

Kim Oliver Tokarski
Nada Endrissat
Ingrid Kissling-Näf *Hrsg.*

Transformationen gestalten

Beiträge aus Forschung und Praxis des
privaten und öffentlichen Sektors

OPEN ACCESS



Springer Gabler

Transformationen gestalten

Kim Oliver Tokarski • Nada Endrissat •
Ingrid Kissling-Näf
Hrsg.

Transformationen gestalten

Beiträge aus Forschung und Praxis des
privaten und öffentlichen Sektors

Hrsg.

Kim Oliver Tokarski
Bernere Fachhochschule Wirtschaft
Bern, Schweiz

Nada Endrissat
Bernere Fachhochschule Wirtschaft
Bern, Schweiz

Ingrid Kissling-Näf
Bernere Fachhochschule Wirtschaft
Bern, Schweiz



ISBN 978-3-658-42774-0 ISBN 978-3-658-42775-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-42775-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

Dieses Werk wurde gefördert durch Bernere Fachhochschule

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2024

Dieses Buch ist eine Open-Access-Publikation.

Open Access Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheneinhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ulrike Loercher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Geleitwort

Vom Change zur Transformation: ein Paradigmenwechsel

Derzeit sind viele grundlegende Transformationen beobachtbar, von der Wissenschaft über die professionelle Praxis bis zum gesellschaftlichen Leben. Neue, faszinierende Chancen und schwerwiegende Verwerfungen sind die Folge. Paradigmenwechsel gibt es im Multipack. Vielen beobachtbaren Trends stehen Gegentrends gegenüber. Für die Forschung ist dies eine besonders spannende Zeit. Doch was ist eigentlich eine Transformation? Genauer: Wie unterscheidet sich eine „Transformation“ von „Change“, der schon länger in den Unternehmensalltag gehört?

Weder für „Transformation“ noch für „Change“ gibt es klare Definitionen, doch die beiden Begriffe/Konzepte stehen für sehr unterschiedliche Veränderungsphänomene. Beim Change geht es darum, durch Interventionen die Organisationskultur zu verändern. Früher war dabei das Dreischritt-Prinzip „Unfreeze – Change – Freeze“ populär, heute geht es immer öfter um Change mit wiederkehrenden Neuorientierungen ohne Endziel. Gleichgeblieben ist, dass Change sich um das bewusste Gestalten von Organisationskultur dreht.

Die aktuellen Veränderungen folgen anderen Mustern. Kultur wird häufig nicht gestaltet, sondern entsteht als Nebenwirkung von Veränderungen des Arbeitskontexts, der Arbeitsaufgaben und der Arbeitsziele. Ein Intervenieren auf Ebene der Organisationskultur ist dabei nicht notwendig, ja es würde sogar die gewünschten Veränderungen eher gefährden denn fördern.

Überrascht? Denken Sie an das klassische Beispiel vom Kurvenfahren: Wie lernt ein/e Autofahrer*in, sicher durch die Kurve zu fahren? Antwort: Erstens in dem sie/er die Steuerung ohne hinzusehen bedienen lernt und zweitens in dem sie/er jeweils auf den Kurvenausgang schaut statt auf die Kurve. Die Kultur zu gestalten in einer Transformation ist wie sich auf die Position des Autos in der Kurve zu konzentrieren – es ist gefährlich. Gut möglich, dass dies nicht für Formel-1-Fahrer gilt. Diese tun aber auch sonst viele Dinge mit und im Auto, welche die meisten Menschen nicht machen (möchten).

Häufig beobachtende Aspekte von Transformation

Der Begriff Transformation bezieht sich auf Kulturveränderungen, welche nicht oder nur indirekt gesteuert werden (können). Solche Kulturveränderungen ignorieren oft die Führung, sie entwickeln sich bottom-up. Beispiel: Nur in ökologischen Nischen wie Fußball-coaching bekennen sich Arbeitgeber zu Prinzipien wie „Einforderung eines hohen Commitments zu den Unternehmenszielen von den Mitarbeitenden bei völliger Absenz von langfristiger Loyalität zu ihnen“ (Hans Gerd Prodoehl: „Der abstrakte Mensch“). Trotzdem haben sich viele (junge) Menschen schon an diese Prinzipien angepasst. Sie wechseln selbst regelmäßig den Arbeitgeber, um ihre Karriere maximal zu fördern und ertragen die Unternehmenskultur so lange, wie die Projekte des Arbeitgebers spannend sind.

Charakteristisch für Transformationen ist, dass sie erstens durch eine Neugestaltung von Kontext, Aufgabe und Ziel verursacht werden, zweitens die Wechselwirkung zwischen Privatleben und Berufsleben oder/und der Bedeutungsgewinn der organisationsübergreifenden Perspektiven eine zentrale Rolle spielen und drittens sie eine radikale Seite haben. Zwei gerade sehr präzise Transformationen sind die Digitalisierung und die Orientierung an Nachhaltigkeitszielen. Beide werden auch privat gelebt, bei keiner von beiden kann ein Unternehmen im Alleingang viel Wirkung entfalten und beide verändern die Aufgaben teilweise so fundamental, dass die benötigten neuen Skills nicht auf die Schnelle erworben werden können: Es braucht dafür neue Mitarbeitende.

Beide Beispiele für Transformationen haben obendrein eine sehr radikale Seite. In der digitalen Transformation wird Widerstand mindestens partiell dadurch gebrochen, dass in vielen Szenarien digitales Arbeiten so große Vorteile bietet, dass es als Gamechanger wirkt. Widerstand bestraft sich selbst. In Sachen Nachhaltigkeit sind wir dagegen mit der radikalen Erkenntnis konfrontiert, dass nach dem Überschreiten eines unbekanntes, aber nicht mehr fernen Schwellenwerts, die Erderwärmung unser Leben zu einem völlig anderen machen wird. Keine ökonomische Lösung, keine konventionelle politische Lösung wird die Folgen im Guten managen können. Deshalb macht nur proaktives Risikomanagement Sinn. Das ist neu und stellt die aktuellen ökonomischen und politischen Modelle infrage.

Mit Change-Management-Praktiken kommt man in den hier skizzierten Situationen jeweils nicht weit. Wo es um organisationsübergreifende Phänomene geht, ist das Nahe-liegende, Sichtbare oder zumindest direkt Erfahrbare meist von eingeschränkter Relevanz. Denkmodelle und Wertvorstellungen sind dagegen entscheidend.

Neue Spielregeln

Wir betreten mit dem Thema Transformation eine neue Galaxie, in der andere Spielregeln gelten. Im Grundsätzlichen wie im Detail. Manches bleibt gleich, vieles verändert sich total, manches dreht sich in das Gegenteil um. Das ist ungeheuer spannend. Noch fehlt uns die Landkarte, ja sogar der Kompass: Wie sind die Veränderungsphänomene zu interpretieren? Mit welchen Denkmodellen können sie entschlüsselt werden? Was passiert da eigentlich? Klar ist nur, dass wir uns in einer Periode des Umbruchs befinden.

Beispiel „Digitale Transformation“. Das bedeutet unter anderem: Servicierung der Produkte, neue Ressourcen zur Erledigung der Arbeit, globale Distribution, radikale Personalisierung, alternative Valorisierungen, Sägezahninnovation, integriertes Online-Tracing, kuratierte Arbeitsplätze, neue Organisationsmodelle, kundenorientierte Geschäftsökosysteme, netzwerkwissenschaftliche Unternehmensstrategien, Optimierung und Design mit digitalen Zwillingen, Öffnung von Daten/Prozessen/Diensten und radikale Unternehmenskulturen. Dabei gibt es zahlreiche neue Denkmodelle (Broker, Bus), Paradigmenwechsel (disziplinierte Agilität, technische Schulden) und Neuinterpretationen (Accountability als Balance zwischen Top-Down und Bottom-up Steuerung – siehe Jeanne W. Ross, Cynthis M. Beath, Martin Mocker: „Designed for Digital“).

Trotzdem, wenn man den Ankündigungen trauen darf, dann ist die digitale Transformation bald vorbei. Dieses Schicksal teilt sie mit der Geschichte, deren Ende Francis Fukuyama vor langem diagnostizierte. Unsere Forschung zeigt jedoch, dass es richtiger wäre zu sagen: Digitalisierung ist noch kein Thema. Viele Unternehmen kennen den State-of-the-Art nicht, weshalb das Maturitätsparadoxon zu beobachten ist: Je höher die faktische Digitalisierungsmaturität eines Unternehmens, desto geringer die Wahrnehmung der eigenen Maturität durch ihre Führungskräfte. Weit fortgeschrittene Unternehmen sehen sich als rückständig an, durchschnittliche bis eher zurückgebliebene Unternehmen dagegen sehen sich selbst als weit fortgeschritten an.

Natürlich ist das Transformationspotenzial unterschiedlich. Unternehmen, die sich beispielsweise auf Spitzenqualität beim Brotbacken spezialisiert haben, scheinen recht wenig Potenzial zu haben. Doch stimmt das? Zum einen sind zwei der Haupttätigkeiten solcher Unternehmen Forschung & Entwicklung und Markenpflege – beides Aufgaben, bei denen die Digitalisierung hilft. Zum anderen geht es auch beim Brot um Kund*innenverständnis. Die Konsumkulturen unterscheiden sich von Stadt zu Stadt und unterliegen selbst lokal dauernder Veränderung. Wer Daten nicht gut bewirtschaftet, wird das Marktpotenzial des Unternehmens nicht ausschöpfen und überrascht sein, wenn plötzlich die Absätze einbrechen. Ganz abgesehen davon, dass Automatisierung aller Unterstützungs- und Monitoring-Aufgaben durchaus auch im Spitzenqualitätssegment den Unterschied zwischen Sein oder Nichtsein ausmachen kann. Für alle, die gute Qualität für den Massenmarkt produzieren, ist das sowieso selbstverständlich.

Trotzdem, für Bäckereibetriebe ist das Transformationspotenzial geringer als in vielen Industrien und Dienstleistungssektoren. Selbst dort, wo „nur“ menschliche Expertise und strategisches Denken verkauft wird, gibt es viele Tätigkeiten, welche mit Maschinenunterstützung zehn Mal effizienter ausgeführt werden können. Diese Effizienzsteigerungen finanzieren in der Folge Qualitätssteigerungen, welche ihrerseits neue Geschäftsmodelle ermöglichen. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass Geschäftsmodelle gerade immer kurzlebiger werden, weshalb in vielen Dienstleistungssektoren der Verzicht auf Innovation bei den Geschäftsmodellen den Bestand eines Unternehmens gefährdet. Entsprechendes, wenn auch meist mit größeren Zeitspannen, gilt auch für die Industrie. Digitalisierung macht Neues geschäftlich möglich und sie macht es zugleich geschäftlich überlebensnotwendig. Schumpeter lässt grüßen.

Transformation als kultureller Prozess

Dass Kultur in der Transformation nicht gemanagt werden kann, impliziert nicht, dass sie bedeutungslos wird. Sie kann und soll beobachtet werden, um zu begreifen, was gerade passiert. Normative Interventionen des traditionellen Change-Managements werden durch Erklärungen stiftende Beobachtungen ersetzt. Es geht auf Führungsebene bei Transformationen ums Verstehen(!), um rechtzeitig reagieren zu können, und ums permanente Lernen. Denn nur wer dauernd das eigene Verständnis weiterentwickelt, kann von der bunten Vielseitigkeit der digitalen Transformation profitieren.

Für eine erfolgreiche digitale Transformation muss beispielsweise vieles passen: Technologie, Systemarchitektur, Geschäftsmodell und Organisation sind kritische Aspekte. Es braucht Infrastruktur, Fachkräfte, Finanzierungen und ein Geschäftsökosystem, das dafür bereit ist. Trotzdem stehen in vielerlei Hinsicht Menschen im Zentrum – Menschen und ihre Beziehung zu ihren digitalen Werkzeugen, Menschen und ihre Perspektiven auf die Welt. Wobei der Plural wichtig ist: in vielen Szenarien ist es nicht nur das „Mensch-Maschine-Tandem“, sondern das „Menschen-Maschine-Ensemble“ oder eine Menge unterschiedlicher Menschen-Maschine-Ensembles, deren Menschen in einem sozialen Kontext interagieren und deren Maschinen digitale Daten austauschen. Dass schafft zahllose Wechselwirkungen, die man ohne konkretes Wissen leicht als VUCA-weltartig missversteht, obwohl es gut hundert wiederkehrende Muster sind, welche die digitale Transformation prägen.

