
DISQRS – ein intelligentes Tool zur kumulativen Bewertung von Entscheidungen bei betrieblichen Veränderungen

3

Christian Traubinger

*„Unser Entscheiden reicht weiter als unser Erkennen“ –
Immanuel Kant*

Inhaltsverzeichnis

Literatur 141

Gerade im Bereich betrieblicher Veränderung, egal ob Restrukturierung oder Innovation, haben wir es häufig mit Ideen und Maßnahmen zu tun, die von einzelnen Akteuren oder kleinen Gruppen ausgehen, in ihrer Wirkung aber eine Vielzahl unterschiedlicher Interessensvertreter betreffen. Da die Initiatoren solcher Maßnahmen aber meistens nur die gewünschten (bzw. erhofften) Effekte und Folgen im Auge haben und Entscheidungen analog dieser eigenen Sichtweise fällen, kommt es oft zu unerwarteten Reaktionen, Ablehnungen oder Blockaden beim Rest der Mitspieler. Verwundern sollte dies eigentlich nicht, da jeder Mitarbeiter seine eigenen, ganz natürlichen blinden Flecken besitzt und das Ausmaß seiner Entscheidungen niemals vollständig umreißen kann. Trotzdem reagieren viele Manager irritiert und verständnislos, wenn z. B. eine in ihren Augen sinnvolle IT-Innovation nicht wie vorgesehen genutzt wird oder Maßnahmen zur Effizienzsteigerung genau das Gegenteil bewirken. In der Change-Forschung werden die Quoten für das Scheitern solcher Projekte, gemessen an ihren originären Zielen, regelmäßig mit 70 % und höher beziffert [1]. Die Erklärungen hierfür sind vielfältig und reichen von

C. Traubinger (✉)
Carpe Ideam, Moldaschl & Traubinger GbR, Bahnhofsweg 2, 82008 Unterhaching bei München
e-mail: info@carpe-ideam.de

subjektivem, mikropolitischem Verhalten bis hin zu struktureller Komplexität, die niemals widerspruchsfrei beherrscht werden kann.

Die Idee, verschiedene Handlungs-Optionen durch mehrere Personen über ein öffentliches Bewertungssystem zu überprüfen, ist alles andere als neu. Jeder Online-Shop bietet heutzutage bereits solche Funktionen, um Artikel (man kann auch Ideen und Vorschläge als Artikel betrachten) zu bewerten. Die gängigste und bekannteste Form ist ein 5-Sterne-System. Aber an welchen Kriterien macht man fest, ob eine Idee wirklich gut ist? Etwa daran, dass möglichst viele Menschen sie für gut empfinden? Oder an einem besonders guten Durchschnittswert? Das wäre viel zu kurz gegriffen und entspricht höchstens einem Beliebtheitswettbewerb. Weder lassen sich damit die eigentlichen Beweggründe für die Bewertung nachvollziehen, noch können Alternativen untereinander abgewogen und priorisiert werden. Im schlimmsten Fall bleiben Chancen oder Risiken unerkannt, weil sie in einem solch simplen Bewertungsraster untergehen.

Das im Rahmen von EFFInDi entwickelte Tool hat deshalb die Schwachstellen traditioneller Bewertungssysteme unter die Lupe genommen und stellt eine reflexive Methodik zur Verfügung, um Handlungsoptionen und deren Auswirkungen in einem komplexen System besser zu verstehen, mikropolitisch (informelle) motivierte Argumentationen zu entlarven und anstehende Entscheidungen zu priorisieren.

