwortung in verschiedenen Unternehmen und Branchen. Seit 2005 lehrt und forscht sie als Professorin in den Bereichen Wirtschaftspsychologie und Schlüsselqualifikationen an der Hochschule für angewandtes Management. Sie begleitet als zertifizierte systemische Beraterin, Coach, Organisationsentwicklerin, Mediatorin und ausgebildete Sterbe- und Trauerbegleiterin Menschen, Teams und Organisationen bei ihrer Entwicklung und Veränderung. Sie ist Institutsleitung von InLeaVe® – Institut für Leadership & Veränderung (www.inleave.de) und Herausgeberin der Reihe „Leadership & Angewandte Psychologie“ (Springer Verlag – <https://www.springer.com/series/15047>).

Quellen

Au, C. von (2016). Paradigmenwechsel in der Führung: Traditionelle Führungsansätze, Wandel und Leadership heute. In C. von Au (Hrsg.), Leadership und Angewandte Psychologie, Bd. 1: Wirksame und nachhaltige Führungsansätze (S. 1-42). Wiesbaden: Springer.

Au, C. von (2017). Organisationen in herausfordernden Zeiten des Wandels: Bedeutung, Verlauf und Erfolgsfaktoren in Veränderungen aus systemischer und synergetischer Sicht. In C. von Au (Hrsg.), Leadership und Angewandte Psychologie. Bd. 4: Führen im Zeitalter von Veränderung und Diversity (S. 1-19). Wiesbaden: Springer.

Au, C. von (2018). Umgang mit Tod und Trauer im Führungsalltag: Hintergründe, Bedeutung und Next Practice Impulse. In C. von Au (Hrsg.), Leadership und Angewandte Psychologie. Bd. 8: Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt (S. 193-215). Wiesbaden: Springer.

Key-Take-Aways

- X Verlust und Trauer gehören zu jedem Change-Prozess.
- X Jeder erlebt den Change anders, hat andere Verluste, ist anderen Risiken ausgesetzt, hat andere Bewältigungsressourcen und trauert somit anders.
- X Nach der neuen Trauerforschung verläuft Trauer in Wellen und ist dabei höchst individuell hinsichtlich Qualität, Intensität sowie Verlauf und Dauer des Trauerprozesses. Die klassischen Change/Trauer-Phasenmodelle gehören somit der Vergangenheit an. Vielmehr ist der Fokus auf Individualität sowie die entsprechenden Traueraufgaben zu legen. Trauer-Rituale können unterstützend wirken.
- X Trauer bedeutet „zulassen“ und nicht „loslassen“. Somit ist der Trauer Zeit und Raum und dem Alten (Verlorenen) ein Platz im Neuen zu geben. Hierbei insbesondere auch auf die „Gefassten“ achten. Bei Nichtbeachtung drohen individuelle und organisationale Erschöpfungen und Lähmungen und somit hohe Kosten für die Organisation.
- X Sensibilisierung aller Organisationsmitglieder für die Themen Change, Verlust und Trauer und (Weiter-) Entwicklung einer adäquaten Veränderungs- und Trauerkultur.
- X Eigene Grenzen erkennen. Förderlich sind externe und/oder intern ausgebildete Veränderungs-/Trauerbegleiter.

Da Führung und Führungskompetenz in „stabilen“ wie in „wandelnden“ Zeiten immer mit der Selbstführung beginnen, sind gerade in herausfordernden Führungssituationen wie „Verlust und Trauer“ bei Organisationen die Fähigkeit zur

Bonanno, G. (2012). Die andere Seite der Trauer: Verlustschmerz und Trauma aus eigener Kraft überwinden. Bielefeld und Basel: Aisthesis. Edition Sirius.

Freud, S. (1916). Trauer und Melancholie. In S. Freud (1967), *Gesammelte Werke* (5. Aufl.) (Bd. 10, S. 428-446) Frankfurt a.M.: Fischer.

Jakoby, N (2012). Trauer als Forschungsgegenstand der Emotionssoziologie. In A. Schnabel, und R. Schützeichel (Hrsg.), *Emotionen, Sozialstruktur, Moderne* (S. 407-424). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kast, V. (1982). Trauern: Phasen und Chancen des psychischen Prozesses. Stuttgart: Kreuz.

Kübler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. Routledge.

Lammer, K. (2014). *Trauer verstehen. Formen, Erklärungen, Hilfen* (4. Aufl.). Berlin und Heidelberg: Springer.

Wilde, E., & Jung-Borutta, Chr. (2016). Trauer. In M. Thöns und T. Sitte (Hrsg.). *Repetitorium Palliativmedizin* (2. Aufl.) (S. 195-208). Berlin und Heidelberg: Springer.

