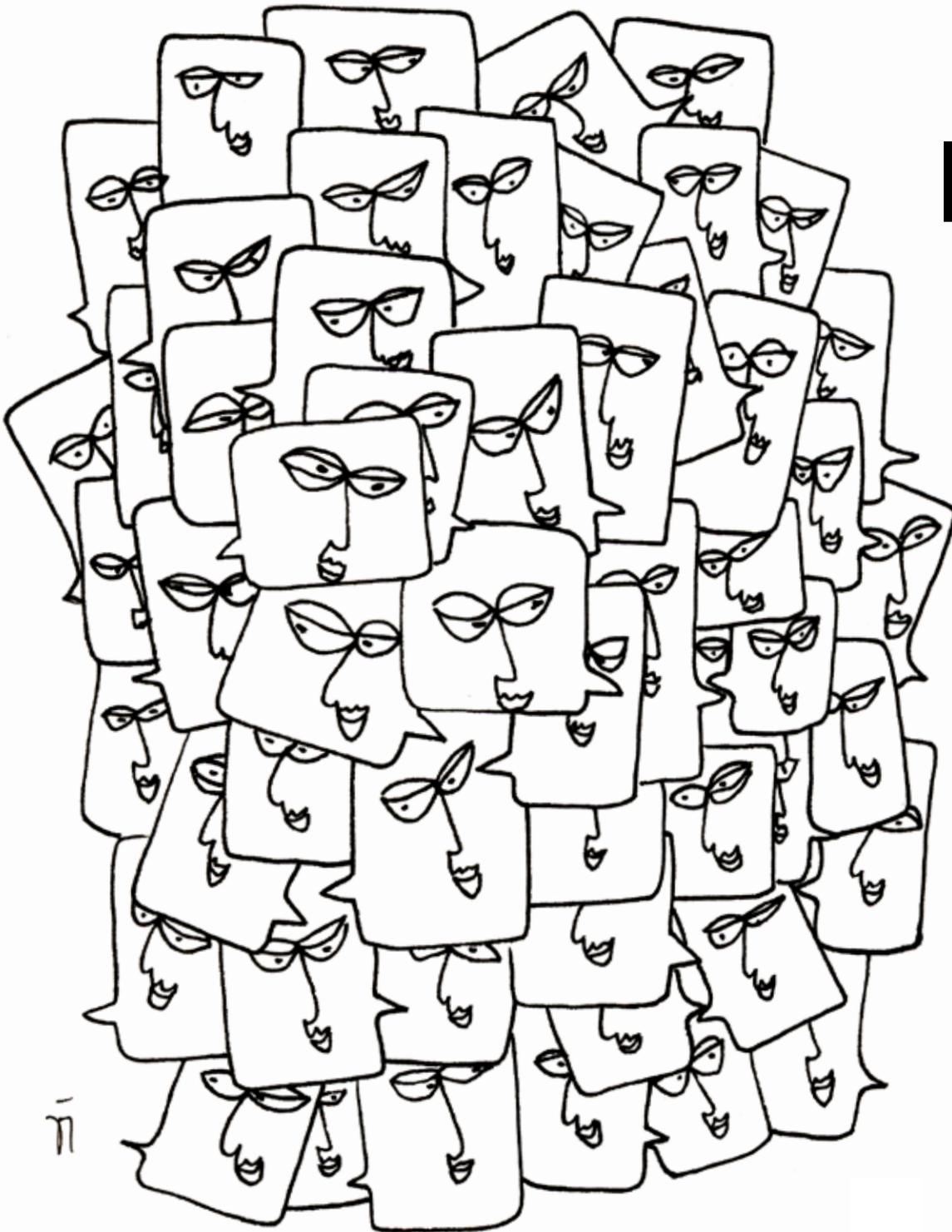


LuPe24

LIEBICH & PARTNER



Ich

DIE & AG



Dipl.-Oeconom **Steffen Hilser**
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

ist Ihnen schon mal aufgefallen, dass wir in einer Individualgesellschaft leben, aber in der Unternehmenswelt fast ausschließlich im Wir und Man gesprochen wird? Dabei sind es doch, ob in Strategiegesprächen, eingebunden in Prozessen, beim Einsatz von Methoden und selbst in der Teamarbeit, immer die einzelnen Menschen, die ein Unternehmen erfolgreich machen. Das Wir funktioniert nur durch die Vielzahl der Ichs.