Wie in den Fallstudien gezeigt werden konnte, hängt die Produktivität industrieller Dienstleistungen wesentlich von den Rahmenbedingungen einer auf Anerkennung und Vertrauen basierenden Produktivitätskultur ab. Diese benötigt in der Regel eine reflexive Institutionalisierung der für innerbetriebliche Kommunikation zuständigen formellen und informellen Institutionen.¹ Aber was bedeutet in diesem Zusammenhang reflexiv und wie kann die informelle betriebliche Kommunikation in „formalisierte“ Kanäle gegossen werden? In erster Linie soll das Ergebnis gerade kein Beliebtheitswettbewerb für anstehende Handlungsentscheidungen sein, sondern detaillierte Rückschlüsse über deren mögliche, zukünftige Auswirkungen liefern. Solche Effekte können dabei sowohl auf harten Fakten basieren (wie z. B. versteckte Probleme bei der flexiblen Maschinenrüstung), aber auch durch „weiche Kriterien“ wie Vertrauensgewinn oder -verlust definiert sein. Unsere Herausforderung bei der Entwicklung bestand also vor allem darin, dem Benutzer eine entsprechend strukturierte Interaktionsmöglichkeit zur Verfügung stellen, die ihn anregt, sich intensiv mit anstehenden Entscheidungen oder zukünftigen Ideen auseinanderzusetzen und systematisch eine Argumentation zur Bestätigung oder Widerlegung zugrunde liegender Hypothesen aufzubauen. Um diese Argumentation später filtern und gegeneinander abwägen zu können, muss sie einer vorgegebenen Struktur folgen, die in ihrer Komplexität frei definiert werden kann. Als Beispiel einer solchen Struktur der Pro- und Contra-Argumentation könnte man z. B. folgendes Schema wählen: die unterstützenden Pro-Argumente gliedert man in „positive Erfahrungen aus der Vergangenheit“, „ökonomische

¹Siehe den Beitrag von Heiko Breit in diesem Band

Chancen“ und „Verbesserung der Reputation im Markt“, während die skeptischen Contra-Argumente in „negative Erfahrungen aus der Vergangenheit“, „ökonomische Risiken“ und „drohender Imageschaden“ unterteilt werden. Anhand eines solchen Leitfadens können dann von allen Seiten Beiträge zur Entscheidungsfindung geleistet werden, die inhaltlich strukturiert sind und gleichzeitig explizite Gründe anführen (vgl. [Abb. 3.1](#)). Natürlich wäre es auch mit bisher verfügbaren, marktgängigen Tools möglich, ein Feedback zu den Vorschlägen über die gängige Kommentar-Funktion zu generieren, aber diese Methode ließe sich weder sinnvoll auswerten, noch sind solche Kommentare in der Regel wirklich eindeutig.

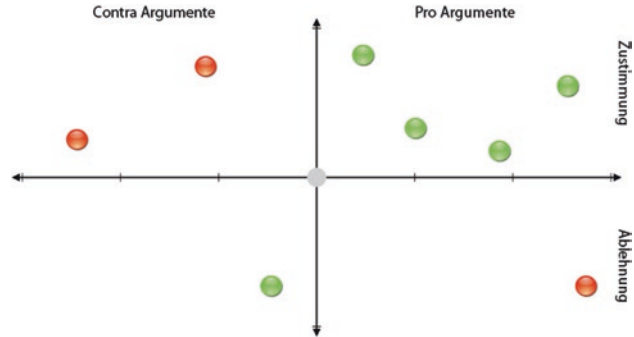
In einem zweiten Schritt erfolgt nun die Bewertung der vorhandenen Argumente – und zwar in beide divergierenden Richtungen: Zustimmung und Ablehnung. Zur Erinnerung, es werden nicht die Ideen oder Vorschläge direkt bewertet, sondern lediglich die damit korrespondierenden Argumente. Diese Logik bietet einige, wesentliche Unterschiede im Vergleich zur traditionellen Methode: Gerade bei Innovationen und Neuerungen sind viele Details nicht offensichtlich und werden übersehen. Das gilt sowohl für Chancen als auch für Gefahren und liegt in der Natur ihrer Sache. Wenn also Mitarbeiter G. als einziger ein ernstes Problem bei der Einführung eines neuen Konzepts erkennt, kann er das über ein Contra-Argument formulieren statt das Konzept einfach nur als „schlecht“ zu bewerten (oder einen Kommentar zu verfassen, den keiner liest). Sollten G.s Kollegen seiner Meinung folgen, können sie dem betreffenden Argument zustimmen und es dadurch bekräftigen. Im konträren Fall würden sie durch Ablehnung die Argumentation entkräften. Mit dem gleichen Prinzip lassen sich entsprechend auch vermutete Chancen auf- oder abwerten. Dadurch können fadenscheinige Argumente, die durch mikropolitische Motivation entstehen (z. B. verursacht durch das „not invented here“-Syndrom), ebenso wirkungsvoll entkräftet wie echte, versteckte Chancen identifiziert werden.