Worden, W. (1999). *Beratung und Therapie in Trauerfällen* (2. Aufl.). Bern: Huber.

Wehner, L., & Husi-Bader, B. (2014). Trauerbegleitung. Mit hohem Einfühlungsvermögen, Empathie und Wissen zur Seite stehen. *SpringerMedizin.at Pro care*, 9, S. 22-27.

Wurth, K. (2017). Exkurs II. Der Trauerfall im Betrieb. In K. Wuth (Hrsg.). *Trennungsmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer.

Just Culture in der digitalen Welt – wie Piloten eine konstruktive Vertrauens- und Fehlerkultur schaffen

Prof. Dr. Stephanie Rascher

Professorin für Personal- und Organisationsentwicklung



Unsere heutige Arbeitswelt ist von zunehmender Komplexität, Dynamik und Digitalisierung bestimmt. Menschen arbeiten immer häufiger in vernetzten und technischen Systemen. Fehleinschätzungen und Fehler sind dabei Teil des Arbeitsalltags und lassen sich auch bei größtmöglicher Sorgfalt selten völlig vermeiden. Dies gilt besonders, wenn die Schnittstelle Mensch und Technik in diesem Umfeld eine wesentliche Rolle spielen.

Entscheidend ist der konstruktive Umgang mit Fehlern – alleine und im Team. Nur wer weiß, wie ein Fehler entstanden ist, lernt dazu und wird ihn künftig kein zweites Mal machen.

Hochzuverlässigkeitsbranchen, allen voran die Luftfahrt, wissen dies seit Langem und praktizieren in ihren Organisationen eine konstruktive Vertrauens- und Fehlerkultur. Ziel ist es, sich nicht auf die Suche nach vermeintlich „Schuldigen“ zu konzentrieren, sondern die Ursachenanalyse und Entwicklung präventiver Maßnahmen dafür zu nutzen, aus Fehlern gemeinsam zu lernen.

Nicht jede Organisation arbeitet in einem Hochzuverlässigkeitsbereich. Was aber alle Unternehmen betrifft, sind steigende Anforderungen an Qualität, Prozesssicherheit sowie Krisen- und Fehlermanagement. In den letzten Jahren hat

das Interesse an diesen Themen deshalb in vielen Branchen zugenommen.

Der folgende Beitrag verdeutlicht, wie Sie diese Erfolgsprinzipien auch in Ihrem Unternehmen und an Ihrem Arbeitsplatz umsetzen und nutzen können.

Was sind Fehler?

Fehler, Irrtümer und Missgeschicke sind ein normaler Teil menschlichen Handelns. Die Einsicht in die eigene Fehlbarkeit ist der erste Schritt, sein Handeln kritisch zu reflektieren, Fehlern zu erkennen und vorzubeugen. Organisationen sind sehr daran interessiert, Fehler zu vermeiden, da sie meist mit hohen Kosten beziehungsweise einem entsprechenden Imageschaden verbunden sind. Was aber ist ein Fehler eigentlich?

„Fehler sind eine Abweichung von einem als richtig angesehenen Verhalten oder von einem gewünschten Handlungsziel, das der Handelnde eigentlich hätte ausführen bzw. erreichen können“ (Hofinger, 2012).

Damit werden vier Aspekte deutlich: Erstens geht es bei Fehlern um menschliches Handeln und nicht um technische Störungen. Zweitens kann der Fehler sowohl im Handlungsprozess wie im Handlungsergebnis liegen. Drittens setzen Fehler, im Gegensatz zum Irrtum, eine Absicht voraus. Viertens sind Fehler von einem Zielkriterium abhängig und setzen damit eine subjektive Bewertung voraus.

Gründe menschlicher Fehler

Vierorts werden die Ursachen von Fehlern bei den handelnden Personen gesucht. Inzwischen weiß man aber, dass diese Sicht auf Fehler zu kurz greift und wichtige Ansatzpunkte für Fehlerprävention und die Entwicklung von Sicherheitsmaßnahmen übersieht. Fehlerursachen können sowohl im System, in der Organisation als auch in den handelnden Personen liegen (vgl. auch Rascher und Schröder, 2017).

1. Eingeschränkte Wahrnehmung

Sehen und Hören ist kein passiver Vorgang, der eine Szene komplett abbildet. Unser menschliches Gehirn erzeugt immer ein logisch erscheinendes Abbild und schafft damit eine subjektive Interpretation der Wirklichkeit. Wir konstruieren also unsere eigene Realität. Damit ist unsere Wahrnehmung oft fehlerbehaftet und prägt unsere Erfahrungen, unser Weltbild und damit unsere Entscheidungen.