Das aus der Anthropologie stammende Konzept der Aneignung spielt dabei eine zentrale Rolle. Die Menschen eignen sich mit digitalen Werkzeugen neue Fähigkeiten an, teilweise emanzipieren sie sich aus alten Abhängigkeitsstrukturen, teilweise geraten sie in neue hinein. Existierende Machtkonstellationen – beispielsweise innerhalb von Unternehmen – werden infrage gestellt. Gleichzeitig eignen sich Unternehmen mit digitalen Werkzeugen neue Geschäftsmodelle an, reorganisieren die Arbeit, zerstören andere Unternehmen und schaffen für neue Arbeitnehmende neue Problemlösungen, neue Karriere-möglichkeiten und neue prekäre Verhältnisse. Auch die kriminelle Szene organisiert sich neu. Das zwingt große Unternehmen sogar, in illegalen Kreisen zu verkehren – konkret auf Plattformen des Darknets – um ihre Sicherheit zu schützen.

Noch komplexer wird es dadurch, dass die Aneignungen Teil eines kulturellen Prozesses sind, in dem unter anderem Normalität neu definiert wird, sich Muster bilden und Ethosrationalitäten verändern und neue, die Wahrnehmung prägende, Erzählungen entstehen. (Thomas Beschorner, Marc C. Hübscher, Matthias Kettner: „Kulturalistische (Wirtschafts)Ethik – Grundlagen eines Forschungsprogramms“). Oder aber, in dem die Nicht-Veränderung der Kultur die digitale Transformation blockiert.

Durch die digitale Transformation zeigen sich alte Paradigmen in radikal neuem Gewand. Die Ent-Territorialisierung des Staatswesens stellt beispielsweise bewährte internationale Friedenspraktiken vor neue Herausforderungen, schafft aber vielleicht auch ungeahnte neue Chancen, beispielsweise in Form virtueller Staaten. Ähnliches gilt für die

horizontale Subsidiarität. Modelle von Staat und Regulierung bleiben zwar auf hoher Abstraktionsebene gleich, verändern aber im Konkreten fundamental ihre Gestalt.

Gestaltungsmöglichkeiten

In solchen Gemengelagen entstehen gerade für Führungskräfte neue Anforderungen, aber auch neue Gestaltungsmöglichkeiten. Die Menschen sind übergreifend der wirkmächtigste Hebel, wenn es darum geht, eine Transformation zu gestalten. Sie sind wesentlich verantwortlich für die Nichtlinearität der Entwicklungen und verdienen mehr Aufmerksamkeit als ihnen gewöhnlich zugestanden wird.

Alle Transformationen führen zur Veränderung der kulturellen Praktiken – Verhaltensweisen, normative Deutungsmuster und Gegenstände – haben eine Eigenlogik/Eigen-dynamik und können nicht durch Change herbeigeführt werden. Sie können aber durch die richtige Art von Interventionen beeinflusst und mitgestaltet werden.

Das vorliegende Herausgeberwerk versucht, erfolgversprechende Gestaltungspraktiken aufzuzeigen und Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, damit vielseitige und vielfältige Erkenntnisse über das Thema „Transformation“ nahezubringen. Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen der spannenden Beiträge!

Prof. Dr. Reinhard Riedl

Inhaltsverzeichnis

1 Wandel, Change und Transformation	1
Kim Oliver Tokarski, Nada Endrissat und Ingrid Kissling-Näf	
2 Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung	17
Luca Perez, Joël Zumstein und Daniel Schwarz	
3 Naturbasierte Lösungen in einer Smart City	41
Pia-Andrea Friedli und Flurina Wäspi	
4 Die Blockchain-ID: Eine mehrheitsfähige Lösung für den digitalen Identitätsnachweis innerhalb der schweizerischen Demokratie?	59
Tim Wackernagel und Daniel Schwarz	
5 Hackathon als Open Innovation in der öffentlichen Verwaltung	85
Alex Enrique Marquez und Thomas Gees	
6 Digitale Transformation = mehr Nachhaltigkeit in der Logistik?	107
Nils Lorenz Grunder, Marie Pešková und Thomas Gees	
7 Omni-Channel-Strategien im Non-Food-Detailhandel	131
Flurin Bühlmann und Jochen Schellinger	
8 Leichtathletikvereine im strategischen Wandel	167
Daniela Gubler und Jochen Schellinger	
9 Design Thinking im strategischen Management	195
Yasmin M. Bürgy und Deane Harder	
10 Diversity, Equity und Inclusion Management – Umsetzung in der Praxis	221
Martina Becker und Andrea Gurtner	
11 Die Transformation von Gründer:innen	241
Til Rüeegsegger und Sabrina Schell	

- 12 Personalentwicklung in der hybriden Arbeitswelt. 261**
Christa Breny-Müller und Andrea Gurtner
- 13 Leitfaden für die Einführung neuer Arbeitswelten am Beispiel eines
Schweizerischen Bundesamtes 283**
Christian Dellenbach und Eric Rufer



Wandel, Change und Transformation

1

Modelle, Konzepte und Theorien von organisationalen Veränderungsprozessen

Kim Oliver Tokarski, Nada Endrissat und Ingrid Kissling-Näf

Zusammenfassung

Der Begriff der Transformation ist allgegenwärtig, eine allgemeingültige Definition jedoch nur schwer zu finden. In diesem Einleitungskapitel wird sich mit den Begriffen Wandel, Change und Transformation auseinandergesetzt und auf die besondere Bedeutung der Antizipation und Gestaltung der Zukunft (Proaktivität) eingegangen, die dem Begriff der Transformation inhärent ist. Frei nach dem Motto „Wandel korrigiert die Vergangenheit, Transformation schafft die Zukunft“ werden zentrale Aspekte skizziert, die für eine solche Zukunftsgestaltung wesentlich sind. Dabei wird auf bekannte Wandelkonzepte zurückgegriffen und von diesen abgegrenzt, wann immer es notwendig erscheint. Da sich das Wirtschaftssystem aufgrund der veränderten technologischen, ökologischen, demografischen und werteorientierten Dimensionen aktuell in einem Umbruch befindet, welcher nach neuen Parametern und Paradigmen verlangt, wird die Relevanz der proaktiven Zukunftsgestaltung im Sinne einer Transformation weiter zunehmen.

K. O. Tokarski (✉) · I. Kissling-Näf
Berner Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: kim.tokarski@bfh.ch; ingrid.kissling@bfh.ch

N. Endrissat
Berner Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: nada.endrissat@bfh.ch

1.1 Theorie

Die Welt befindet sich an einem Wendepunkt. Neue Technologien, wie bspw. Künstliche Intelligenz (KI; bspw. ChatGPT bzw. GPT-4) oder Fragen und Handlungsmuster im Bereich der Ökologie (bspw. Klimawandel, CO₂-Emissionen) sind für die Wirtschaft und Gesellschaft von hoher Bedeutung. Im Bereich der Reduktion der CO₂-Emissionen und der allgemeinen Fragen der Nachhaltigkeit sowie globaler gesellschaftlicher Entwicklungen sind die Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen von besonderer Bedeutung (siehe zu den SDG United Nations, 2023).

Damit die SDG und die Klimaziele von Paris nur annähernd erreicht werden können, sind tiefgreifende Veränderungen, sprich Paradigmenwechsel, im Wirtschafts- und Gesellschaftssystem nötig. Beschleunigt durch die vierte industrielle Revolution mit Themenkontexten, wie bspw. Digitalisierung, KI, Datenanalyse etc. werden im Moment die Arbeitsweisen, Führungskultur, Geschäftsmodelle, Organisationen, Technologien, Konsummuster etc. geändert, um proaktiv und nachhaltig die Zukunft zu gestalten und Antworten auf die großen Herausforderungen wie Energiekrise, Klimawandel und Biodiversitätsverlust zu finden.

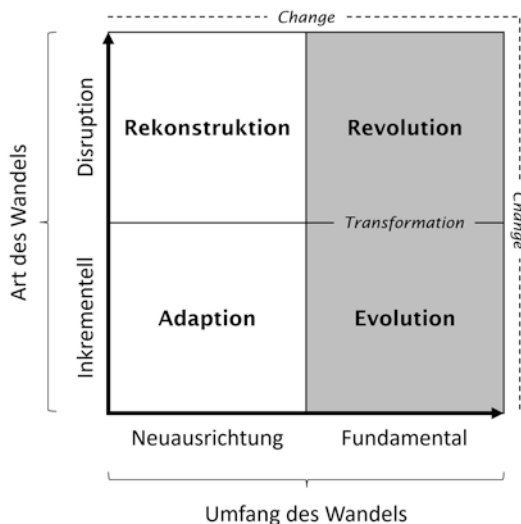
Wandel, Change und Transformation. Diese Begriffe sind somit aktuell von hoher Bedeutung in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft. Grundsätzlich können Wandel und Change als zwei synonyme Begriffe angesehen werden, die sich nur in der Zugehörigkeit der Sprache Wandel (deutsch) und Change (englisch) unterscheiden. Doch wie verhalten sich diese beiden synonymen Begriffe zum Begriff der Transformation?

Wandel kann entlang von zwei Dimensionen, dem Umfang des Wandels (Neuausrichtung; Fundamental) und der Art des Wandels (Inkrementell; Disruption) in einer 2x2-Matrix dargestellt werden, in der sich vier Wandelkonzepte (Adaption, Evolution, Rekonstruktion, Revolution) einordnen lassen (siehe Abb. 1.1).

Die Begriffe *Adaption*, *Rekonstruktion*, *Evolution* und *Revolution* werden wie folgt verstanden (Messner, 2017, S. 9–10 auf Basis von Muzyka et al., 1995, S. 348–350 mit den abweichenden Konzepten Reengineering; Restructuring; Renewing; Regenerating, wobei hier bei allen vier Konzepten von Transformation gesprochen wird. Dieser Begriffsverwendung wird bei Messner, 2017, und auch im vorliegenden Kapitel nicht gefolgt.):

- Die *Adaption* (Anpassung) ist die häufigste Form des Wandels in Organisationen. Es handelt sich um einen Wandel, der innerhalb des aktuellen Organisationsparadigmas vollzogen wird. Der Wandel kann einmalig (episodische Anpassung) oder schrittweise (kontinuierliche Anpassung) erfolgen. Hierbei handelt es sich um „geringe“ Anpassungen „im laufenden Betrieb“ der Organisation.
- Die *Rekonstruktion* (Reorganisation) führt zu großen Veränderungen in einer Organisation. Im Wandel wird das Organisationsparadigma aber nicht grundlegend verändert. Vielmehr werden Produkt-, Organisations- und Prozessveränderungen realisiert. Beispiele hierfür sind Kostensenkungsinitiativen, Outsourcing- oder Offshoring-Entscheidungen und Produkt-Marktkonsolidierungen.

Abb. 1.1 Art und Umfang des Wandels. (In Anlehnung an Messner, 2017, S. 9)



- Im Rahmen der *Evolution* (Weiterentwicklung) wird ein langfristiger Wechsel des Organisationsparadigmas vollzogen. Das Management kann durch vorausschauende Einschätzungen und Handlungen die Notwendigkeit eines disruptiven Wandels vorwegnehmen. So bleibt genug Zeit, um den neuen Zustand durch inkrementelle und moderate Schritte auf einem evolutionären Weg aus der gegenwärtigen Situation heraus zu erreichen. Dabei ist die Evolution langfristig angelegt und steht der Revolution diametral gegenüber.
- Eine *Revolution* (Umwälzung) geht mit einem umfassenden und weitreichenden Wechsel des Organisationsparadigmas einher. Die Revolution wird vollzogen, wenn der äußere Druck zur Veränderung extrem ist. Beispiele hierfür sind neue Wettbewerber, neue Geschäftsmodelle oder neue Technologien, die zu weitreichenden Veränderungen führen. Auch kann eine Revolution nach einer Akquisition oder Fusion notwendig sein, um die Identität eines Unternehmens neu auszurichten bzw. zu entwickeln. Revolutionäre Umgestaltungsbemühungen sind in der Regel reaktiv, wenn ein Unternehmen bspw. „zum Opfer seines eigenen Erfolgs“ geworden ist, und wenn die bisherigen Geschäftsmodelle und die Art und Weise Geschäfte zu betreiben tief in die Unternehmenskultur eingebettet sind und als selbstverständlich angesehen werden. Revolutionäre Veränderungen sind schnell, umfassend und von unternehmerischem Denken und Handeln geprägt, aber diskontinuierlich angelegt.