Zur einfachen Auswertung lassen sich alle vorhandenen Argumente zu einem Vorschlag grafisch in einem Koordinatensystem darstellen (vgl. [Abb. 3.2](#)). Dabei werden

Abb. 3.1 Strukturierte Pro- und Contra-Argumentation für einzelne Themen



Abb. 3.2 Visualisierung der über Bewertung gewichteten Argumente



Contra-Argumente in den beiden linken Quadranten und Pro-Argumente in den rechten Quadranten angeordnet. Die Ordinate (y-Achse) zeigt den Grad der Zustimmung oder Ablehnung, während die Anzahl der vorhandenen Bewertungen die Position auf der Abszisse (x-Achse) bestimmt. Mit einem Blick lassen sich dadurch die aussagekräftigsten Argumente mit der größten Zustimmung identifizieren, die Chancen als grüne Punkte im rechten, oberen Quadranten und die Risiken als rote Punkte im linken, oberen Quadranten. Die Punkte im unteren Bereich stehen dagegen für jene Argumente, die mehrheitlich abgelehnt werden.

Während die Visualisierung der Argumentationsebene detaillierte Informationen zu jedem einzelnen Vorschlag bzw. jeder Idee liefert, können mehrere solch potenzieller Alternativen in einer weiteren Ansicht auch untereinander verglichen werden (vgl. [Abb. 3.3](#)). Dabei werden zu jeder Idee die Werte der positiven wie auch der negativen Argumente zahlenmäßig kumuliert, so dass sich der Ebenenpunkt durch die Koordinaten „negative Beurteilung“ und „positive Beurteilung“ ergibt. Wir sprechen dabei von einer sog. Potenzialmatrix, da sie für unterschiedliche Ideen das jeweilige Chancen- bzw. Risikopotenzial aufgrund der aktuell verfügbaren Informationen vergleichbar macht.

Wie die [Abb. 3.3](#) zeigt, ermöglicht diese Darstellung nicht nur die einfache Identifikation von Risiken und Chancen, sondern erweitert die Betrachtung auch auf die Bereiche „Unentschlossen“ bzw. „Unstimmigkeiten und mögliche Barrieren“. Damit lassen sich Spannungsfelder identifizieren und gezielt analysieren, welche gerade bei Neuerungen und Innovationen an der Tagesordnung und sogar völlig natürlich sind. In der betrieblichen Praxis konnten durch diese Vorlagen auch die Besprechungszeiten im Kreis der Entscheider deutlich verkürzt werden.

Immer mehr Unternehmen wird mittlerweile auch bewusst, dass sie echte Innovationen und Neuerungen explizit in einem solchen Spannungsfeld suchen *müssen*. Diesem Umstand haben wir in unserer Auswertungslogik durch die Einführung einer weiteren Darstellungsoption, der „Potenzialpyramide“, Rechnung getragen (vgl. [Abb. 3.4](#)). Dabei wird über den Quotienten aus positiver und negativer Beurteilung der Wert für deren