Dass es die starken Persönlichkeiten sind, die ein Unternehmen weiterbringen, zeigt ein Ausflug in die Psychologie. In unseren hochdynamischen Zeiten überzeugen gerade sie durch reife Leistung (S. 3). Da hätte man gerne mehr davon. Doch gute Mitarbeiter sind gar nicht mehr so leicht zu finden. Reines Aufhübschen scheint nicht zu reichen. Bleiben drei Fragen, denen sich Unternehmen im Recruitingprozess stellen müssen (S. 4).

Ja, die Welt hat sich verändert und die Märkte und Bedürfnisse gleich mit. Sie werden immer individueller. Um auf gute Ideen zu kommen, könnte es sich also lohnen, das Ich in den Mittelpunkt von Innovationsprozessen zu stellen. Wie das geht? Mit agilen Methoden und mit der Unterstützung digitaler Technologien (S. 5–7). Was die nicht alles möglich machen. Aber auch bei digitalen Informations- und Kommunikationssystemen kommt es gemäß dem Interview mit Prof. Dr. Alexander Mädche vom Karlsruher Institut für Technologie (KIT) auf den Menschen an. Denn letztendlich dient Technik seinen Zielen. Die Rollen sind also klar verteilt (S. 8).

Ich habe mir für die Zukunft auf jeden Fall vorgenommen, weiter im Wir zu denken, aber mehr im Ich zu handeln.

Ihr Steffen Hilser

Impressum

LuPe-Kundenmagazin Nr. 24
November 2017

Erscheinungsweise: dreimal jährlich

Herausgeber

Liebich & Partner
Management- und Personalberatung AG
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,
76532 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

V. i. S. d. P./Chefredakteur

Steffen Hilser, Liebich & Partner (L&P)

Redaktionsteam (L&P)

Myriam Laila Karst, Norbert Wölbl, Wilfried Bantle

Redaktion

Daniela Dannert-Weing, www.danieladannert.de

Gestaltung

KRAFTJUNGS GmbH, www.kraftjungs.de

Autoren

Paula Bemann-Wöschler (L&P),
Dr. Matthias Rode (L&P), Günter Walter (L&P),
Dr.-Ing. Christoph Dill (L&P), Felix Pliester (L&P),
Tomas Schiffbauer (L&P), Christoph Siegel (L&P),
Norbert Wölbl (L&P), Daniela Dannert-Weing

Bildnachweise

Beraterporträts: Jörg P. Bongartz, Emil Rothweiler
Bild S. 8: Prof. Dr. Alexander Mädche

Zeichnungen

Jürgen Weing, www.juergenweing.de

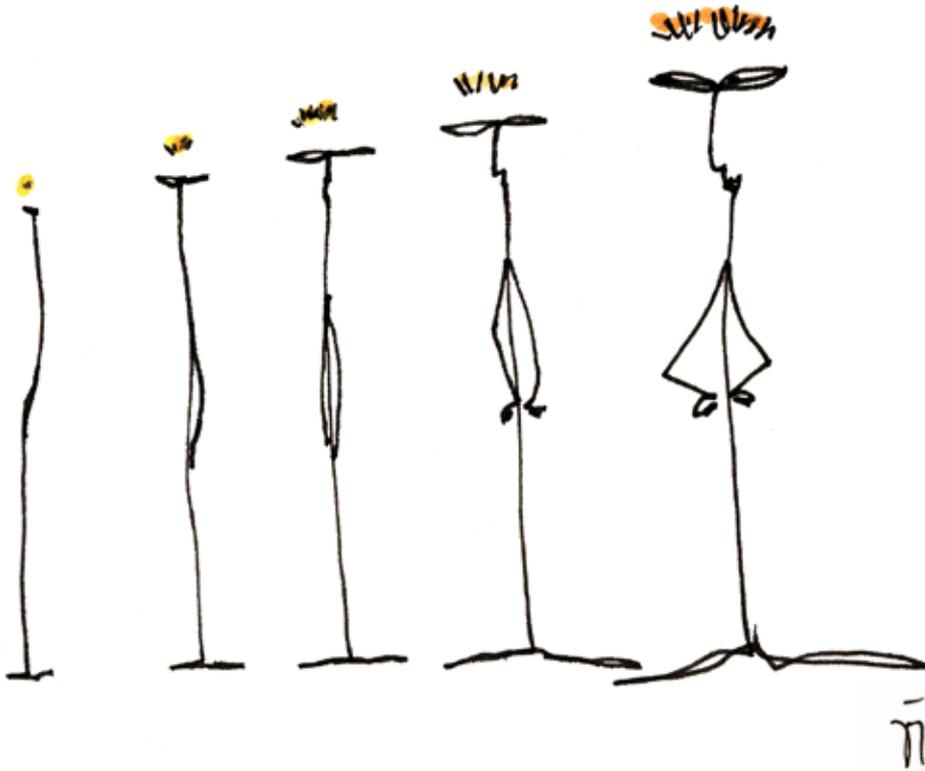
Auflage

9.800 Stück

Adressänderungen

Mitteilungen über Adressänderungen bitte per
E-Mail an info@liebich-partner.de

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informa-
tionen veröffentlichen wir mit größtmöglicher
Sorgfalt, jedoch ohne Gewähr.