Nun stellt sich die Frage, welche der vier Konzepte des Wandels (Adaption, Rekonstruktion, Evolution, Revolution) als Transformation bezeichnet werden können.

Transformation ist eine besondere Form des Wandels (O’Neal, 2018a, S. 287). Sie stellt die Entwicklung oder Revolution hin zu einem Paradigma dar, das Realitäten einschließt, die im bisherigen Bezugsrahmen nicht erlaubt, nicht berücksichtigt oder nicht enthalten waren. Transformation findet im Allgemeinen statt, wenn die Grenzen des derzeitigen Bezugsrahmens erreicht werden (Neal, 2018, S. 10).

Wird diesen zuvor präsentierten Definitionen gefolgt, so ist die Transformation ein „starker“ Wandel mit hoher Tragweite für ein Unternehmen bzw. andere Organisationen, wie bspw. Stiftungen, Vereine oder auch öffentliche bzw. öffentlich-rechtliche Organisationen und die Gesellschaft im Allgemeinen. Da eine Transformation die Veränderung eines Paradigmas, so auch eines Organisationsparadigmas, realisiert, können *Evolution* (Weiterentwicklung) und *Revolution* (Umwälzung) als zwei Konzepte einer Transformation betrachtet werden, da dies bei beiden Wandelkonzepten der Fall ist. Bei der *Rekonstruktion* (Reorganisation) und der *Adaption* (Anpassung) bleibt jeweils das Organisationsparadigma bestehen, somit kann nicht von Transformation gesprochen werden.

Die Definition und Diskussion zu den Begriffen Wandel, Change und Transformation ist nicht nur akademischer Natur. Vielmehr ist eine Unterscheidung auch in der Praxis wichtig, um die Notwendigkeit eines Wandels bzw. die Initiierung eines Wandels, bspw. eines Unternehmens, an die Stakeholder (u. a. Aufsichtsgremien, Führungskräfte, Mitarbeitende, Finanzgeber oder Kund:innen) zu vermitteln. Dabei sind die Konzepte der Proaktivität und Reaktivität von besonderer Bedeutung (*Evolution*; *Revolution*). Sie beziehen sich auf die temporale Dimension und bringen zum Ausdruck, dass Transformation eine Antizipation und Gestaltung der Zukunft (Proaktivität) voraussetzt, während sich Wandel oftmals auf die Behebung von Problemen aus der Vergangenheit bezieht. Folgendes Zitat bringt diese „Management-Weisheit“ gut auf den Punkt:

„Change fixes the past, transformation creates the future.“ (Tanmay Vora, Direktor F&E, BASWA, Indien. Transformation.work, 2022, o. S.)

Mohr et al. (2010a) sind der Auffassung, dass sich die Wirtschaft und Gesellschaft nach einer längeren Zeit des Stillstands an einem globalen Wendepunkt befinden. Ein Wandel vollzieht sich auf unterschiedlichen Ebenen in Wirtschaft, Politik, Kunst, Kultur sowie bei öffentlichen und privaten Institutionen bzw. Organisationen. Der Wandel vollzieht sich mit zunehmend steigender Geschwindigkeit. Unternehmen und andere Organisationen stehen vor der Herausforderung diesen Wandel anzuerkennen, die Chancen zu nutzen, den Wandel zu managen und eine nachhaltige Organisationsveränderung vorzunehmen. Dies erfordert eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken und vor allem mit sich selbst als Unternehmen. Der Wandel ist dabei tiefgreifend im Sinne der Transformation zu verstehen. Und es sind Methodiken und Praktiken im Unternehmen zu implementieren, die eine kontinuierliche Auseinandersetzung und Nutzung dieser im Sinne der Sicherung des Unternehmensbestands ermöglichen (Mohr et al., 2010a, S. 1–2).

Der global-technologisch indizierte und zielgerichtete Wandel verlangt von Organisationen und Unternehmen zunehmend die Nutzung von weitreichenden Transformationsprozessen. Eine Transformation ist die Umgestaltung bzw. Umwandlung des Bestehenden in eine andere Form. Dabei geht es um die Analyse und Neugestaltung von – in vielen Fällen auch um ein „Brechen mit“ alten Strukturen, Prozessen und Verhaltensweisen. Das Bestehende wird „zerstört“ oder aufgegeben und gleichermaßen wird etwas Neues eingerichtet und institutionalisiert (Mohr et al., 2010b, S. 8). Der

Wandel erfordert ein Engagement, welches über das übliche Maß hinausgeht (O’Neal, 2018a, S. 284), indem es sich auch auf die Entwicklung eines neuen soziokulturellen Systems bezieht. Auch ist festzustellen, dass im Rahmen der Transformation die Komplexität zugenommen hat. So ist die Zeit auch ein entscheidender Faktor. Konnten „früher“ große Projekte (wie bspw. die Einführung eines ERP-Systems) lange geplant und umgesetzt werden, so hat sich diese Zeit verkürzt. Dabei war eine solche Einführung oftmals ein einziges Großprojekt. Aktuell laufen viele (IT-)Projekte bzw. Veränderungsprojekte parallel innerhalb der Organisation. Gleichmaßen ist neben dem Anstieg der Komplexität der Transformationsprojekte auch ein Anstieg der Ansprüche der Mitarbeitenden an die Arbeit und die Organisation bzw. das Unternehmen als solches zu beobachten, was nicht unterschätzt werden sollte (Joergens & Dahm, 2019, S. 63–64). Im Kontext des fundamentalen Wandels von Organisationen bzw. Unternehmen kann von organisationaler Transformation (organizational transformation) gesprochen werden (O’Neal, 2018a, S. 49).

Die besondere Bedeutung der Digitalisierung für die aktuelle Transformation

Da die aktuell stattfindende Transformation durch digitale Technologien ermöglicht und vorangetrieben wird, kann von *digitaler Transformation* gesprochen werden. Verbunden hiermit sind aufgrund der ökologischen Herausforderungen, wie bspw. dem Klimawandel und der Ressourcenknappheit, auch Fragen der (digitalen) Nachhaltigkeit.

Die digitale Transformation ist ein komplexes Phänomen mit einer Vielzahl beteiligter und betroffener Akteure, wie bspw. Organisationen und Institutionen (Regierungen, öffentliche und private Organisationen/Unternehmen, Medien) bis hin zu (individuellen) Menschen und der Gesellschaft im Allgemeinen. Die digitale Transformation hat ein breites Wirkungsspektrum. Sie betrifft alle Branchen und Sektoren, ob privat, öffentlich oder non-profit. Sie hat globale Auswirkungen und ist auf keine geografische Lage beschränkt. Sie ermöglicht unvorstellbare Gelegenheiten bzw. Chancen (Opportunities) und bringt gleichermaßen auch hohe Ungleichheiten hervor (Padua, 2021, S. 40). Somit bestehen neben den Chancen auch unterschiedliche Nebeneffekte. Für Za, Winter und Lazazzara (2023) sind die Digitale Transformation und Nachhaltigkeit disruptive Imperative, die zu einem Paradigmenwechsel in der Funktionsweise von Organisationen bzw. Unternehmen und Gesellschaften führen (Za et al., 2023, S. 1).

Die digitale Transformation kann als „finale“ Stufe im Rahmen eines dreistufigen „Evolutionsmodells“ betrachtet werden. Die erste Stufe ist die „Digitization“. Diese besteht aus der Umwandlung von Informationen aus einer analogen Form (bspw. Text, Fotos, Sprache) in eine digitale Form. Bestehendes, wie bspw. Prozesse, wird „einfach“ digitalisiert. Die analoge Welt wird in die digitale Welt überführt. Dabei gilt: „If you digitize mess, you get digitized mess“. Die zweite Stufe ist die „Digitalization“. Hierbei handelt es sich um die Integration digitaler Technologien in das „tägliche Leben“ (z. B. Sprachassistenten). Im organisationalen Kontext ist dies die Neugestaltung bzw. das Weiterdenken von Prozessen im Rahmen der Digitalisierung, um bspw. Prozesse kostengünstiger bzw. effizienter zu gestalten. Wichtig zu berücksichtigen ist, dass die Stufen eins und zwei

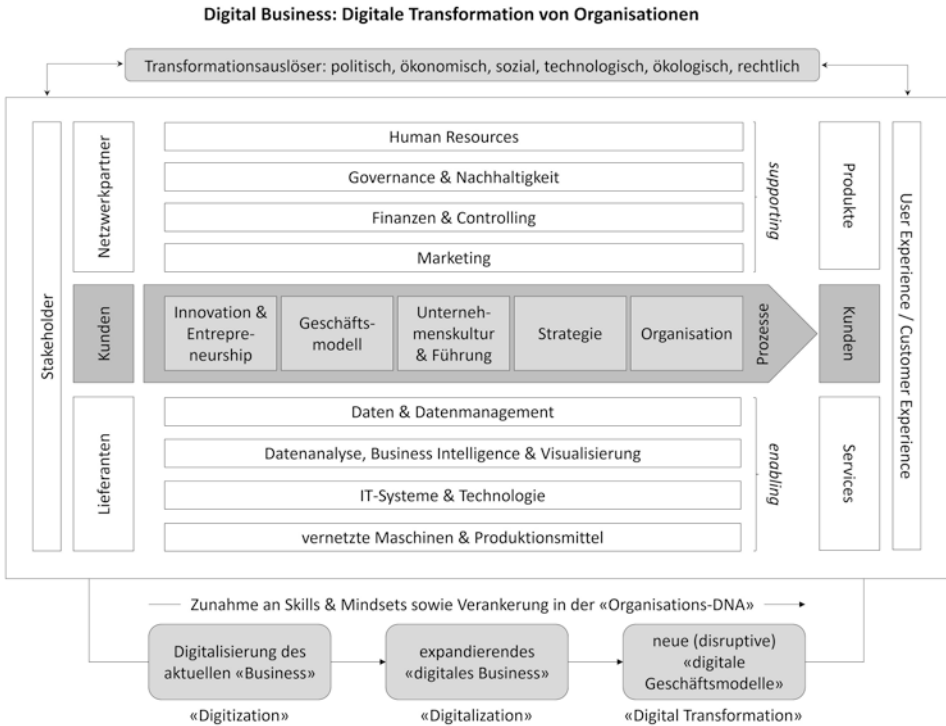


Abb. 1.2 Digitale Transformation von Organisationen. (Tokarski et al., 2021, S. 4)

nach obiger Definition der Logik eines Wandels folgen. Die dritte Stufe hingegen ist der kreative Schritt der „digitalen Transformation“. Hier werden neue Geschäftsmodelle, bspw. auf Basis von Daten, entwickelt und eine starke strategische, organisationale und kulturelle Transformation des Unternehmens realisiert, die sich fundamental von allem Bisherigen unterscheiden und in dem Sinne nicht anschlussfähig sind, sondern etwas genuin Neues – und somit eine Transformation – darstellen (Padua, 2021, S. 43; Tokarski et al., 2021, S. 6–7). Siehe hierzu Abb. 1.2.

Etablierte Unternehmen, die verspätet einen organisationalen Wandel auf Basis des (drei) Stufenmodells vollziehen und „spät“ in das „digitale Zeitalter“ eintreten, sind oftmals gezwungen, ihre Geschäftsprozesse und -modelle zu ändern (oft keine bzw. eine geringe Proaktivität). Eine Optimierung reicht oftmals nicht mehr aus. Nach Kozak-Holland und Procter (2020) bedingt dies auch einen hohen Wandel im Kontext der verwendeten Technologien an IT-Systemen und -Applikationen (Kozak-Holland & Procter, 2020, S. 4). Somit zeigt sich hier auch die Bedeutung der Zeit und der hiermit verbundenen proaktiven Einstellung gegenüber dem Wandel. Wie kann diese Proaktivität erreicht werden?