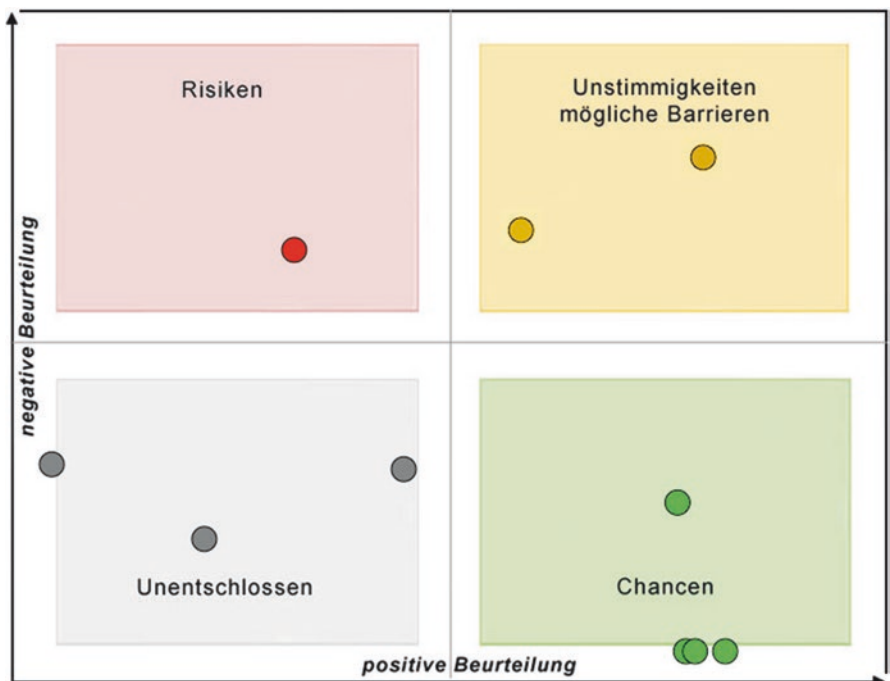
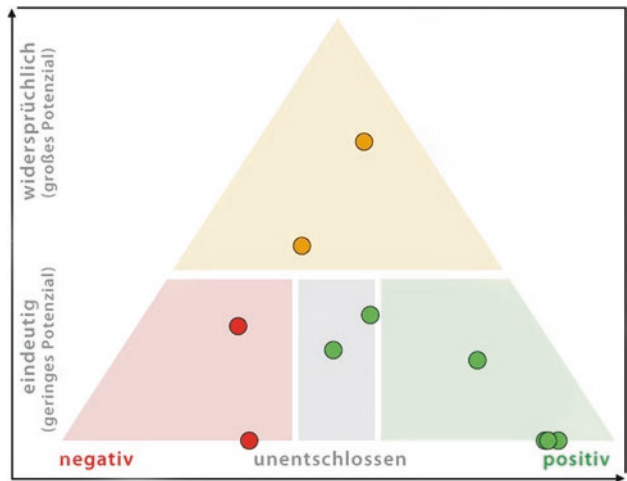


Abb. 3.3 Darstellung alternativer Vorschläge in der Potenzialmatrix

Abb. 3.4 Darstellung alternativer Vorschläge in der Potenzialpyramide



Eindeutigkeit ermittelt. Mehrheitlich positive oder negative Einschätzungen führen zu jeweils hoher Eindeutigkeit und ermöglichen rasche Entscheidungen bei kalkulierbaren Nebenfolgen – aber auch verbunden mit geringerem Innovationspotenzial. Hohe Widersprüchlichkeit, also hohe Chancen als auch große Risiken positionieren die Darstellung der Idee dagegen in Richtung der Pyramidenspitze. Diese Vorhaben sollten bei der zukünftigen, strategischen Ausrichtung entsprechend intensive Beachtung finden. Außerdem sollte in diesen Fällen verstärkt mit unerwarteten Ereignissen und Effekten gerechnet werden.

Natürlich wird der Einsatz solch aufwändiger Tools im betrieblichen Alltag limitiert sein, zumindest für die Mehrzahl der Angestellten. Bei wichtigen Entscheidungen, die direkten Einfluss auf die Unternehmensstrategie haben, können mit Hilfe dieser Methode aber wertvolle Informationen gesammelt, ausgewertet und aufbereitet werden. Vor allem kann damit eine echte 360-Grad-Perspektive für Innovationen und Neuerungen erstellt werden. Echt deshalb, weil nicht nur unidirektional vom Initiator aus die Auswirkung seines Vorhabens auf die Umwelt analysiert wird, sondern auch aus Sicht der betroffenen Stakeholder ein sofortiges Feedback zurück und in alle anderen Richtungen erfolgt.

Um den unterschiedlichen, betrieblichen Anforderungen gerecht zu werden, wurde bei der Entwicklung der Software großen Wert auf eine flexible Konfigurationsmöglichkeit gelegt. So kann die Struktur leicht an die Größe und Komplexität der Unternehmensumgebung angepasst bzw. der Fokus auf die Produkt- oder Prozessentwicklung gelegt werden. Dazu gehört auch eine aufwändige Benutzer- und Rechtsteuerung, die es den Anwendern ermöglicht, Argumente, Bewertungen und Kommentare wahlweise anonymisiert abzugeben. Auch eine Differenzierung zwischen den unterschiedlichen Stakeholdergruppen (Mitarbeiter, Zulieferer, Kunde etc.) wurde implementiert, damit z. B. die Beurteilung interner Prozesse nur der Benutzergruppe „Mitarbeiter“ zur Verfügung steht. Aufgrund der dabei zwangsläufig entstandenen Komplexität zur individuellen Konfiguration empfiehlt sich der Einsatz des Softwaretools erst nach einer ausführlichen Einweisung oder im Rahmen einer begleitenden Beratung.