Schlüsselwörter: Psychologische Sicherheit, Hochzuverlässigkeitsorganisationen, Gründe menschlicher Fehler, Fehler- und Vertrauenskultur, Sicherheit, Umgang mit Komplexität, lernende Organisation

2. Falsche Schlussfolgerungen

Aus den nur bruchstückhaft wahrgenommenen Informationen ziehen wir dann häufig noch falsche Schlussfolgerungen. Die Fähigkeit, plausible von statistisch wahrscheinlichen Schlussfolgerungen zu unterscheiden, ist eine Kompetenz, die wir nicht in der Schule lernen und die nur wenige Menschen im Alltag sicher beherrschen.

3. Gruppendruck

Menschen neigen in Gruppen oft dann zu fehlerträchtigen Entscheidungen, wenn die Wichtigkeit von Gemeinsamkeit, der sogenannte „Groupthink“ und die Konformität innerhalb der Gemeinschaft wichtiger werden, als das kritische Hinterfragen von Standpunkten.

Werden Menschen dann mit Urteilen konfrontiert, die konträr zu ihren eigenen sind, ändern sie die eigene Meinung häufig in Richtung der Gruppenmehrheit, auch wenn diese offensichtlich falsch ist (Konformitätseffekt).

4. Zeitdruck und Stress

Wesentliche Teamprozesse wie die Entscheidungsfindung werden von zu viel Stress, aber auch von zu wenig Stress negativ beeinflusst. Besonders in zeitkritischen Situationen sollten wir darauf achten, nichts zu übersehen, unsere Entscheidungen gut durchdenken und uns Zeit für eine sorgfältige Prüfung nehmen.

5. Selbstüberschätzung

Die meisten Menschen halten sich für besser als der Durchschnitt, obwohl die meisten Kompetenzen in der Bevölkerung normalverteilt sind. Dieser Effekt ist sogar umso stärker, je weniger wir von einer Sache verstehen (Dunning-Kruger-Effekt). Diese Kombination aus Selbstüberschätzung und fehlender Klarsicht ist der ideale Nährboden für Irrtümer und Fehler.

6. Sorglosigkeit

Eng verbunden mit Selbstüberschätzung ist Sorglosigkeit. Besonders in Routinesituationen fehlt uns Menschen oft eine gewisse Wachsamkeit. So kommt es, dass die anfangs praktizierte Sorgfalt zunehmend einem nachlässigen Verhalten weicht, bei dem sich Fehler einschleichen.

7. Unterschätzung von Komplexität

Werden wir mit sehr komplexen Aufgaben konfrontiert, greifen wir gerne auf Heuristiken zurück, also sogenannten „Daumenregeln“. Diese „mentalen Abkürzungen“ basieren auf unseren in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen und führen mit relativ geringer Denkeenergie zu passablen Ergebnissen. Allerdings sind sie verhältnismäßig fehleranfällig, weshalb sie insbesondere in sicherheitskritischen Situationen sorgfältig hinterfragt werden sollten.

8. Bewusste Regelverstöße

Bewusste Regelverstöße finden zum Beispiel statt, um größere Schäden abzuwenden (vgl. Dilemmata) aber auch, um sich selbst Vorteile zu verschaffen oder um andere bewusst zu schädigen. Sie sind selten, aber kein Einzelfall. Oft entstehen sie im Rahmen von Konflikten oder sind Teil von Mikropolitik in Organisationen.

Wie der britische Psychologe James Reason in seinem „Swiss Cheese Model“ (1990) verdeutlicht hat, führt meist nicht eine dieser Ursachen alleine zu Fehlern, sondern fast immer eine Verkettung unerwünschter Ereignisse auf verschiedenen Ebenen der Organisation.

Im Rahmen ihres Risikomanagements haben die meisten Unternehmen deshalb mehrere Sicherheitsebenen aufgebaut. In der Luftfahrt sind dies beispielsweise gesetzliche Anforderungen, Vorschriften der Flugzeughersteller, Richtlinien des Flugbetriebs sowie die Sensibilisierung und explizite Vorsichtsmaßnahmen der Flugzeugbesatzung.

Erfolgsprinzipien einer konstruktiven Fehler- und Vertrauenskultur

Die verantwortlichen Führungskräfte einer Organisation bestimmen nicht nur durch ihr eigenes Fehlermanagement, sondern auch mit der von ihnen geschaffenen Fehler- und Vertrauenskultur das Organisationsklima und die Rahmenbedingungen bei Veränderungsprozessen. Gerade in Zeiten organisationalen Wandels sind die Entscheidungen von Führungskräften ausschlaggebend für den Umsetzungserfolg.