Transformationen gestalten

Der erste Schritt im Transformationsprozess besteht darin, dass ein Mensch bzw. Menschen (und somit eine Führungskraft und auch die Mitarbeitenden) daran glauben müssen, dass Transformation möglich und nötig ist. Dies gilt für alle Ebenen: Individuum und Team (*Mikroebene*), Organisation (*Mesoebene*) und Akteure auf nationaler, internationaler sowie globaler Ebene (*Makroebene*). Die Offenheit gegenüber Neuem ist dabei ein wichtiger Punkt. So ist daran zu glauben, dass die Möglichkeit besteht, dass sich Dinge verbessern können, und zwar auf eine Weise, welche nicht einen Rückfall in ein altes (aufgegebenes) Paradigma bedeutet. Ohne diese Überzeugung ist eine Transformation nicht möglich (Neal, 2018, S. 4–5). Dem Menschen kommt somit im Rahmen der Transformation eine besondere Bedeutung zu. So beginnt Veränderung mit Selbsterkenntnis bzw. Selbstwahrnehmung (self-awareness). Self-awareness bedeutet schlicht, sich selbst zu kennen. Selbsterkenntnis ist der erste Schritt, um das Leben (und die Gesellschaft und Organisationen) aktiv zu gestalten. Sich selbst zu kennen bedeutet, die verschiedenen Aspekte dessen zu erkennen, was einen Menschen als einzigartige Person ausmacht, denn der Mensch ist vielschichtig. Selbsterkenntnis zu entwickeln, bedeutet zu verstehen, was den Menschen antreibt, die Dinge zu tun, die er tut. Es geht darum, die persönliche Energie und die Leidenschaft zu nutzen, um Veränderung voranzutreiben. Dabei erleichtert Selbsterkenntnis Widerstandsfähigkeit, Engagement, Konfliktmanagement und effektive Entscheidungsfindung im privaten und beruflichen Leben (Kay, 2018, S. 186). Große Veränderungen können auch durch große Ziele vorangetrieben werden. Große, herausfordernde Ziele werden nach Collins und Porras (1994) „Big Hairy Audacious Goals“ (große, haarige, ehrgeizige Ziele. Siehe Collins & Porras, 1994) genannt. Diese Ziele dienen als Vision und werden trotz ihrer Schwierigkeit und einer scheinbaren „Unerreichbarkeit“ verfolgt und realisiert. Diese herausfordernden Ziele sind langfristig angelegt. Sie inspirieren und motivieren die Mitarbeitenden diese zu erreichen. Dies alles sind bedeutende Voraussetzungen und Eigenschaften, um Wandel und Transformationen voranzutreiben. Hier besteht also kein Unterschied.

Für Führungskräfte ist ein spezifisches, entrepreneurial Mindset wichtig. So ist die Offenheit gegenüber Neuem ein wichtiger Punkt. Chancen sollen als Chancen des Wandels betrachtet werden, auch wenn sich diese Chancen aktuell noch gar nicht zeigen (siehe hierzu die Konzepte „awareness“; „opportunity recognition“). Aber es geht um die Offenheit gegenüber diesem Unbekannten. Transformationsarbeit umfasst Fokussierung (des Denkens), Emotionen und die Entwicklung von Intuition (über Wissen und Erfahrungen). Gleichermaßen sind auch soziale Aspekte von Bedeutung. Fähigkeiten wie Vertrauen, Geduld sowie das Aushalten von Ungewissheit und Selbsterkenntnis sind unerlässlich für eine erfolgreiche Transformation (O’Neal, 2018b, S. 48). Nochmal: Transformation ist ein Wandel, deswegen gelten viele Einsichten aus früherer Forschung zu Wandel auch in der aktuellen Situation. Analog zur Wachstumsentwicklung bei einem Menschen kann es zu „Transformations- oder Wachstumsschmerzen“ kommen. Diese vorgenannten Eigenschaften und

Aspekte leisten einen Beitrag zum „Durchhalten“ oder „Aushalten“ der Transformation; dies für die Führungskraft persönlich, aber auch als Begleiter:in des Wandels für die Kolleg:innen bzw. Mitarbeitenden. Neben dem entrepreneurial mindset kann weiter in fixed und growth mindset unterschieden werden.

Die Unterscheidung zwischen fixed mindset und growth mindset basiert auf den Arbeiten von Carol S. Dweck. Im fixed mindset wird angenommen, dass Fähigkeiten statisch sind. Im growth mindset wird davon ausgegangen, dass das (wahre) Potenzial noch unentdeckt ist und der Mensch sich weiterentwickeln kann. Das fixed und growth mindset wirken sich unterschiedlich auf die Motivation zur Bewältigung von Herausforderungen aus. Im fixed mindset herrscht die Denkweise vor, dass Misserfolge zu vermeiden sind. Große Herausforderungen stellen in der Wahrnehmung ein Risiko dar. Beim growth mindset hingegen stellen sich Menschen Herausforderungen. Dies mit dem Ziel, diese zu bewältigen und um von der Herausforderung zu lernen und sich persönlich weiterzuentwickeln. Eine geringe Anstrengung ist ein Risiko, weil sie eine verpasste Gelegenheit darstellt, um zu lernen und sich weiterzuentwickeln (und das Problem zu lösen). In beiden Denkweisen haben Rückschläge und Misserfolge unterschiedliche Bedeutungen. Für Menschen mit einem fixed mindset bedeuten Rückschläge den Verlust des Selbstwertgefühls. Für Menschen mit einem growth mindset hingegen wird aus Rückschlägen gelernt (somit wird immer gelernt, egal welches Ergebnis erzielt wird). Um Misserfolge zu vermeiden, verzichten Menschen im fixed mindset oft auf Gelegenheiten, welche eine persönliche Entwicklung (Wachstum) erfordern, und entscheiden sich für Vermeidungsstrategien oder Maßnahmen zum „Bestandsschutz“. Dies u. a. da eine Angst vor dem Versagen herrscht. Eine weitere Eigenschaft, die Menschen mit einem growth mindset von Menschen mit einem fixed mindset unterscheidet, ist die Tendenz, sich auf andere, statt auf sich selbst zu konzentrieren. Entscheidend ist, dass ein growth mindset entwickelt werden kann. Dabei ist das Lernen über persönliche Erfahrungen wichtig. Menschen sind motiviert sich zu verändern, wenn sie erkennen, dass sie sich, ihre Denkweise und Handlungen (und dann auch die Bewältigung von Herausforderungen) beeinflussen können. Dazu ist es wichtig, dass sich der Mensch über die beiden Mindsets bewusst ist bzw. wird. Denn die meisten Menschen sind sich ihrer Einstellungen, Überzeugungen und dem dahinterliegenden Konstrukt des fixed mindset oder growth mindset nicht direkt bewusst. Vielmehr sind diese implizit (Stanford & Stanford, 2018, S. 131–132; siehe grundlegend Dweck, 2006). Die persönliche Transformation liegt im Menschen selbst und kann bewusst vollzogen, aktiviert sowie gefördert und gefördert werden. Es gilt:

„Jede:r ist des eigenen Glückes Schmid“.

Allerdings lässt sich oftmals feststellen, dass Menschen und Organisationen in ihrem aktuellen Systemzustand bleiben und Mühe haben, bestehende Muster und Verhaltensweisen etc. aufzugeben und eine Veränderung vorzunehmen. Denn etwas zu wandeln ist u. a. auch mit Risiko verbunden. Daher muss der Anreiz oftmals (sehr) hoch sein, um eine

Transformation zu starten. Da es (scheinbar) gut läuft, ist die Bereitschaft für einen Wandel oftmals gering. Ohne Bereitschaft ist Transformation gleichwohl kaum möglich (Mohr et al., 2010b, S. 8).

Die mangelnde Bereitschaft zu einem Wandel kann ein Risiko sein. Es gibt aber auch noch andere Gründe, die „energietechnisch“ erklärt werden können. Denn es ist anzumerken, dass die oftmals geringe Bereitschaft von Menschen oder Organisationen nicht als bewusst bzw. intendiert oder nicht böswillig zu sehen ist. Vielmehr kann dies aus systemtheoretischer Sicht, mit Anleihen an die Physik, erklärt werden. Systeme neigen dazu, den aktuell niedrigsten Energiezustand einzunehmen. Wenn eine Veränderung des Systems vorgenommen werden soll, dann ist dem System Energie hinzuzufügen bzw. Energie zu verbrauchen. Bei einer intendierten Transformation wird eine (große) Menge an Energie benötigt, um das System Unternehmen (mit seinen Mitgliedern, Einstellungen, Strukturen, Prozessen etc.) aus seinem aktuellen Energiezustand in einen neuen (besseren/anderen) Energiezustand zu bewegen. Die Änderung eines Systemzustandes gibt so somit nicht „umsonst“. Alles kostet Energie (und vor allem auch Zeit). Für kleinere und größere Wandelprozesse ist dies wichtig zu wissen und zu verstehen und eine systemische Betrachtungsweise einzunehmen, um geeignete Maßnahmen des Wandels realisieren zu können. Wenn der Energiezustand bereits geschwächt ist, durch zunehmende Intensivierung der Arbeit, COVID-19-Pandemie, oder andere Krisenmomente, dann ist die Ausgangslage bereits prekär.

Um einen Wandel und Transformation erfolgreich initiieren und realisieren zu können, kann man auch auf „Alt-Bewährtes“ zurückgreifen. Die Organisationsentwicklung verweist seit vielen Jahren darauf, dass es drei zentrale Dimensionen gibt, die zur Gestaltung von Wandel bzw. Transformation wichtig sind: Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft, Wandlungsfähigkeit. Die *Wandlungsbereitschaft* repräsentiert dabei die Notwendigkeit des Wandels (im Sprachgebrauch von Kotter, 1996, ist das u. a. „sense of urgency“, also die Dringlichkeit), das heißt warum der Wandel vollzogen werden muss. Hier sind eine subjektive Wahrnehmung und Anerkennung notwendig (Erkennung und Anerkennung des Wandels). Die *Wandlungsbereitschaft* ist die Einstellung, Haltung oder das oben beschriebene „Mindset“, das eine Offenheit und Zustimmung zum (benötigten) Wandel durch die Führung und die Mitarbeitenden ausdrückt. Die *Wandlungsfähigkeit* spiegelt das „Können“ der Führung und Mitarbeitenden wider, den Wandel (erfolgreich) umsetzen und realisieren zu können. Hierzu gehören viele unterschiedliche Methoden und Instrumente erfolgreicher Wandelprozesse bzw. -projekte, aber auch die systemischen Befähiger, wie bspw. Strategie, Struktur und Kultur sowie die IT (Krüger, 2014, S. 14–23).

Anzumerken ist noch, dass in Literatur und Praxis oftmals das „alte“ dreistufige Konzept und Paradigma von Kurt Lewin des „unfreeze“, „change“ und „refreeze“ für Wandlungsprojekte aufzufinden ist und angewendet wird. Hierbei wird angenommen, dass sich die Organisation in einem Gleichgewichtszustand befindet, der unterbrochen werden muss, sodass die Organisation einem Wandel unterzogen werden kann. Doch dieses episodische, statische Konzept und Denken, das am Ende davon ausgeht, dass Organisationen bzw. Unternehmen in einen Zustand der „Ruhe“ und „Stabilität“ kommen, kann als (teilweise) veraltet angesehen werden. Vielmehr wird Wandel heutzutage nicht episo-

Tab. 1.1 Schwerpunkte des geplanten und generativen Wandels. (Vgl. Marshak & Bushe, 2018, S. 12)

Aspekte	Geplanter Wandel	Generativer Wandel
Herangehensweise:	Social Engineering	Soziale Innovation
Argumentation:	Analytisch	Analogisch
Denkweise:	Vertikal	Lateral (seitlich/quer)
Methoden:	Wissenschaftlich und technisch orientiert	Dialogisch und sozial vereinbarungsorientiert
Rolle der Führungskräfte:	Leistungsorientiert und direktiv	Möglichkeitsorientiert und unterstützend
Ergebnisse:	Lösungen für Probleme und/oder Erreichen eines gewünschten Zustands	Anpassungsfähige Handlungen und/oder Transformation
Wann verwenden:	Ansätze auf dem Stand der Technik und Lösungen existieren	Über den Stand der Technik hinaus benötigte Ansätze und Lösungen

disch, sondern kontinuierlich und agil gedacht. Denn wenn das dreistufige Konzept angewendet wird, dann werden in Organisationen „Changeprojekte auf Changeprojekte“ realisiert und wenn dabei dem Konzept von Lewin gefolgt wird, dann überfordert dieses „Stop-and-go“ (von unfreeze, change, refreeze) die Unternehmen und die Mitglieder (Gerks, (2016), S. 196–197). Grundsätzlich lässt sich in einer dynamischen Welt des Wandels nicht eher fragen, ob nicht genau der umgekehrte Fall eines „freeze“, „change“ und „unfreeze“ stattfinden müsste, da sich Organisationen oft in einem kontinuierlichen Wandel mit vielen parallelen Projekten befinden (siehe zu einer neueren Sichtweise auf Wandel und Organisationsentwicklung die Arbeiten von Robert J. Marshak. Einen umfassenden Überblick zu seinen Arbeiten liefert Wagner, 2018).