In unseren empirischen Versuchen hat sich außerdem gezeigt, dass den Anwendern diese neue Logik der Argumentation und Bewertung am besten anhand eines konkreten Beispiels verdeutlicht wird. Der dafür notwendige Aufwand für die Einführung nimmt, je nach Größe der teilnehmenden Gruppe, ca. 30 bis 60 Minuten in Anspruch.

Die bis zu diesem Punkt vorgestellten Funktionen dienen vor allem der Auswirkungsanalyse (Impact-Analyse) von Ideen, internen Veränderungen oder Produkt- bzw. Prozessinnovationen. Nun sollte im zweiten Schritt eine Möglichkeit gefunden und implementiert werden, diese auch entsprechend schnell und effektiv zu priorisieren. Geht man von einer Vorselektion „guter“ Vorschläge aus, macht die klassische Bewertung über eine 5-Sterne-Skala von Anfang an wenig Sinn, da eine gleichmäßig positive Bewertung zu erwarten wäre.

Bei einem konkreten Beispiel wurden interne Verbesserungsmaßnahmen in einem kleinen KMU diskutiert, die anschließend priorisiert werden sollten. Dabei wurden von den Mitarbeitern u. a. folgende Punkte als relevant vorgebracht: Erneuerung der

Telefonanlage, Verschönerung des Empfangsbereiches, Anschaffung eines neuen Servers, Verbesserung der internen Kommunikationsprozesse und der Kauf einer kleinen Kapsel-Kaffee-Maschine für den Pausenraum der Mitarbeiter. Insgesamt wurden in diesem Experiment ca. 10 Verbesserungsvorschläge innerhalb von 30 Minuten gesammelt. Eine klassische Bewertung durch alle Mitarbeiter hätte dabei für die meisten Vorschläge das Resultat „wichtig“ oder „äußerst wichtig“ ergeben – und damit weder eine klare Handlungs- noch Investitionsempfehlung erwirkt.

Für die Lösung dieses Problems haben wir auf eine noch relativ neue Methode aus der Verbraucherforschung zurückgegriffen, die sog. Conjoint-Analyse (considerated jointly – ganzheitlich betrachtet). Mit ihr lässt sich der Bewertungsprozess einer realen Kaufsituation simulieren und die Abwägung einzelner Kriterien erzwingen. Die Probanden müssen dabei bereits während der Befragung unterbewusst zwischen wirklich relevanten Merkmalen und reinen Luxuswünschen unterscheiden. Anders als beim klassischen Fragebogen, bei dem jedes Merkmal ohne Rücksicht auf gegenseitige Abhängigkeiten (z. B. Preis und Qualität) bewertet wird, arbeitet die Conjoint-Analytik über die wiederholte Abwägung unterschiedlicher Eigenschaften, wodurch sich ein Ranking der individuellen Kaufanreize ergibt. Diese Methode der Priorisierung lässt sich aber auch problemlos für den hiesigen Anwendungsfall einsetzen, indem man die einzelnen Vorschläge untereinander abwägt. Technisch wurde dies über virtuelle Fragekarten realisiert, bei denen die Teilnehmer hintereinander in mehreren Schritten jeweils für die wichtigste und unwichtigste Idee stimmen mussten (vgl. [Abb. 3.5](#)).

Das Ergebnis dieser Methode hat sich in vielen, unterschiedlichen Einsätzen bestens bewährt. Wir konnten damit nicht nur Maßnahmen im Rahmen eines KVP-Programms priorisieren, sondern auch die Dringlichkeit von Veränderungen analysieren oder die Aufteilung von Entwicklungsbudgets unterstützen. Die Auswertung des im vorherigen Absatz beschriebenen Experiments zu den dringenden Verbesserungsmaßnahmen eines KMU hat zudem ein sehr aufschlussreiches Resultat geliefert, das die Geschäftsführung zum Nachdenken angeregt hat: Sämtliche größere Investitionen wie Telefonanlage und Server sind nämlich auf den hinteren Plätzen gelandet. Was den Mitarbeitern wirklich wichtig erschien, waren die Verbesserung der internen Kommunikationsprozesse und eine neue Kapsel-Kaffee-Maschine für 100 Euro.