Die Luftfahrt wird zu Recht als Beispiel für erfolgreiche Risikosteuerung verwendet. Diese positive Sicherheits- und Vertrauenskultur beruht auf zwei wesentlichen Elementen: Einer strukturierten, standardisierten Personalauswahl, die eine hohe Wahrscheinlichkeit für die richtigen Leute am richtigen Platz erwarten lässt. Und einer Unternehmenskultur, die durch eine klare Haltung und Leitsätze geprägt ist und für eine entsprechende Sozialisation neuer Mitarbeiter im Sinne einer fehlerfreundlichen Organisation sorgt.

1. Die Teambesetzung

In der zivilen Luftfahrt setzt man auf eine sehr strenge Personalauswahl, die im Rahmen eines mehrtägigen Assessment Center umgesetzt wird. Auf die fachliche Eignung wird hierbei genau so viel Wert gelegt wie auf die menschliche Passung. Aus diesem Grund werden neben Psychologen und Experten aus den Fachbereichen auch Besatzungsmitglieder eingebunden, die die Kandidaten unter dem Gesichtspunkt ihrer Passung ins Team einschätzen.

2. Regelmäßige Qualifizierung

Regelmäßige fachliche und überfachliche Trainings sind die Voraussetzung zum Erhalt und der Aufrechterhaltung der fliegerischen Lizenz. Diese werden nicht nur im Klassenzimmer, sondern auch im Flugsimulator und auf normalen Linienflügen durchgeführt. Bereits in der Ausbildung wird neben den fachlichen Kompetenzen viel Wert auf die interpersonellen Fähigkeiten gelegt. Der positive und selbstkritische Umgang mit Fehlern wird als fliegerische Kernkompetenz gesehen und bewertet. Regelmäßige Fremd- und Selbstreflexion sind daher fester Bestandteil von Qualifizierungsmaßnahmen.

3. Gemeinsame Ziele und Alternativen

Die Ziele müssen für das gesamte Team eindeutig und klar definiert sein. Es wird bereits im Vorfeld geklärt, ob alle Teammitglieder das entsprechende Knowhow haben und in der Verfassung sind, das Ziel erreichen zu können. Auch während des eigentlichen Fluges wird immer wieder geklärt werden, ob der Weg zum Ziel noch der Richtige ist bzw. ob das Ziel selbst noch richtig ist.

4. Professionelle Kommunikation und Feedback

Kommunikation beinhaltet immer einen inhaltlichen und einen sozialen Aspekt. Aus diesem Grund ist es besonders für Führungskräfte wichtig, eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich alle Teammitglieder offen und ehrlich äußern können. Sicherheitsrelevante Kommunikation verläuft nach einem klaren Standard. Unklarheiten werden sofort angesprochen.

5. Standardprozesse und klare Verantwortlichkeiten

Ein klares Regelwerk, das die Aufgaben der gesamten Besatzung beschreibt, verhindert, dass es zu Kompetenzgerangel innerhalb des Teams kommt. Diese klaren Rollen und Rollenerwartungen machen ein „Aushandeln“ der Aufgabe überflüssig. Sicherheitsrelevante Abläufe verlaufen nach festgelegten Standardverfahren. Das Abarbeiten von Checklisten verhindert Nachlässigkeitsfehler.

6. Redundanz

Alle sicherheitsrelevanten Flugzeugsysteme sind mindestens doppelt und unabhängig voneinander vorhanden. Das gilt auch für das Team: Alle wichtigen Arbeitsschritte werden mindestens von einem Kollegen überprüft. Eine gegenseitige Wertschätzung schafft die Voraussetzung, dass jeder Mitarbeiter seine Meinung in kritischen Situationen frei und gegebenenfalls auch mit Nachdruck vertreten kann.

7. Gemeinsame Entscheidungsfindung

In Krisensituationen gilt es, sich auf das zentrale Problem zu fokussieren. Wichtige Entscheidungen werden gemeinsam und unter Zuhilfenahme von strukturierten Entscheidungsmodellen getroffen.

8. Psychologische Sicherheit

Eine konstruktive Sicherheitskultur beginnt im Kopf und wird von oben vorgelebt. In Hochzuverlässigkeitsorganisationen sind Fehleranalysen fester Bestandteil in Meetings und Training und werden im Rahmen von internen Fehler-Management-Newslettern und anonymen Fehlerberichtssystemen umgesetzt. Man setzt darauf, Fehler frühzeitig und unter sicheren Bedingungen (z. B. im Simulator, in Teilmärkten, in Experimenten) zu machen (vgl. Rascher, 2019).