Auf Basis des Vorherigen bleibt als letzte Frage, ob eine Transformation im klassischen Sinne geplant werden kann. Auch hier lohnt ein Blick in bestehende Taxonomien: Als Alternative eines geplanten Wandels wird eine generative Theorie des Wandels vorgeschlagen, welche in der „dialogischen Organisationsentwicklung“ vorliegt (Marshak & Bushe, 2018, S. 99. Siehe grundlegend Bushe & Marshak, 2014, 2016). Die Schwerpunkte des geplanten und generativen Wandels sind in Tab. 1.1 dargestellt.

Es ist anzumerken, dass das Konzept des generativen Wandels anschlussfähig an „moderne“ Führungskonzepte, wie bspw. „collaborative leadership“, „servant leadership“ oder „transformative leadership“ hinsichtlich der Ideen und Ansichten über die Organisation und Menschen ist.

1.2 Blick in die Werkstätten

Glaubt man den UNO-Berichten, steht die Welt an einem kritischen Punkt in der Geschichte und benötigt dringend Wandel und Transformation auf allen Ebenen. Der Umfang, das Ausmaß und die Geschwindigkeit, mit denen der Mensch (negative) Wirkungen

auf die Erde ausübt, sind bisher beispiellos. Die Menschheit ist die dominierende Kraft bei der Gestaltung der Zukunft des Planeten. Die schwerwiegendsten und unmittelbarsten Risiken sind von Menschen gemacht und haben hohe Auswirkungen. Dies reicht vom Klimawandel über die COVID-19-Pandemie bis zum Verlust der biologischen Vielfalt und zunehmenden Ungleichheiten (siehe hierzu United Nations Development Programme, 2020). Im vorliegenden Sammelband zeigen die Beiträge im Sinne von Werkstattberichten auf, wie und unter welchen Bedingungen auf verschiedenen Ebenen Wandel und Transformation stattfinden, wie sie unterstützt und skaliert werden können.

In Kap. 2 analysieren Luca Perez, Joël Zumstein und Daniel Schwarz, wo die Digitalisierung/E-Government in den Gemeinden in der Schweiz im internationalen Vergleich steht und weisen darauf hin, dass den Digitalisierungsstrategien, dem situativen und partizipativen Führungsstil, aber auch der passenden Technologie große Bedeutung zukommt. Pia-Andrea Friedli und Flurina Wäspi beschäftigen sich in Kap. 3 mit naturbasierten Lösungen in der Smart City und zeigen auf, wie der stark technologieorientierte Smart-City-Ansatz mit dem Konzept der naturbasierten Lösungen transformiert und stärker auf Nachhaltigkeit und Resilienz ausgerichtet werden kann.

In Kap. 4 gehen Tim Wackernagel und Daniel Schwarz der Frage nach, wie sich Bürger:innen nach der Ablehnung der E-ID Vorlage, des staatlich anerkannten elektronischen Identifikationsnachweises, im Frühjahr 2021 zur Einführung einer Blockchain basierten E-ID in der Schweiz äußern und berichten von einer positiven Grundhaltung der Befragten. Die selbstbestimmte Verwaltung der eigenen Identitätsdaten ist dabei ein gewichtiges Argument für die Zustimmung. Alex Enrique Marquez und Thomas Gees beschäftigen sich im Kap. 5 mit Hackathons in der öffentlichen Verwaltung als Innovationsmethode und zeigen u. a. auf, dass Umsetzungsmaßnahmen im Anschluss unabdingbar sind, damit der innovative Input nicht verloren geht. Nils Grunder, Marie Peskova und Thomas Gees beschäftigen sich im Kap. 6 mit dem potenziellen Impact von digitalen Tools auf die Ressourceneffizienz im E-Commerce und der Logistik. Sie konstatieren einen positiven Zusammenhang, wenngleich in der Logistikbranche noch eine geringe digitale Maturität vorliegt. Das Kap. 7 von Flurin Bühlmann und Jochen Schellinger befasst sich mit Omni-Channel Strategien, u. a. Tablets in den Verkaufsstellen, eine verlängerte Ladentheke, Live-Videoberatung, QR-Codes auf Produkten oder im Store, Click & Collect, respektive Click & Reserve, Online-Retouren, im Non-Food Bereich. Sie konstatieren deren zunehmende Verbreitung.

Auch der NPO-Bereich bleibt vom Wandel nicht unberührt. Im Kap. 8 untersuchen Daniela Gubler und Jochen Schellinger an Leichtathletikverbänden, wie sich diese digitalisieren und (teil-)professionalisieren. Sie schlagen dazu ein Reifegradmodell mit Handlungsempfehlungen vor. Yasmin Bürgy und Deane Harder wenden sich im Kap. 9 dem prozessorientierten Wandel zu und untersuchen, wie Design-Thinking-Methoden, speziell die drei untersuchten Elemente Mindset, iteratives Vorgehen und User-Centeredness, die notwendigen Strategieprozesse grundsätzlich unterstützen und flexibel auf neue Herausforderungen reagiert werden kann. Die Förderung eines growth mindsets im strategischen Management ist dabei für den Erfolg zentral. Martina Becker und Andrea Gurtner zeigen

im Kap. 10 wiederum, wie ein Diversity, Equity und Inclusion (DEI) Management in einer Unternehmung grundsätzlich wichtige Impulse für die Transformation produziert. In einem sechsstufigen Prozess wird dargelegt, wie DEI in Organisationen umgesetzt werden kann. Im Kap. 11 beschäftigen sich Til Rügsegger und Sabrina Schell mit der Veränderung des Human- und Sozialkapitals als Erfolgsfaktor in der Gründungsphase eines Start-ups und zeigen, dass für deren Weiterentwicklung die Selbstreflexion der Gründer:innen eine wichtige Rolle spielt.

Im Kap. 12 untersuchen Christa Breny-Müller und Andrea Gurtner die hybride Arbeitswelt mit Homeoffice und Teilzeitarbeit bezogen auf die Personalentwicklung und kommen zum Schluss, dass Personalentwicklung durch regelmäßige Ansprache der Vorgesetzten wie auch on the job in kürzeren Abständen nötig wird. Eric Postler und Christian Dellenbach analysieren zum Schluss im Kap. 13 die Einführung der neuen Arbeitswelten in einem Bundesamt und kommen zum Schluss, dass bezogen auf die Dimensionen „People“, „Place“ and „Technology“ hier durchaus noch Nachholbedarf besteht und die Veränderungen als Chance gesehen werden sollten.

Der bunte Strauß an Veränderungsinitiativen zeigt, dass alle Ebenen (Mikro, Meso, Makro), Systeme (Politik, Wirtschaft und Gesellschaft) und Dimensionen (Produkte/ Dienstleistungen, Prozesse und Organisationen) von Transformationen betroffen sind. Dabei spielen bewährte Methoden und Techniken des Wandels weiterhin eine große Rolle und werden dementsprechend eingesetzt. Das Epochale dürfte aber wohl die gleichzeitige Veränderung und Transformation in allen Bereichen sein, gepaart mit der Geschwindigkeit und Agilität. Denn neue Technologien verbinden sich mit neuen Arbeitsformen und Geschäftsmodellen, die einen eigentlichen Paradigmenwechsel mit sich bringen und z. B. direkte Auswirkungen auf die Work-Life-Balance haben. Wirtschaft und Gesellschaft stehen damit erst am Anfang des Wegs einer grundlegenden Transformation und benötigen große Schritte in allen Bereichen, um nur annähernd die SDGs und Klimaziele zu erreichen.

1.3 Fazit und take-away messages

Die Liste an Konzepten, Modellen und Theorien ließe sich noch weiter ausführen. An dieser Stelle soll die angeführte Argumentation genügen. Wichtig ist, dass aktuell sehr viele Veränderungen in der Politik, der Wirtschaft, der Gesellschaft, der Technologie, der Ökologie (Natur) und des Rechts vorliegen und sich Chancen sowie Notwendigkeiten für Unternehmen und Organisationen bieten, einen Wandel im Sinne der Transformation zu realisieren. Diese Einleitung hat eine Grundlage gelegt, um den Begriff der Transformation in die existierende Debatte rund um Wandelvorhaben einzuordnen. Die Kapitel des vorliegenden Herausgeberwerkes decken eine Bandbreite an verschiedenen Transformationsprojekten ab, wobei einige stärker digital, markt- oder unternehmensintern getrieben sind. Sie alle liefern einen Beitrag zum Verständnis der Transformation aus theoretisch-praxisorientierter Perspektive im Sinne von Werkstattberichten.

Wichtige Botschaften der Argumentation zum Schluss:

- Transformation ist eine Form des Wandels, die sich vor allem auf die zukunftsgerichteten Felder der Evolution und Revolution bezieht. Es geht um die Gestaltung der Zukunft mit neuen Parametern und weniger um die Optimierung und Anpassung von bestehenden Strukturen.
- Die Digitalisierung ist ein wesentlicher Treiber der aktuellen Transformation, doch auch andere Faktoren spielen eine Rolle (ökologische Situation, Wertewandel der Gesellschaft, demografischer Wandel der Gesellschaft).
- Zur erfolgreichen Gestaltung der Transformation ist das Attribut der Proaktivität entscheidend.
- Bestehende Taxonomien zur Einordnung von Wandelvorhaben besitzen weiterhin ihre Gültigkeit – entscheidend sind vor allem die Entwicklung eines „sense of urgency“, eines entsprechenden proaktiven Mindsets auf Seiten der Führungskräfte und Mitarbeitenden und ihrer Wandlungsfähigkeiten, im Sinne von Kompetenzen und Skills.
- Transformationswissen zur Erreichung der gesellschaftspolitischen Ziele, wie sie z. B. in den SDGs deutlich werden, bedingen ein neues, transformatives Mindset.

Literatur

- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2014). The dialogic mindset in organization development. *Research in Organizational Change and Development*, 22, 55–97.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2016). The dialogic mindset: Leading emergent change in a complex world. *Organization Development Journal*, 34(1), 37–65.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last successful habits of visionary companies*. Harper-Business.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Gerks, H.-J. (2016). Neue Herausforderungen an das Change Management: Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung von Unternehmen. In O. Geramanis & K. Hermann (Hrsg.), *Führen in ungewissen Zeiten: Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele* (S. 189–203). Springer Gabler.
- Joergens, S., & Dahm, M. H. (2019). Erleben statt Managen: Change Management in Zeiten radikaler Digitalisierung. In M. H. Dahm & S. Trode (Hrsg.), *Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter: Inspirationen für Management und Leadership* (S. 63–75). Springer Gabler.
- Kay, N. S. (2018). Self-awareness in personal transformation. In J. O’Neal (Hrsg.), *Handbook of personal and organizational transformation* (S. 183–216). Springer Nature.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kozak-Holland, M., & Procter, C. (2020). *Managing transformation projects: Tracing lessons from the industrial to the digital revolution*. Palgrave Macmillan/Springer Nature.
- Krüger, W. (2014). Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement. In W. Krüger & N. Bach (Hrsg.), *Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung* (5. Aufl., S. 1–32). Springer Gabler.
- Marshak, R. J., & Bushe, G. R. (2018). Planned and generative change in organization development. *OD Practitioner*, 50(4), 9–15.
- Messner, W. (2017). Continuous business transformation: What is it all about? In H. Ellermann, P. Kreutter, & W. Messner (Hrsg.), *The Palgrave handbook of managing continuous business transformation* (S. 3–18). Palgrave Macmillan.

