



Mitgestalter einbinden und sie erfolgreich ins digitale Zeitalter führen

Was Gesellschaften auf der ganzen Welt in den letzten zehn Monaten erlebten, ist Fluch und Segen zugleich. Noch selten seit dem Zweiten Weltkrieg (1939 bis 1945) hat sich in so kurzer Zeit ein Innovationsschub dieser Bedeutungsgrösse ergeben. Die Digitalisierung trägt einen wesentlichen Teil dazu bei. Unabdingbar, motivierte Mitarbeitende bei diesen Prozessen miteinzubeziehen, mit ihnen Mehrwerte zu schaffen und Ziele erreichen. von **Stefan Klöckl**

Die Digitalisierung ist für Unternehmen oftmals ein radikaler Kulturwandel. Warum aber scheitern sieben von zehn Projekten, um einen Kulturwandel zu implementieren? Welches ist die wesentliche Stellschraube, damit die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Wandels deutlich grösser wird?

Experiment sucht nach Antworten

Im Jahr 2010 führte Nikolaus Franke, Professor an der Wirtschaftsuniversität in Wien, zwei spannende Studien durch. Es ging darum herauszufinden, wie gross der Einfluss des eigenen Mitwirkens in diesem Prozess ist und welchen Wert eine Person einem Produkt beimisst.

In der ersten Studie nahmen 114 Studierende teil. Diese wurden in drei Gruppen aufgeteilt. Die erste Gruppe durfte kaum mitgestalten. Sie wurde gebeten, ein Poster eines bestimmten T-Shirts mit Universitätslogo anzuschauen. Die Wissenschaftler fragten die Studierenden, welchen Preis sie für das T-Shirt bezahlen würden, wenn sie dieses in einer Auktion ersteigern könnten.

Die zweite Gruppe durfte in hohem Masse mitgestalten. Sie bekam Zugang zu einem Online Design Tool, mit wel-

chem sie selbst ein T-Shirt gestalten konnten. Die Wissenschaftler zeigten diesen Studierenden das gleiche Universitätslogo des T-Shirts aus der ersten Gruppe. Die zweite Gruppe sollte das Logo so nachbauen, dass für einen Aussenstehenden kein Unterschied sichtbar ist. Durchschnittlich benötigten die Mitglieder dieser Gruppe 23 Minuten für diese Aufgabe. Danach wurden sie ebenfalls gebeten, ein Preisgebot für das T-Shirt abzugeben.

Die dritte Gruppe gestaltete das Logo wie Gruppe zwei nach den Vorgaben der Wissenschaftler. Bieten durften sie aber nicht auf das eigene Logo, sondern nur auf ein vorgefertigtes T-Shirt, dasselbe, welches auch der ersten Gruppe angeboten wurde.

Mehrwerte schaffen

Die erste Gruppe bot für das vorgefertigte T-Shirt 4.75 Euro. Die dritte Gruppe, welche das Logo nachstellte, aber nicht auf das eigene Logo bieten durfte, bot für das gleiche Logo wie die erste Gruppe 5.26 Euro. Die zweite Gruppe, welche in hohem Masse mitgestalten durfte, bot für ihr T-Shirt ganze 6.85 Euro.

Aufgrund dieses Ergebnisses wurde eine zweite Studie durchgeführt. An die-



Zielgenau in die Zukunft gehen: mit motivierten und engagierten Mitarbeitenden.

Bild zvg

ser nahmen 116 Studierende teil. Diese wurden in zwei Gruppen aufgeteilt. Beiden wurden Ski gezeigt. 14 Paar sollten im Anschluss verlost werden. Die erste Gruppe durfte sich eines von 28 Designs aussuchen.

Die andere Gruppe durfte ein komplett eigenes Design ohne Vorgaben entwickeln. Im Anschluss mussten die Studienteilnehmer ein Gebot für ihr Design abgeben. Die Studierenden boten mit ihrem eigenen Geld. Sie hatten keine Kosten, wenn sie leer ausgingen. Hatten

sie jedoch das Glück, eines der 14 Paar Ski zu erlangen, wurde aus der Urne ein zufälliger Preis gezogen. Lag das eigene Gebot des Studierenden darüber, war er verpflichtet, das Design zum Urnenpreis zu kaufen. Lag es darunter, durfte er das Design nicht kaufen, und seine Ski blieben weiss. Dadurch wurde ein Taktieren verhindert.

Die Studierenden aus der ersten Gruppe, die ein vorgefertigtes Design auswählen konnten, boten im Durchschnitt 45 Euro. Die Studierenden aus der

zweiten Gruppe, die ein eigenes Design erstellt hatten, boten 75 Euro.

Mitarbeitende involvieren macht Sinn

Die Erkenntnis daraus: Je mehr ein Mensch mitgestalten kann, desto wertvoller wird für ihn das erreichte Ergebnis. Was bedeutet dies in Bezug auf die Digitalisierung im Unternehmen? Wenn ein Wandel erfolgreich gestaltet werden soll, erscheint es sinnvoll, die Mitgestalter zu involvieren. Der Wandel liegt nicht in der Verantwortung des CDO (Chief Digital Officer), sondern bei der gesamten Führung eines Unternehmens. Es ist ihre Aufgabe, die Mitgestalter in höchstmöglicher Masse am Wandel beteiligen zu lassen.

Je mehr sich ein Mensch für die Erreichung eines Zieles einbringt, desto mehr entwickelt er ein Verhalten, welches ihm hilft, das Ziel auch zu erreichen.

■ **Stefan Klöckl ist Sinnstifter und Inhaber der Sinnfabrik. Er inspiriert Menschen, ihre Grenzen zu überschreiten, damit sie wachsen und Spuren hinterlassen. Er unterstützt Unternehmen in den Themen Leadership, Teamentwicklung und Auftrittskompetenz. www.sinnfabrik.ch.**