Ich werde.

Wie ein Mensch mit Veränderungen, uneindeutigen Situationen oder Unsicherheiten umgeht, hängt davon ab, wie er sich selbst und die Welt sieht. Ein psychologischer Exkurs in die Entwicklung des Ichs.

Was den Menschen einzigartig macht, ist sein Selbst, seine Persönlichkeit, sein Ich. Dieses Ich bildet sich laut dem Schweizer Psychologen Jean Piaget während des Heranwachsens eines Menschen kulturunabhängig in aufeinanderfolgenden Entwicklungsstufen und in Auseinandersetzung mit der Umwelt heraus. Durch Sinneswahrnehmungen, Beobachtungslernen, Experimentieren, aber auch durch äußere Zuschreibungen entwickelt das Kind über Denk- und Handlungsstrukturen eine eigene Vorstellung von seinem Ich und der Welt. Diese Denk- und Handlungsmuster werden über gemachte Erfahrungen laufend adaptiert, konkretisiert und differenziert. Passen vorgestell-

ist nach der amerikanischen Psychologin Jane Loevinger das Ich der Prozess, durch den ein Mensch seine inneren und äußeren Erfahrungen erlebt, organisiert und auf sie reagiert. Je höher entwickelt dieser Prozess ist – Loevinger unterscheidet zwischen zehn Stufen der Ich-Entwicklung –, desto stärker und reifer ist die Persön-



Ich und die Umwelt sind untrennbar miteinander verbunden. Auch wenn die Digitalisierung die Individualisierung, also die Vereinzelung der Menschen fördern kann, hat dies laut Dipl.-Psych. **Paula Bemmann-Wöschler** Grenzen. Denn das Ich sucht immer nach Zwischenmenschlichkeit und braucht die Identifikation mit einer Gruppe.
liebich-partner.de/paula-c-bemmann-woeschler

»Im Wechselspiel zwischen Ich und Welt das Gleichgewicht wahren.«

te und erfahrene Welt nicht mehr zusammen, transformiert das Ich schließlich seine inneren Strukturen. Es macht einen qualitativen Sprung auf die nächsthöhere Entwicklungsstufe. Der Mensch reift. Ausgehend von diesen Erkenntnissen

lichkeit. Unabhängig vom erreichten Level ist die Entwicklung im jungen Erwachsenenalter zumindest vorerst abgeschlossen und das Selbst-/Weltbild gefestigt. Doch auch danach kann der Mensch durch äußeren oder inneren Veränderungsdruck in seiner Persönlichkeit wachsen.

Starke, stabile Persönlichkeiten zeichnen sich nicht etwa dadurch aus, dass sie in ihren Vorstellungen und Positionen verharren. Ebenso wenig agieren sie opportunistisch. Sie sind vielmehr dazu in der Lage, im Wechselspiel zwischen Ich und Welt das Gleichgewicht zu wahren. Sie fühlen sich nicht als Opfer der Umstände, sondern gehen im Bewusstsein ihrer Selbstwirksamkeit konstruktiv mit der Umwelt und ihren Veränderungen um. Je reifer sie sind, sprich je höher sie sich in den Ich-Entwicklungsstufen befinden, desto besser können sie Mehrdeutigkeiten und Widersprüche integrieren – nach außen hin sichtbar als Toleranz. Sie respektieren andere Menschen und Meinungen. Sie handhaben ihre inneren Muster flexibel und sind wenn nötig bereit, alternative Handlungsoptionen zu suchen, um ihre Ziele zu erreichen. Ein starkes Ich wird sowohl sich selbst als auch der Welt gerecht.

»Trotz ständiger Veränderungen handlungsfähig bleiben.«

Unternehmerischer Erfolg hängt auch im Zeitalter der Digitalisierung von Menschen ab und davon, ob diese trotz ständiger Veränderungen und einer unüberschaubaren Vielfalt an Optionen handlungsfähig bleiben. Es werden Menschen benötigt, die gelernt haben, ihre Denk- und Handlungsmuster immer wieder zu hinterfragen, zu adaptieren, zu transformieren. Menschen, denen bewusst ist, dass „Ich bin“ ein ständiges „Ich werde“ ist.





ANDERE ZEITEN

Kann **ich**?
Will **ich**?
Pass **ich**?