Insbesondere Führungskräfte sind gefordert, für psychologische Sicherheit zu sorgen, so dass Mitarbeiter Fehler offen berichten können. Erst dann ist es möglich, eine gründliche Fehleranalyse durchzuführen, diese als Basis für Innovation zu nutzen und damit eine lernende Organisation zu schaffen.

Zusammenfassung

Auch in Hochzuverlässigkeitsorganisationen wie der Luftfahrt gibt man sich nicht der Illusion hin, Fehler komplett vermeiden zu können. Was wir jedoch von ihnen lernen können, ist ihr Umgang mit Fehlern und der Einstellung zur eigenen Fehlbarkeit.

Während man in vielen Organisationen Perfektion meist mit einer Null-Fehler-Haltung verbindet und alles daran setzt, keine Fehler zu machen, sind Hochzuverlässigkeitsorganisationen darauf konzentriert, unvermeidbare Fehler in einem frühen Stadium und unter sicheren Bedingungen zu machen. Fehler werden als Teil des menschlichen Handelns gesehen und regelmäßig thematisiert. Anonyme Berichtssysteme stellen sicher, dass Mitarbeiter ihre Fehler der Organisation und ihren Vorgesetzten melden können, ohne dafür Sanktionen befürchten zu müssen.

Die wertvollen Hinweise können so zur Fehleranalyse genutzt werden und führen so zur Verbesserung von Strukturen, Prozessen und Systemen. Im besten Fall sind sie die Grundlage für echte Innovationen und schaffen die Grundlage für eine „lernende Organisation“.

Key-Take-Aways

- X Sorgen Sie für eine gute Zusammensetzung Ihrer Teams und für eine passende Besetzung aller Teamrollen.
- X Qualifizieren Sie sich und Ihre Teammitglieder regelmäßig weiter und achten Sie auf kontinuierliche Selbst- und Fremdrelexion.
- X Sorgen Sie für klare Ziele und entwickeln Sie bereits vorab mögliche Alternativen.
- X Achten Sie auf konstruktive Kommunikation und offenes, aber wertschätzendes Feedback.
- X Nutzen Sie, wo sinnvoll, Standardprozesse mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten.
- X Schaffen Sie bei sicherheitsrelevanten oder besonders wichtigen Themen technische oder personelle Redundanz.
- X Sorgen Sie in komplexen Situationen für eine überlegte Entscheidungsfindung und nutzen Sie die Ressourcen in Ihrem Team.
- X Schaffen Sie eine konstruktive Fehler- und Vertrauenskultur, in der Fehler offen berichtet werden können und gemeinsames Lernen möglich wird.

Autorin



Stephanie Rascher ist Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning bei München und Gastdozentin der TU München. Sie beschäftigt sich mit den wissenschaftlichen Aspekten von Human Factors, dem menschlichen Handeln in komplexen Arbeitswelten und dem Wissenstransfer von

Hochzuverlässigkeitsorganisationen (HRO) in Wirtschaft, Industrie und Medizin.

Sie ist Leiterin des Instituts für Human Factors und begleitet als systemischer Coach, Beraterin und Moderatorin seit vielen Jahren Organisationen in Veränderungsprozessen.

Als HR Managerin war sie bei der Fluggesellschaft dba und der Porsche AG viele Jahre für die Auswahl, Beratung und Begleitung von Fach- und Führungskräften verantwortlich. Mehr unter: www.institut-hf.de

Quellen

Chapanis, A. (1951). Theory and method for analyzing errors in man-machine systems. *Annals of the New York Academy of Science*, 51,1179-1203.

Hofinger, G. (2012). Fehler und Unfälle. In P. Badke-Schaub, G. Hofinger, & K. Lauche (Hrsg.). *Human Factors. Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen* (S. 39-60). Berlin: Springer.

Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge University Press.

Rascher, S. (2019). *Just Culture in Organisationen. Wie Piloten eine konstruktive Fehler- und Vertrauenskultur schaffen*. Wiesbaden: Springer.

Rascher, S. & Schröder, R. (2017). Die Gestaltung einer konstruktiven Fehlerkultur als Führungsaufgabe in High Reliability Organizations (HRO) am Beispiel der zivilen Luftfahrt. In C. von Au (Hrsg.), *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation. Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen*(S. 177-201). Wiesbaden: Springer.

St. Pierre, M., Hofinger, G. & Buerschaber, C. (2011). *Human Factors in der Akutmedizin* (2. Auflage). Berlin: Springer Medizin Verlag.