Letztlich kann zwar kein Softwaretool die direkte Kommunikation auch nur ansatzweise ersetzen, aber die Möglichkeiten zur Erzeugung von Argumenten, Fakten und Entscheidungsvorlagen übertreffen mit der Logik unserer Projektsoftware sämtliche, marktgängigen Systeme. Dabei ist der Aufwand für den Einsatz minimal und kann innerhalb eines Workshops kurzfristig zum Einsatz kommen.

Die neue Telefonanlage für das KMU wurde mittlerweile übrigens auch angeschafft – die Mitarbeiter kämpfen dabei noch täglich mit massiven Problemen, denn leider scheint das Produkt nicht 100 % kompatibel mit den externen Leitungsanschlüssen des Providers zu sein.

Karte 1 von 7

am Wichtigsten
am Unwichtigsten

Interne Kommunikation verbessern	☒	☐
Termineinhaltung bei Softwarefreigabe verbessern	☐	☐
Eingang repräsentativer und sauberer gestalten	☐	☒
mehr Fortbildungsmöglichkeiten anbieten	☐	☐

Karte 2 von 7

am Wichtigsten
am Unwichtigsten

Eingang repräsentativer und sauberer gestalten	☐	☐
Software für Dokumentenmanagement einführen	☐	☐
Stechuhr einführen	☐	☒
Espressomaschine für Küche anschaffen	☒	☐

Karte 3 von 7

am Wichtigsten
am Unwichtigsten

Lärmbelästigung durch Server reduzieren	☐	☒
Termineinhaltung bei Softwarefreigabe verbessern	☐	☐
neue Telefonanlage und IT-Technik anschaffen	☐	☐
Interne Kommunikation verbessern	☒	☐

Abb. 3.5 Exemplarischer Verlauf einer Conjoint-Befragung

Christian Traubinger Christian Traubinger ist Experte für Innovation und Kooperation sowie Inhaber der Firma „Carpe Ideam – Ideen beflügeln“. Als Ingenieur für Informationstechnik war er während seiner industriellen Laufbahn im Produktmanagement eines großen Elektronik Konzerns tätig und hat standortübergreifend die Entwicklung internationaler Kundenprojekte koordiniert. Seit nunmehr 10 Jahren arbeitet er zusammen mit Prof. Dr. Dr. Manfred Moldaschl von der Zeppelin Universität und einem interdisziplinären Team am Aufbau von Innovationsclustern, der Umsetzungsbegleitung kooperativer Innovationsvorhaben sowie der Entwicklung eigener Softwaretools zur reflexiven Bewertung und Evaluierung von Risikoprojekten. Für das Fördermodul „go-Inno“ am Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ist „Carpe Ideam“ als offizielles Beratungsunternehmen autorisiert.

Innerhalb des aktuellen Nachhaltigkeitsdiskurses gehört sein Interesse vor allem der kulturellen Dimension von Nachhaltigkeit. Hierzu zählt u. a. die Suche nach Antworten, wie Unternehmen zukünftig die Bereitschaft zur Aufnahme und Verarbeitung neuer Ideen, aber auch den aktiven Umgang mit Kritik und Scheitern innerhalb der Organisation institutionalisieren können. Seine Erfahrungen stellt Herr Traubinger auch im Rahmen des „Res et Verba“-Netzwerks für kulturelle Nachhaltigkeit zur Verfügung.

Literatur

- [1] Moldaschl M (2009) Erkenntnisbarrieren und Erkenntnisverhütungsmittel – Warum siebzig Prozent der Change-Projekte scheitern Erschienen. Josef K, Heike S, Von Ameln F(Hrsg.) Organisationsberatung – blinde Flecken in organisationalen Veränderungsprozessen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 301–312

Produktivität von industriellen Dienstleistungen in der betrieblichen Praxis

Methodik, Dogmatik und Diskurs

Breit, H.; Bullinger-Hoffmann, A.C.; Cantner, U. (Hrsg.)

2017, X, 238 S. 21 Abb., 2 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-08631-2