Vorbei die Zeiten, in denen sich Unternehmen bei der Mitarbeitersuche aus einem Defilee von Kandidaten den richtigen aussuchen konnten. Inzwischen ist es immer öfter umgekehrt. Der Kandidat entscheidet sich für einen Arbeitgeber seiner Wahl. Gut, wenn man da die Fragen kennt, die sich ein Kandidat während des Recruitingprozesses stellt.

Am Anfang steht die Frage der Qualifikation: „Kann ich?“ Die Selbsteinschätzung kann zutreffen oder auch nicht. Aktuell trauen sich Kandidaten eher zu viel zu. Hinzu kommt, dass Qualifizierung durch die Bologna-Hochschulreform nicht mehr so leicht einzuschätzen ist. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, genau hinzusehen: Bei der Werdegangsperspektive z. B. auf den Wert einer Hochschulnote, auf Auslandserfahrung und bisherige Karriereschritte. Bei der Persönlichkeitsperspektive auf Intelligenzstruktur, Motivationslage, aber auch Gestik, Mimik und Ausdrucksvermögen. Bei der Zukunftsperspektive auf Leistungsreserven und Entwicklungspotentiale. Für Letzteres braucht man Erfahrung oder – objektiver – wissenschaftlich fundierte Potentialanalysen.

»Der Arbeitsmarkt hat sich gedreht.«

Antwort positiv. Dann steht der Kandidat vor der komplexen Frage: „Will ich?“ Hier geht es um die Attraktivität des Arbeitgebers, um sein Image, die Unternehmensgröße, den Digitalisierungsgrad, die Attraktivität und, immer wichtiger, die Sinnhaftigkeit seines Produkt- und Dienstleistungsangebots. Zudem müssen die Hygienefaktoren stimmen: Gehalt, Arbeitszeit und Flexibilität.

Das wollen viele Unternehmen nur ungern hören, aber „Arbeit first“ war einmal, Partnerschaft und Familie gehen oftmals vor. Gerade junge, gut qualifizierte Mitarbeiter legen Wert auf geregelte Auszeiten und es muss schon drin sein, bei einem Kindergeburtstag mal früher zu gehen. Nicht zu unterschätzen ist die Standortfrage. Zum einen sind nicht wenige schon mit Anfang Dreißig samt Eigenheim immobil. Zum anderen wird in Partnerschaften aus „Will ich?“ ein „Wollen wir?“. Beide Partner brauchen berufliche Perspektiven. Darüber hinaus sollte das Angebot an Freizeit- und Sportmöglichkeiten, Kindergärten und Schulen stimmen.

Zum Schluss die schwierigste Frage: „Pass ich?“ Schwierig, weil der Kandidat auf Basis von zwei, drei Gesprächen nicht wirklich beurteilen kann, ob die menschliche Komponente stimmt, ob ihm die Vorgesetzten, die Kollegen, das Miteinander im Unternehmen liegen werden. Etwas Bekanntes aufgeben für etwas Ungewisses? Das Unternehmen steht in der Verantwortung – genauso dem

Kandidaten wie sich selbst gegenüber. Personalentscheider, die sich nicht allein auf ihre Menschenkenntnis verlassen wollen, können z. B. über ein screeningbasiertes Verfahren wie HRCS® mehr Sicherheit erlangen. Dazu werden weniger gute, mittelgute und sehr gute Mitarbeiter gescreent und daraus ein Idealprofil für das Unternehmen oder den betroffenen Bereich abgeleitet. Je genauer ein Wunschkandidat dieses Profil trifft, desto besser passt er ins Unternehmen.

Warten macht es nicht besser. Der Arbeitsmarkt hat sich gedreht. Wollen Unternehmen im Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte mithalten, sollten sie sich, statt alten Zeiten nachzutruern, den neuen Anforderungen stellen und überlegen, wie Arbeit 4.0 geht.



Unternehmen verfolgen als Leistungsgemeinschaft einen Geschäftszweck. Auch in Zukunft. **Günther Walter**, Dipl.-Betriebswirt (BA), ist überzeugt, Unternehmen müssen sich nicht verbiegen. Sie sollten sich allerdings beim Thema Arbeit 4.0 ganzheitlich weiterentwickeln. Dann haben sie auch Chancen, gute Mitarbeiter für sich zu gewinnen.
liebich-partner.de/guenter-walter



Mit einem neuen Mitarbeiter holt man sich laut **Dr. Matthias Rode** nicht nur eine Führungs- oder Fachkraft, sondern einen Menschen ins Haus. Wichtig ist, was er kann, ob er will, aber noch wichtiger, dass er passt. Denn fachliche Qualifikation lässt sich durch geeignete Maßnahmen entwickeln, schwieriger ist es mit der Persönlichkeit.
liebich-partner.de/matthias-rode

Ich sehe was, was du nicht siehst ...