- Mohr, N., Büning, N., Hess, U., & Fröbel, A. N. (2010a). Einführung: Unumgänglichkeit der Veränderung – Der Aufbruch in die multipolare Welt. In N. Mohr, N. Büning, U. Hess, & A. N. Fröbel (Hrsg.), *Herausforderung Transformation: Theorie und Praxis* (S. 1–4). Springer.
- Mohr, N., Büning, N., Hess, U., & Fröbel, A. N. (2010b). Triebkräfte und Stimuli für die multipolare Welt. In N. Mohr, N. Büning, U. Hess, & A. N. Fröbel (Hrsg.), *Herausforderung Transformation: Theorie und Praxis* (S. 7–24). Springer.
- Muzyka, D., De Koning, A., & Churchill, N. (1995). On transformation and adaptation: Building the entrepreneurial corporation. *European Management Journal*, 13(4), 346–362.
- Neal, J. (2018). An overview of the field of transformation. In J. O’Neal (Hrsg.), *Handbook of personal and organizational transformation* (S. 3–46). Springer Nature.
- O’Neal, J. (2018a). Personal transformation: The next big risk. In J. O’Neal (Hrsg.), *Handbook of personal and organizational transformation* (S. 283–315). Springer Nature.
- O’Neal, J. (2018b). The truth about transformation: One person can change the world. In J. O’Neal (Hrsg.), *Handbook of personal and organizational transformation* (S. 47–82). Springer Nature.
- Padua, D. (2021). *The digital transformation social mindset*. Springer Nature.
- Stanford, C., & Stanford, G. (2018). The neurobiology of personal transformation. In J. O’Neal (Hrsg.), *Handbook of personal and organizational transformation* (S. 123–146). Springer Nature.
- Tokarski, K.O., Kissling-Näf, I., & Schellinger, J. (2021). Digital Business in der Praxis: Modell, Analyse und Handlungsfelder. In J. Schellinger, K. O. Tokarski, & J. Kissling-Näf (Hrsg.), *Digital Business: Analysen und Handlungsfelder in der Praxis* (S. 1–13). Springer Gabler.
- Transformation.work. (2022). Change and Transformation – Is There a Difference? <https://transformation.work/insights/the-difference-between-change-and-transformation>. Zugegriffen am 08.05.2023.
- United Nations. (2023). The 17 Goals. <https://sdgs.un.org/goals>. Zugegriffen am 08.05.2023.
- United Nations Development Programme. (2020). Human Development Report 2020: The next frontier – Human development and the Anthropocene. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr2020pdf.pdf>. Zugegriffen am 08.05.2023.
- Wagner, R. S. (2018). Robert J. Marshak: Challenging traditional thinking about organizational change. In D. B. Szabla, W. A. Pasmore, M. A. Barnes, & A. N. Gipson (Hrsg.), *The Palgrave handbook of organizational change thinkers* (S. 799–826). Palgrave Macmillan/Springer Nature.
- Za, S., Winter, R., & Lazazzara, A. (2023). Digital transformation and sustainability: A means-ends perspective. In S. Za, R. Winter, & A. Lazazzara (Hrsg.), *Sustainable digital transformation: Paving the way towards smart organizations and societies* (S. 1–7). Springer Nature.

Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski ist Dozent für Entrepreneurship, Strategie & Leadership. Er ist Leiter der Abteilung Weiterbildung am Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule sowie in dieser Funktion Mitglied der Departementsleitung. Weiterhin ist er Studiengangsleiter unterschiedlicher Weiterbildungsprogramme. Seine Forschungs-, Dienstleistungs- und Lehrtätigkeiten sowie Publikationen liegen in den genannten Themenkontexten.

Prof. Dr. Nada Endrissat Studiengangsleiterin MSc Business Administration und Dozentin am Institut New Work der Berner Fachhochschule. Lehrtätigkeit in den Masterstudiengängen und der Weiterbildung des Departements Wirtschaft zu den Themen New Work, Digital HR und Human Resource Development. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich neue Arbeits- und Organisationsformen und befassen sich mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt, darunter neue Mensch-Maschine-Kollaborationen, Coworking Spaces und Hackathons.

Prof. Dr. Ingrid Kissling-Näf ist die Direktorin der Berner Fachhochschule Departement Wirtschaft und hat die Co-Leitung des Instituts Sustainable Business inne. Neben dem Thema Nachhaltigkeit liegt ihr die Förderung von sozialen Innovationen besonders am Herzen.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung

2

Eine empirische Untersuchung von Berner Gemeinden zur Formulierung von Handlungsempfehlungen

Luca Perez, Joël Zumstein und Daniel Schwarz

Zusammenfassung

Die Schweiz weist im internationalen Vergleich von digitalen Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung (e-Government) großes Verbesserungspotenzial auf. Insbesondere die Basisdienstleistungen sind vergleichsweise wenig digitalisiert. Ausgehend von der theoretischen Grundlage zur Verwaltungsdigitalisierung sowie zu Erfolgsfaktoren der Digitalisierung, ordnet der Beitrag den Stand der Schweiz im internationalen Vergleich ein. Darauf aufbauend wird anschließend der Digitalisierungsgrad aus personeller, technologischer und organisatorischer Perspektive in ausgewählten Berner Gemeinden empirisch untersucht. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass insbesondere bei der Erarbeitung von strategischen Grundlagen, bei der Anpassung des Führungsstils, der Kommunikation sowie bei der Adaption von Aufbau- und Ablauforganisation Handlungsbedarf besteht.

L. Perez
Bern, Schweiz

J. Zumstein
Biel/Bienne, Schweiz

D. Schwarz (✉)
Berner Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: daniel.schwarzbadertscher@bfh.ch

2.1 Einleitung

Die Europäische Kommission untersucht jährlich den Fortschritt der Verwaltungsdigitalisierung und publiziert die Ergebnisse im sogenannten e-Government Benchmark.¹ Die Schweiz kann sich im neusten Vergleich gegenüber den Vorjahren zwar verbessern, belegt jedoch noch immer nur Rang 28 aus 36 untersuchten Ländern (European Commission et al., 2022). Die Schweiz weist besonders im direkten Vergleich mit den skandinavischen und baltischen Ländern großes Verbesserungspotenzial auf. Als Gründe hierfür werden einerseits die wenig digitalisierungsfreundlichen gesetzlichen Grundlagen genannt, andererseits funktioniert die Schweizer Verwaltung grundsätzlich auch ohne intensivierete Digitalisierung sehr gut. Der Leidensdruck, etwas zu ändern, ist in der Schweiz nicht so groß wie in anderen Ländern.

Obwohl die Schweiz und Österreich über ein ähnliches politisches System sowie annähernd die gleichen Bevölkerungszahlen verfügen, sind die Entwicklungen im e-Government unterschiedlich. Als Gründe können Österreichs frühe Weichenstellung für die Digitalisierung, verbunden mit den dafür notwendigen gesetzlichen Grundlagen und Strategien, genannt werden (Beck, 2019, S. 16), was sich auch im guten Abschneiden im EU-Benchmark niederschlägt (European Commission et al., 2021). So erreicht Österreich ein Gesamtrating von 84,1 % und ist dabei klar über dem europäischen Durchschnitt. Österreich hat sich in den letzten Jahren besonders im Bereich der Mobilfreundlichkeit weiterentwickelt. Die Einführung einer Internetplattform sowie einer Smartphone-App als weiterer Schritt hin zu einem digitalen Amt haben dies begünstigt und werden gar als „international good practices“ bezeichnet (European Commission et al., 2021, S. 7, 70). Österreich verfügt zudem über eine elektronische ID, die sogenannte Bürgerkarte, was kategorienübergreifend als maturitätssteigernd eingestuft wird (Beck, 2019, S. 17). Der Digitalisierungsgrad der österreichischen Verwaltung beträgt 84 % und liegt damit über dem europäischen Durchschnitt von 71 %. Mit dieser Bewertung schafft es Österreich in die Kategorie des „fruitful eGov“, in der die vorbildlichen Länder gelistet werden (European Commission et al., 2021, S. 8).

Estland ist nicht direkt mit der Schweiz vergleichbar, dennoch lohnt es sich, diesen Staat als Vorbild zu sehen. Erst im Jahre 1991 wurde Estland wieder zu einem souveränen Staat und hat seitdem weltweite Bekanntheit durch die Entwicklung seines e-Government-Systems erlangt (Prause, 2018, S. 1). Beim Aufbau und der Organisation der öffentlichen Verwaltung hat man sich in den 1990er-Jahren unter anderem an Konzepten wie beispielsweise flachen Hierarchien, Transparenz der staatlichen Organe sowie dem Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien orientiert (Prause, 2018, S. 2). Die Vorreiterrolle von Estland hat dazu geführt, dass die EU-Minister:innen im Jahr 2017 die „Tallinn Declaration on e-Government“ unterzeichnet haben (Schmidt & Pfister,

¹Der vorliegende Beitrag basiert auf der wissenschaftlichen Arbeit von Perez und Zumstein (2022), in der sämtliche Ergebnisse sowie die methodische Vorgehensweise ausführlich dargestellt sind.

2019, S. 214). Dabei wurden Prinzipien definiert, welche sich am Vorbild Estlands orientieren und bis zum Jahr 2022 umgesetzt werden sollen (Schmidt & Pfister, 2019, S. 215). Alle staatlichen Dienstleistungen sollen im Normalfall digital stattfinden („Digital by default“-Prinzip). Informationen sollen dem Staat lediglich einmal geliefert werden müssen („Once only“-Prinzip). Es sollen Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass digitale Dienste in Zukunft automatisch über Organisations- und Ländergrenzen hinweg genutzt werden können (Interoperabilitätsprinzip). Weiter sind aber auch die Prinzipien der Vertrauenswürdigkeit, Transparenz und Offenheit von großer Bedeutung.

Die nationale e-Government Schweiz Studie liefert weitere Details zum aktuellen Stand in der Schweiz aus der Perspektive unterschiedlicher Akteure (Geschäftsstelle E-Government Schweiz, 2021, S. 6–9). In einer quantitativen Befragung der Schweizer Bevölkerung mit über 2'500 Teilnehmer:innen wurden aussagekräftige Daten zur Nachfrage, Nutzung und den Hemmnissen von e-Government-Angeboten gesammelt (Geschäftsstelle E-Government Schweiz, 2021, S. 23 ff.). Als Vorteile von digitalen Angeboten werden insbesondere die zeitliche Flexibilität (keine fixen Öffnungszeiten), die Zeitersparnis und die Nutzerfreundlichkeit genannt (Geschäftsstelle E-Government Schweiz, 2021, S. 33). Andererseits sehen Schweizer:innen von einer Nutzung ab, weil sie kein Vertrauen in den Datenschutz/die Datensicherheit haben, weil es zu kompliziert sei, das richtige Angebot zu finden, oder zugehörige Dokumentationen und Erläuterungen fehlen (Geschäftsstelle E-Government Schweiz, 2021, S. 34). Um die Schwierigkeiten im Umgang mit digitalen Dienstleistungen zu reduzieren, werden am häufigsten eine telefonische Hotline, Online-Support (z. B. per Chat oder E-Mail) oder schriftliche Anleitungen als Hilfestellungen gefordert (Geschäftsstelle E-Government Schweiz, 2021, S. 35).

Auf Seite der Gemeinden werden Personalressourcen, der Zeitaufwand, Budgetrestriktionen, die Rechtsgrundlagen und der Wissenstand der Mitarbeitenden als erschwerende Faktoren für die Umsetzung von e-Government-Angeboten genannt (Geschäftsstelle E-Government Schweiz, 2021, S. 60). Die Personalressourcen in den Gemeinden für e-Government-Belange sind tatsächlich auf einem tiefen Niveau, denn 41 % der Gemeinden verfügen über gerade einmal 51 bis 80 Stellenprozent (Geschäftsstelle E-Government Schweiz, 2021, S. 61). 19 % der Gemeinden verfügen über gar keine dedizierten Personalressourcen, im Gegensatz dazu verfügen nur 2 % der Gemeinden über 80 Stellenprozent oder mehr.