Innovative Ideen fallen nicht vom Himmel, aber sie liegen in der Luft. Wie man sie zu fassen kriegt? Indem man die Welt mit den Augen seiner Kunden betrachtet.

Eigentlich ist es die alte Geschichte. Innovationen sind dann erfolgreich, wenn sie den Kunden einerseits überraschen, andererseits genau das bieten, was er schon lange wollte. Diesem Paradox folgt in der individualisierten und digitalisierten Gesellschaft des 21. Jahrhunderts gleich das nächste: Innovative Produkte oder Leistungen sollen dem Kunden vermitteln, sie seien wie für ihn gemacht, obschon standardisierte und automatisierte Unternehmensprozesse dahinter stehen. Das unter einen Hut zu bringen, geht nicht? Geht doch! Vorausgesetzt, man macht es anders als bisher.



»Innovation fängt beim Ich des Kunden an.«

Erfolgversprechende Innovationszyklen bewegen sich „Vom Markt zum Markt“. Nimmt man das ernst, heißt es Abschied nehmen von dem gelebten Glauben, dass man als Unternehmen weiß, was der Kunde braucht. Ausgangspunkt guter Ideen ist weder das aus Sicht der Entwicklungsabteilung technisch Mögliche noch das, was der Vertrieb meint, verkaufen zu können. Innovation fängt heute beim Ich des Kunden, des Nutzers, des potentiellen Interessenten und seinen spezifischen Bedürfnissen an. Genauer gesagt, bei den Bedürfnissen, die ihm noch nicht bewusst sind.

Klassische Zielgruppen werden durch Bedürfnisgruppen ersetzt. Das ist nicht das Gleiche anders verpackt. Dahinter steckt ein grundlegender Richtungswechsel: Zielgruppen spricht das Unternehmen an. Bedürfnisgruppen hört es zu. In dieser „verkehrten“ Welt geht es anders als in der zielgruppenorientierten Kommunikation nicht darum, Antworten zu geben, sondern früh die richtigen Fragen zu stellen. Das schafft nur, wer, so schwierig es ist, fürs Erste aufhört in Lösungen und stattdessen anfängt in Problemen und Bedürfnissen zu denken. Lässt man Probleme Probleme sein, öffnet sich der geistige Zielkorridor, man stellt andere Fragen, erhält andere Antworten und kann ein Gefühl für den Schmerz des Kunden entwickeln.

Probleme sind der Nährboden erfolgversprechender Innovation. Um sie zu erkennen, muss man dem Ich in seinem Alltag nahekommen. Das

»Probleme sind der Nährboden erfolgversprechender Innovation.«

Unternehmen hat dabei verschiedene Möglichkeiten: Gespräche, Interviews oder Beobachtungen sind ebenso geeignet wie moderne Online-Methoden. Über Inbound-Marketing, das darauf zielt, im Web über Inhalte gefunden zu werden, oder über Call-to-Action-Aufrufe in Foren und

Communitys lassen sich beispielsweise Bedürfnisse abfragen, Probleme und lösungshungrige Anwender finden oder konkrete Bedürfnisangebote machen. Außerdem kann Tracking, also das Verfolgen des Nutzerverhaltens, Anhaltspunkte liefern oder Data-Mining über das Aufdecken versteckter Zusammenhänge auf Bedürfnisse hinweisen, die bis dato nicht sichtbar waren.

Anhand der Ergebnisse werden klar umrissene Bedürfnisgruppen gebildet und die fürs Unternehmen relevanten herausgefiltert. Sie dienen als Basis für die im Innovationszyklus folgende Ideenentwicklung und Ideenauswahl. Der Trick dabei ist, dass nicht eine Gruppe an sich betrachtet,

sondern für jede ein stereotypischer Stellvertreter abgeleitet wird. Diese fiktive Persona trägt einen Namen und ist in Merkmalen und Verhaltensweisen genau beschrieben. Das ermöglicht und erleichtert es den Entwicklern, empathisch in die Rolle des Nutzer-Ichs einzutauchen, nachzuvollziehen, wie es lebt, arbeitet, Entscheidungen trifft, was es mag und was ihm Schwierigkeiten bereitet. Sie teilen seine Sicht, verstehen die Fragen, die es stellt, und seine Probleme. Gleichzeitig können sie aber, da es nicht ihre Probleme sind, aus der Distanz heraus Ideen entwickeln.

Dieser Perspektivwechsel ist typisch für agile Entwicklungsmethoden wie beispielsweise Design Thinking oder Scrum, wobei bei Letzterem teilweise weniger ichbezogen, mit stärker auf die Nutzung fokussierten User-Stories gearbeitet wird. Beide Methoden – die eine kommt aus dem Design- und Kunstbereich, die andere aus der Softwareentwicklung – haben sich vielfach bewährt und eignen sich für komplexe, nicht vollumfänglich planbare Innovationsprojekte in unterschiedlichsten Bereichen.

Über Personae oder User-Stories verlassen Entwickler ihren angestammten Denkraum und kommen dadurch auf andere Ideen. Design Thinking verstärkt diesen Effekt, indem es auch bei den Räumlichkeiten und der Teamzusammensetzung über gewohnte Grenzen geht. Das Projektteam trifft sich außerhalb des Unternehmens und ist heterogen. Heterogenität meint dabei mehr als einen interdisziplinären Mix aus Mitarbeitern verschiedener Unternehmensbereiche. Andere Ideen erfordern andere Menschen. Ein Fachfremder – beispielsweise ein Komponist im Kreis von Maschinenbauingenieuren – bringt andere Erfahrungen sowie Wissen um andere Lösungswege ins Team. Deutlich wird das an folgendem Beispiel: Aufgabe

war es, einen Weg zu finden, wie bei Notoperationen in Krankenhäusern die Zahl der Fehler bei gleichzeitig steigendem Kostendruck reduziert

»Andere Ideen erforschen andere Menschen.«

werden kann. Um neue Denkanstöße zu erhalten, hat man sich auf die Suche nach vergleichbaren Situationen in anderen Wirtschaftsbereichen gemacht. Die Prämissen waren, dass es um das Zusammenspiel unterschiedlicher Präzisionsarbeiter unter hohem Zeit- und Kostendruck geht und dass Fehler über Leben und Tod entscheiden. Heraus kam die Frage: Wie machen es die Boxcrews in der Formel 1? Die Antwort: Alle kommunizieren über Headset nur mit einer Person und die macht nichts anderes, außer die Arbeit im Team zu koordinieren. Dieses Modell wurde auf die OP-Teams übertragen, mit dem Ergebnis, dass sich sowohl die Zahl der Fehler als auch die Kosten reduziert haben. Und das, obwohl jetzt ein Mensch mehr im OP steht. Aus dem System Krankenhaus selbst heraus wäre niemand auf die Idee gekommen, Ärzte anzuweisen. Möglich wurde es erst durch den Mindset-Wechsel.

Doch langsam, vom Finden einer Idee bis zu ihrer letztendlichen Umsetzung sind es ein paar Schritte. Während konventionelle Innovationsmethoden auf einem Lasten- und Pflichtenheft aufbauen, in denen Unternehmen sehr früh sehr viel festlegen, ohne sich Feedback vom Markt zu holen, arbeiten agile Methoden mehrfach iterativ. Sie gehen schrittweise vor, setzen nie zu viel oder gar alles auf eine Karte. Bei der Ideenauswahl



und der Ableitung des Produktkonzeptes folgen sie dem Prinzip: Das Wichtigste zuerst. Die Idee, bei der das Entwicklerteam z. B. am meisten Resonanz mit der Persona spürt, die ihnen am extremsten oder außergewöhnlichsten erscheint, wird ausgewählt und – reduziert auf ihren Kern – in den Praxistest geschickt. Sie wird in Form eines ersten Prototyps unter realen Bedingungen von Kunden ausprobiert. Auf Basis dieser Praxiserlebnisse, der gemachten Beobachtungen und Erfahrungen entscheidet das Team, ob es den eingeschlagenen Weg weitergeht oder im Sinne des schnellen Irrtums zur nächsten Idee wechselt. Über wiederholte Feedbackschleifen nimmt die Idee immer konkretere Formen an und entwickelt sich zum fertigen Produkt.

»Agile Methoden setzen nie alles auf eine Karte.«

Halbzeit im Innovationszyklus. Das Produkt ist durchdacht, jetzt wird es nur noch gemacht. Ziel dieser Phase ist, das Produkt möglichst wirtschaftlich, über standardisierte und automatisierte Produktionsprozesse einem breiten Markt zugänglich zu machen. Dabei sind herstellungsbedingt leichte Produktänderungen erlaubt, es gilt aber strikt: Finger weg von den Funktionen. Jetzt im Endspurt darf man außerdem keine Zeit verlieren. Auch andere Unternehmen haben gute Ideen und die Bedürfnisse der Nutzer können sich schnell ändern. Um die Time-to-Market kurz zu halten, sollte man die Innovation also lieber zu früh als zu spät platzieren und bis dahin schon mal kräftig über alle verfügbaren Kanäle die Erwartungshaltung schüren. Wie man das macht? Die Autoindustrie schickt