Als Hauptgründe für die Einführung von e-Government-Angeboten werden aus der Sicht der Gemeinden die Verbesserung der Dienstleistungsqualität, das steigende Bedürfnis der Bevölkerung, die Vereinfachung der Zusammenarbeit mit anderen Behörden, Prozessoptimierungen und Zeitersparnisse genannt (Geschäftsstelle E-Government Schweiz, 2021, S. 64). Gemeinden bewerten die medienbruchfreie und elektronische Meldung des Weg- und Zuzugs mit höchster Priorität (Geschäftsstelle E-Government Schweiz, 2021, S. 67). Aber auch, dass der elektronische Stimmkanal sich als ordentlicher Stimmkanal etabliert und dass die zehn meistnachgefragten Behördenleistungen in die nationalen

e-Government-Portale integriert werden sollen, zählen zu den Hauptzielen der Gemeinden (Geschäftsstelle E-Government Schweiz, 2021, S. 67).

Die Schweiz verfügt heute zwar bereits über zahlreiche wichtige Angebote im Bereich e-Government. Dazu zählen beispielsweise SuisseTax (digitales Portal für Dienstleistungen der Eidgenössischen Steuerverwaltung), Sedex (Plattform für einen sicheren Datenaustausch zwischen staatlichen Organisationseinheiten) und EasyGov (Webportal für Unternehmensgründungen und digitale Behördengänge) (Höhn et al., 2021, S. 228). Des Weiteren können SIMAP (Plattform für öffentliche Ausschreibungen), SuisseID (Instrument für die elektronische Identifizierung und Unterschrift), der virtuelle Polizeischalter und eUmzugCH dazugezählt werden (Geschäftsstelle E-Government Schweiz, 2019, S. 7 f.). Ein wichtiger Baustein fehlt jedoch noch immer: ein elektronischer Identitätsnachweis (e-ID). Die Möglichkeit einer elektronischen Identifikation (e-ID) wird als „key enabler“ der Digitalisierung gesehen (European Commission et al., 2021, S. 19). Eine erste entsprechende Gesetzesvorlage wurde jedoch vom Volk im Jahr 2021 mit einer deutlichen Mehrheit abgelehnt (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2021). Eine neue Vorlage ist zurzeit in Ausarbeitung und dürfte bis 2025 in Kraft treten.

Der aktuelle Stand der Verwaltungsdigitalisierung der Schweiz sowie der Mangel an wissenschaftlichen Publikationen, die den spezifischen Gegebenheiten des Schweizer Systems Rechnung tragen, geben Anlass, dieses Themenfeld genauer zu untersuchen. Das Ziel der Forschungsarbeit ist es, die aktuellen Herausforderungen für die Weiterentwicklung des e-Government zu identifizieren und Handlungsempfehlungen zur Steigerung der digitalen Maturität auf kommunaler Ebene zu formulieren. Im Zentrum dazu steht die Forschungsfrage:

„Welche Maßnahmen können Schweizer Gemeinden ergreifen, um eine höhere Maturitätsstufe im e-Government zu erreichen?“

Der Beitrag beantwortet die Forschungsfrage mittels eines mehrstufigen Forschungsprozesses. Als erster Schritt werden die theoretischen Grundlagen der digitalen Verwaltung aufgearbeitet, um den aktuellen Wissensstand abzubilden. Darauf aufbauend wird in der zweiten Phase empirische Forschungsarbeit mittels einer strukturierten Dokumentenanalyse von Strategiepapieren sowie anhand eines qualitativen Forschungsdesigns geleistet. Letzteres umfasst 16 Interviews mit Exponent:innen aus den Gemeinden (bspw. Exekutivpolitiker:innen oder Gemeindeschreiber:innen) sowie mit Fachexpert:innen. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in einem Syntheseschritt gegenübergestellt, woraus Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Die digitale Transformation von Organisationen wird hier im Kontext der öffentlichen Verwaltung als Bestandteil von e-Governance und e-Government eingeordnet. Als zentrale Bestrebung kann dabei die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen verstanden werden, deren Untersuchung nebst einer verwaltungsorganisatorischen Perspektive auch aus einer betriebswirtschaftlichen Sichtweise analysiert und beurteilt werden soll.

2.2 Theoretische Grundlagen

Um ein umfassendes Verständnis für die Verwaltungsdigitalisierung zu schaffen, wird in den folgenden Abschnitten eine Auswahl der wichtigsten Grundlagen und Konzepte behandelt. Dazu werden eingangs die wesentlichen Konzepte der Verwaltungsdigitalisierung im Sinne einer Definition erörtert, anschließend werden Voraussetzungen sowie Erfolgsfaktoren der Digitalisierung behandelt.

2.2.1 Konzepte der Verwaltungsdigitalisierung

Als Governance wird die Lenkung und Führung der Gesellschaft auf der Basis von Normen verstanden. Die Governance wird seit jeher mithilfe von technologischen Mitteln betrieben (Coleman, 2008, S. 4). Die jeweils aktuell verfügbare Technologie ist jedoch nicht nur ein Mittel, sondern sie beeinflusst die Operationalisierung der Governance zudem sehr stark. Aktuelle Governance-Strategien weisen deshalb eine starke Verbindung zu den neuesten Kommunikations- sowie Informationstechnologien auf, wodurch der Begriff e-Governance entstanden ist. Coleman (2008, S. 4) definiert den Begriff e-Governance als „the digitized coding, processing, storage and distribution of data relating to three key aspects of governing societies: the representation and regulation of social actors; the delivery of public services; and the generation and circulation of official information“. Die Definition bezieht sich auf die Transformation der politischen Hauptaufgaben, damit diese in digitaler Form bearbeitet werden können.

Demgegenüber ist der Begriff der Smart City im Rahmen digitaler Vernetzungs- und Koordinationsstrategien für große Städte im asiatischen Raum gegen Ende des 20. Jahrhunderts entstanden (Butzlaff, 2020, S. 1). Eine Smart City soll gemäß Butzlaff (2020) mittels Nutzung digitaler Netzwerk- und Kommunikationstechnologie einerseits die Lebensqualität der Bürger:innen erhöhen sowie die Responsivität der Verwaltung und Politik ihnen gegenüber steigern. Andererseits soll dabei auch die Arbeit der Stadtregierung wirtschaftlich, wettbewerbsfähig und effizient gestaltet werden. Butzlaff (2020) führt weiter aus, dass damit die ökologische Nachhaltigkeit im urbanen Raum verwirklicht werden kann. Das Ziel von Smart Cities ist das Streben nach einer effizienten Erfüllung der Aufgaben in den Handlungsfeldern Governance, Wirtschaft, Umwelt, Leben, Mobilität und Menschen (Granier & Kudo, 2016, S. 66 ff.). Butzlaff (2020) definiert das Ziel in einem größeren Kontext. So sollen Gesellschaften und Problemlagen, die immer komplexer werden, mithilfe von digitalen Technologien, Datensammlung, Vernetzung und abgestimmten Interessen gleichzeitig sowohl die Bürger:innen einbinden als auch als ganzes System steuerbar bleiben. Um das Ziel zu erfüllen, ist es gemäß Granier und Kudo (2016) unabdingbar, dem Umgang mit Informationen eine zentrale Bedeutung zu schenken. Die Integration von Informationstechnologie sei in diesem Zusammenhang wesentlich und biete zusätzliches Entwicklungspotenzial.

Ritz und Thom (2019, S. 612) betonen, dass e-Government aus dem heutigen Verwaltungsmanagement gar nicht mehr wegzudenken sei. Sie verstehen den Begriff des e-Government als „Instrument der organisatorischen Gestaltung von Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen sowie Leistungsprozessen innerhalb des Staates wie auch zwischen dem Staat und seinen Anspruchsgruppen mittels Informations- und Kommunikationstechnologie“ (Ritz & Thom, 2019, S. 613). Sie nehmen ebenso Bezug auf die Definition von Moon und Welch (2005), welche äußerst technisch und anwendungsorientiert verfasst ist. Dabei definieren sie e-Government als „application and use of information and communication in technologies in the public sector for any type of activity, including back-office administrative work and front office service activities“ (Moon & Welch, 2005, S. 250). Meier (2009, S. 4) demgegenüber definiert den Begriff als die „Vereinfachung und Durchführung von Informations-, Kommunikations- und Austauschprozessen innerhalb und zwischen behördlichen Institutionen sowie zwischen den Verwaltungseinheiten und den Citizen, respektive Firmen und Organisationen“. Dabei legt Meier (2009, S. 4) den Fokus auf elektronische Behördendienste für alle öffentlichen Geschäfte gegenüber den Bürger:innen. Dies kann beispielsweise das Steuerwesen, die Arbeitsvermittlung, aber auch Gesundheitsdienste betreffen. Um diese Beziehungen zu verdeutlichen, hat Meier (2009) ein e-Government-Framework erarbeitet und stellt mit Abb. 2.1 die Informations- und Austauschoptionen unter den drei wichtigen Anspruchsgruppen, der Behörde (öffentlicher Stellen), den Bürger:innen sowie den Unternehmen, dar.

Open Government ist ein weiteres Konzept, das aus der Entwicklung des e-Government heraus entstanden ist (Ritz & Thom, 2019, S. 637). Die beiden Elemente stehen in einem sehr engen Bezug, auch wenn das Open Government nicht als eine Unterkategorie des e-Government angesehen werden kann. Dabei wird der Schwerpunkt auf die freie Verfügbarkeit von Informationen gelegt (Abu-Shanab, 2015, S. 462). Unter diesem Begriff kann eine große Anzahl von Technologien und Ansätzen vereint werden, beispielsweise „open access“, „open data“ und „open information und open source“ (Ritz & Thom, 2019,

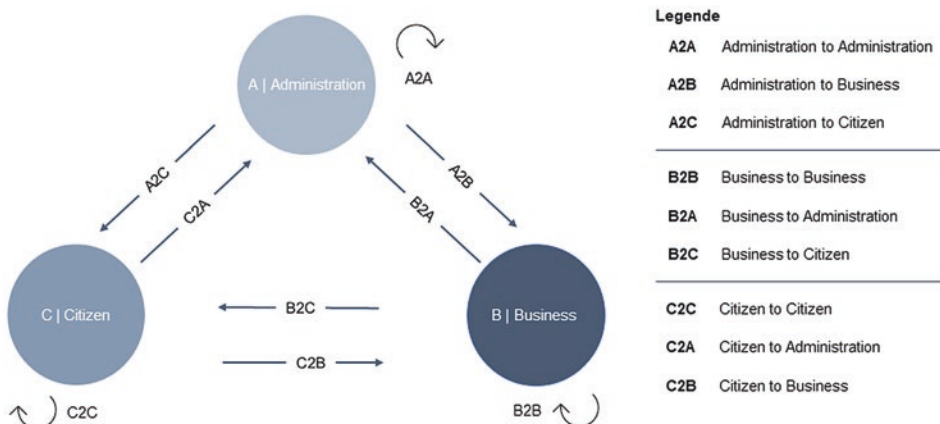


Abb. 2.1 e-Government Framework nach Meier (2009, S. 4)

S. 637) Das Anliegen der einzelnen Ansätze ist jedoch immer dasselbe: Die Informationen sollen frei zugänglich gemacht, verbreitet, geteilt und weiterverwendet werden, um Innovationen bestmöglich zu fördern. Ursprünglich wurde das Open Government mit dem Argument der Transparenz eingefordert. Die entsprechende Bewegung argumentierte, dass der Staat verpflichtet sei, alle Informationen und Daten, die mithilfe von Steuergeldern generiert werden, allen zur freien Verfügung zu stellen (Ritz & Thom, 2019, S. 637). Die beiden Autoren führen aber aus, dass sich diese Bewegung in den letzten Jahren vermehrt in die Richtung von Interaktion und Kollaboration entwickelt hat.