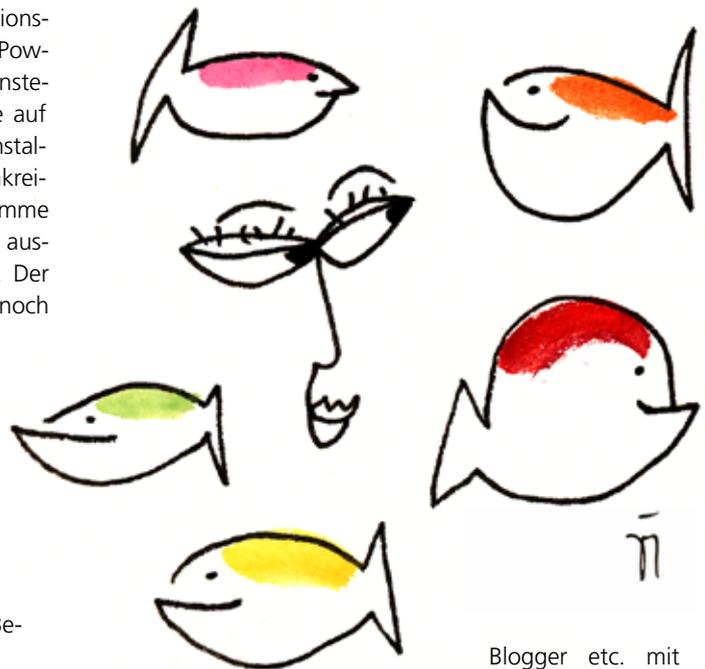
ihre neuen Modelle als Erlkönige auf die Straße, ein Apple-Entwickler lässt den Prototyp des neuen iPhones in einer Kneipe liegen und beides wird „zufällig“ von Journalisten gesehen bzw. gefunden. Die Nachricht verbreitet sich medial regelrecht von selbst und alle Welt spricht darüber. Aber auch in Märkten, die weniger konsumorientiert sind bzw. nicht so im Medieninteresse stehen, kann man schon vorab den Innovationshunger wecken. Sogenanntes „Powerpoint-Engineering“ rückt die anstehende Innovation über Beiträge auf Kongressen und Vortragsveranstaltungen in den Fokus des Kundenkreises. Key-Opinion-Leader-Programme wiederum nutzen das Ansehen ausgewiesener Experten im Markt. Der Key-Opinion-Leader erhält das noch nicht eingeführte Produkt zum Test und berichtet darüber.

Mit der Markteinführung schließt sich der Innovationskreislauf. Hat das Unternehmen alles richtig gemacht, überrascht es seinen Markt oder, anders gesagt, die versammelten Ichs einer Be-

»Den Kunden Individualerlebnisse bieten.«

dürfnisgruppe mit dem, wovon sie bislang nicht wussten, dass sie es brauchen. Der besonderen Rolle, die das Ich in der heutigen Gesellschaft spielt, kann das Unternehmen neben

dem Was auch durch das Wie der Vermarktung gerecht werden. Eine Möglichkeit – im Grunde die Weiterentwicklung der klassischen Testimonialkampagnen – liegt in Identifikationsangeboten, die das Selbstwertgefühl der Kunden steigern. Beim Influencermarketing in den sozialen Medien zeigen sich Schauspieler, Musiker, Sportler, YouTube-Berühmtheiten, viel gelesene



Blogger etc. mit bestimmten Produkten oder erwähnen sie. Eine andere Möglichkeit liegt darin, den Kunden oder potentiellen Kunden Individualerlebnisse zu bieten. Das fängt bei Web-Werbung an, die auf individuelle Interessen abgestimmt ist, und hört bei Apps, mit denen z. B. Käufer maßgeschneiderter Wäsche ihre Körpermaße scannen können, noch lange nicht auf.



Welche Methode in einem Innovationsprozess die richtige ist? Kommt ganz auf die Aufgabe, das Unternehmen und seine Kunden an. Dogmatik hilft niemandem weiter. Wenn es der Sache dient, lassen sich Methoden sogar radikal mischen. Hauptsache, es funktioniert!
liebich-partner.de/norbert-woelbl · liebich-partner.de/christoph-siegel · liebich-partner.de/tomas-schiffbauer
liebich-partner.de/felix-pliers · liebich-partner.de/christoph-dill

„Was will ich?“

Ein Gespräch mit Prof. Dr. Alexander Mädche, Wirtschaftsinformatiker und Leiter der Forschungsgruppe Information Systems & Service Design am Karlsruher Institut für Technologie (KIT), über Menschen und Informationstechnologie (IT) in einer hochdynamischen Welt.

LuPe: Herr Professor Mädche, digitale Technologien verändern die Welt. Welche Rolle spielt dabei der Mensch?

Alexander Mädche: Eine zentrale. Unsere Welt ist nicht vollautomatisiert. Die besten technischen Systeme nützen nichts, wenn Menschen sie nicht zielgerichtet einsetzen können. Gute Technologie ist menschenzentriert. Sie passt sich an den Menschen an. Das gilt auch für die Digitalisierung in Unternehmen. Es bringt wenig, blindlings zu digitalisieren, weil es eben technisch möglich ist. Digitale Transformation gestalten heißt, Passgenauigkeit zwischen Mensch, Aufgabe, Organisation und IT herzustellen.

Woran können sich Unternehmer bei der Digitalisierung orientieren? Macht Benchmarking angesichts Disruption und Multioptionalität noch Sinn?

Fundamental ist die Frage „Was will ich?“. Mehr Produktivität, zufriedenerer Kunden oder innovative Geschäftsmodelle? Beim Erstgenannten können Benchmarking und der Einsatz von Standardsoftware Sinn machen. In den anderen Bereichen sind individuelle Wege eher vielversprechend. Nicht gut ist, alles gleichzeitig zu wollen. Besser, man setzt Prioritäten und nutzt die jeweils passende IT. Das ist schwierig, weil es nie nur die eine Antwort gibt. Die Vielfalt der technologischen Möglichkeiten ist größer. Ihr muss man sich gemäß seiner Ziele bedienen. Ohne Ziele geht gar nichts.

Wie holen sich Unternehmen die technologische Kompetenz ins Haus? Über Digital Natives?

Nein, das ist zu einfach gedacht. Ich glaube nicht an die Zweiteilung der Mitarbeiterschaft: alt gleich fachlich erfahren, jung gleich IT-erfahren. Es gibt Ältere, die sich in der IT bestens auskennen, und Jüngere, die nur Blödsinn damit machen. Wichtig ist, dass Unternehmen offener werden, dass Mitarbeiter sich helfen, voneinander auch aus Fehlern lernen, Best Practices austauschen und dass man in Teams die richtigen Leute zusammenbringt.



Prof. Dr. Alexander Mädche ist am Institut für Informationswirtschaft und Marketing (IISM) und dem Karlsruhe Service Research Institute (KSRI) tätig. Darüber hinaus leitet er die Initiative des Landes Baden-Württemberg „Fordigital“. In ihrem Rahmen untersuchen und gestalten das KIT, die Universität Mannheim sowie assoziierte Forschungseinrichtungen die digitale Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft.

kit.edu
iism.kit.edu
ksri.kit.edu
fordigital.org

Wie lassen sich IT-Systeme an den Menschen anpassen?

Entscheidend sind neben den Zielen die Bedürfnisse der Nutzer. Hat man verstanden, welcher Anwender was mit dem IT-System machen soll, legt man es auf die jeweiligen Nutzungskontexte aus. Dabei prüft man kontinuierlich, wie man die Menschen bei ihrer Arbeit mit dem System noch besser unterstützen kann. Hohe Usability hilft, negative Erlebnisse zu vermeiden, und zielt auf effektive, effiziente IT-Nutzung. Über User-Experience lassen sich zusätzlich positive Erlebnisse evozieren: So kann man die Anwender durch den Einbau spielerischer Elemente (Gamification) intrinsisch motivieren oder mittels persuasiver Gestaltungselemente (Nudging) in ihren Entscheidungen beeinflussen. Das hat auch eine ethische Dimension.

Welchen Einfluss hat der Einzelne auf die Digitalisierung?

Momentan ist „Digitaler Wilder Westen“. Nicht alles, was möglich ist, ist unternehmerisch oder gesellschaftlich sinnvoll. Das fordert den Einzelnen. Jeder trägt Verantwortung. Statt zu machen, was geht, sollten Entwickler reflektieren, was ihre IT-Systeme bewirken. Statt blind auf Standardsoftware zu vertrauen, können Unternehmer Digitalisierung aktiv gestalten – gemäß dem, was sie wollen und welche Ziele und Werte ihnen im Umgang mit Mitarbeitern und Kunden wichtig sind. Mitarbeiter sollten sich selbstverantwortlich weiterentwickeln. Grundsätzlich gilt: Sich verweigern geht nicht. Aber ich muss auch nicht alles mitmachen: Ich entscheide, was ich wann, wie und warum nutze.