2.2.2 Voraussetzung der Verwaltungsdigitalisierung

Um Aussagen darüber zu treffen, welche Massnahmen zu ergreifen sind, um eine Organisation weiterzuentwickeln oder zu transformieren, ist es wesentlich zu verstehen, welche organisatorischen oder kontextbedingten Voraussetzungen erfüllt sein müssen. Heuberger (2020, S. 591 f.) formuliert auf Basis von Fernandez und Rainey (2006) acht zentrale Bedingungen für einen Organisationswandel:

1. Verständnis für die Notwendigkeit und die Dringlichkeit des Wandels
2. Konkreter Plan für die Umsetzung und Kommunikation
3. Interne Unterstützung zum Abbau von Widerständen
4. Unterstützung und Commitment von Seiten der Führungskräfte
5. Externe Unterstützung der wichtigsten Stakeholder
6. Bereitstellung der notwendigen Ressourcen für den Wandel
7. Institutionalisierung des Wandels
8. Ganzheitliches und integratives Verständnis des Wandels innerhalb einer Organisation

Im Zusammenhang mit der digitalen Transformation existieren mehrere etablierte Maturitätsmodelle zur Einordnung von Organisationen in unterschiedliche Ausprägungsstufen (Heuberger, 2020, S. 591 f.). Einerseits das anerkannte „Technology Acceptance Model (TAM)“ nach Venkatesh und Davis (2000, S. 188). Das Modell unterstellt kausale Zusammenhänge zwischen dem Nutzen sowie Nützlichkeit und dem beabsichtigten Nutzungsverhalten. Dieses stehe wiederum in Zusammenhang mit dem Nutzungsverhalten einer technologischen Innovation. Andererseits das Public-Management-Information-System-Framework (PIMS), welches spezifisch auch den Kontext der öffentlichen Verwaltung miteinbezieht (Bozeman & Bretschneider, 1986, S. 477). Das dritte Modell ist das Technology-Organization-Environment-Framework (TOEF) nach Baker (2011, S. 236), das einen starken Fokus auf den technologischen Aspekt legt. Letztere zwei Modelle betrachten je drei Kontextgruppen, wobei beide einen Organisations- und Umfeld-Kontext kennen (Heuberger, 2020, S. 592). Das PIMS-Framework fokussiert sich außerdem auf den individuellen Kontext, während das TOEF-Modell die Technologie als die dritte Betrachtungsweise definiert. Die zentralen Aspekte und Bedingungen des Wan-

dels gliedert Heuberger (2020, S. 592–597) in die drei Kategorien Personal, Technologie und Organisation. Diese Unterteilung wird ebenfalls in unserer Untersuchung verwendet und im Folgenden detaillierter beleuchtet.

Personal

Die Dimension Personal umfasst insbesondere die (intrinsische) Motivation der Mitarbeitenden, Führungsarbeit und den Umgang mit Widerständen in Organisationen (Heuberger, 2020, S. 592–594). Aus personalwirtschaftlicher Perspektive sind digitale Kompetenzen ebenfalls relevant, wie zahlreiche wissenschaftliche Publikationen zu diesem Thema zeigen (Cloots, 2020; Ogonek et al., 2020; van Dijk, 2012).

Organisationen können als technische (Aufbau- und Ablauforganisation) und soziale Systeme (Organisationskultur, Normen, Werte und vorherrschende Paradigmen) verstanden werden (Tangi et al., 2021, S. 2). Transformationsprozesse, die durch digitale Technologien ausgelöst werden, sind als Wandel zweiter Ordnung zu verstehen. Das bedeutet, dass sie einen maßgeblichen Einfluss auf die Organisation, ihren Aufbau und die Ablauforganisation sowie ihre Paradigmen haben (Tangi et al., 2021, S. 2). Dies umfasst sowohl den technischen als auch den sozialen Aspekt einer Organisation. Dementsprechend kommt den Führungspersonen einer Organisation eine eminent wichtige Rolle zu, um dem sozialen Aspekt des Wandels gerecht zu werden (Tangi et al., 2021, S. 2; Heuberger, 2020, S. 594). Als erfolgreiche Führungsarbeit wird in diesem Kontext offene Kommunikation, Vertrauen und die Möglichkeit zur Mitwirkung verstanden. Wird diese Rolle vernachlässigt, können interne Widerstände gegenüber Veränderungen entstehen.

Die Digitalisierung und der Einsatz von (Informations-)Technologie in der öffentlichen Verwaltung haben Auswirkungen auf die Prozesse und die Tätigkeiten. Daraus ergeben sich neue Kompetenzen für die Beschäftigten (Ogonek et al., 2020, S. 612; Cloots, 2020, S. 258). Diese werden häufig als digitale Kompetenzen oder seltener auch als e-Kompetenzen bezeichnet (Cloots, 2020; Ogonek et al., 2020; van Dijk, 2012). Darunter versteht man einerseits inhaltsbezogene Kompetenzen, wie informationsbezogene Kompetenzen, Kommunikationskompetenzen, strategische Kompetenzen oder Kompetenzen zur Erstellung von Inhalten. Andererseits aber auch medienbezogene Kompetenzen, was die Fähigkeiten zum selbstständigen, zielführenden Umgang mit einem IT-Medium einschließt (van Dijk, 2012, S. 122). Die Informationsbeschaffung, die Kommunikation und Kollaboration sowie das vernetzte Denken seien dabei die wichtigsten Kompetenzen (Cloots, 2020, S. 262 f.). Es handelt sich in diesem Fall jedoch nicht nur um Kompetenzen zur Verwendung existierender Systeme und Infrastrukturen, sondern auch um die Kompetenzen, diese Systeme und Prozesse zielführend und strategisch vorteilhaft für die Organisation zu gestalten, weswegen Ogonek et al. (2020, S. 613) den breiter gefassten Begriff „e-Kompetenzen“ verwenden.

Technologie

Die technologische Dimension umfasst nach Heuberger (2020, S. 594–596) die IT-Infrastruktur einer Organisation, die Instrumente (Software, Hardware, Netzwerke), zur Verfügung stehende Ressourcen (Zeit, Geld, Zugang zu Daten) und Informationen. Digitale Plattformen können als typische Infrastruktur der Digitalisierung betrachtet werden (Institut der deutschen Wirtschaft, 2019, S. 3–6). Diese können einerseits als technische Plattform in Form einer Basis zur digitalen Vernetzung betrachtet werden. Als Beispiel sind die Netzwerkinfrastrukturen einer Organisation zu betrachten, die die Speicherung, Bearbeitung und den Abruf von Daten ermöglichen. Andererseits werden Plattformen auch als Marktplattformen bezeichnet (Institut der deutschen Wirtschaft, 2019, S. 7). In diesem Fall bringen sie Datengeber (Anbieter) und Datennutzer (Kunde) zusammen.

Als Infrastruktur im weiteren Sinne können auch staatlich-digitale Infrastrukturen zur Bereitstellung von anerkannten und standardisierten Instrumenten, wie eine digitale Identität (e-ID), betrachtet werden (Fivaz & Schwarz, 2019, S. 82 f.). In diesem Zusammenhang ist exemplarisch auch die Einführung von Richtlinien oder Standardisierungen in Form einer Gesetzgebung für elektronische Signaturen zu erwähnen (Gil-Garcia & Flores-Zúñiga, 2020, S. 6). In der Schweiz regelt dies das Bundesgesetz über die elektronische Signatur (SR 943.03).

Ein nicht unwichtiger Faktor bei diesen Überlegungen spielt ebenfalls die Perspektive der Nutzer:innen. Der Charakter von Plattformen folgt der Theorie der Netzwerkeffekte (Hofmann, 2020, S. 149 f.). Netzwerke haben mit zunehmender Größe auch einen zunehmenden Nutzen für alle Beteiligten. Das bedeutet aber auch, dass Personen, die nicht teilnehmen (wollen), sich an einem gewissen Punkt einer faktischen Anschluss- oder Teilnahmepflicht ausgesetzt sehen (Hofmann, 2020, S. 149 f.). In diesem Zusammenhang ist insbesondere auf die Gefahr eines „digital divide“ hinzuweisen (Fivaz & Schwarz, 2019, S. 82 f.; Hofmann, 2020, S. 149 f.; Berzel, 2020, S. 423). Darunter wird verstanden, dass aufgrund der Digitalisierung bestimmte Gruppen von einer Nutzung von Angeboten systematisch ausgeschlossen werden. Insofern ist es wichtig, gewisse Infrastrukturen einer gesetzlichen Anschlusspflicht zu unterstellen (Fivaz & Schwarz, 2019, S. 83; Hofmann, 2020, S. 151).

Organisation

Heuberger (2020, S. 596 f.) diskutiert im Kontext der Organisation die Problematik der amts- oder abteilungsbezogenen Einzelperspektiven (sog. Silodenken) sowie die Herausforderungen des Föderalismus. Digitalisierung ist eine Querschnittsfunktion und betrifft alle Funktionsbereiche und Ebenen einer Organisation (Wewer, 2019, S. 215; Ritz & Thom, 2019, S. 610; Groß & Krellmann, 2019, S. 9 f.). Es ist daher wenig überraschend, dass die charakteristischen Merkmale eines föderalen Systems in Konflikt dazu stehen (Heuberger, 2020, S. 596). Eine klare Zuweisung der Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen an die einzelnen Organisationseinheiten ist demzufolge unabdingbar und

erleichtert die Digitalisierung (Berzel, 2020, S. 418; Thiel et al., 2018, S. 205–213). Lange Entscheidungswege und -prozesse einer (föderalistischen) Demokratie gestalten dies komplizierter und langwieriger.

Eine vorteilhafte Organisation, im Sinne der digitalen Transformation, ist von Standardisierung, Reduktion der Komplexität und Heterogenität und Interoperabilität geprägt (Berzel, 2020, S. 424 f.; Heuberger, 2020, S. 595). Bedürfnisse der Bürger:innen müssen zu einheitlichen Anspruchsgruppen zusammengefasst werden, sodass für diese darauf folgend standardisierte Dienstleistungen angeboten werden können. Die Betrachtungsperspektive dafür sollte „end-to-end“ sein, also vom Prozessanstoß bis zu dessen Abschluss, und nicht durch interne Schnittstellen unterbrochen werden (Berzel, 2020, S. 242 f.). Die Dienstleistungen sollten zur Vereinfachung der Nutzung auf einer zentralen Plattform angeboten werden. Die Abläufe sollten zusätzlich dem Prinzip der Interoperabilität folgen, dies bedeutet konkret, dass einheitliche Systeme und Kommunikationswege ohne Medienbrüche angewendet werden (Heuberger, 2020, S. 595).

Die differenzierte Betrachtung der drei Dimensionen Personal, Technologie und Organisation impliziert, dass diese unabhängig voneinander seien. Dies ist jedoch keinesfalls zutreffend, denn sie sind stark miteinander vernetzt. Ebenso handelt es sich nicht um eine binäre Betrachtungsweise in Sinne einer Voraussetzung (erfüllt oder nicht erfüllt), sondern es sind unzählige Ausprägungsformen denkbar. Entsprechend ist es zielführend, wenn im Rahmen der Ausgestaltung eine Berücksichtigung der spezifischen Kontextfaktoren stattfindet. Im nachfolgenden Abschnitt werden daher praktikable Ausgestaltungsformen und deren Bedeutung erörtert.

2.2.3 Kritische Erfolgsfaktoren der Digitalisierung

Es existiert umfangreiche Literatur zu Erfolgsfaktoren der Digitalisierung, sowohl in Bezug auf e-Government als auch auf die Unternehmensführung von privatwirtschaftlichen Unternehmen. Erner und Böhm (2019, S. 84–90) fassen die Determinanten und Herausforderungen der digitalen Unternehmensführung in die Kategorien Technologie, Gesellschaft, Wirtschaft und Arbeitswelt zusammen. Andere Wissenschaftler:innen beschreiben Erfolgskriterien, ohne diese einer Systematik oder Kategorisierung zu unterwerfen, so zum Beispiel Ziembra et al. (2016). Es ist erkennbar, dass es kaum möglich ist, eine einheitliche, trennscharfe und eindeutige Zuweisung oder Kategorisierung vorzunehmen. Aus diesem Grund werden nachfolgend die zentralen Erfolgsfaktoren der Digitalisierung in Anlehnung an die „Handlungsfelder digitaler Unternehmensführung“ nach Erner und Böhm (2019, S. 97–108) erörtert.

2.2.3.1 Vision und Strategie

Fehlende oder nur vage formulierte Digitalstrategien sind ein Hindernis für die Transformation einer Organisation (Al Nagi & Hamdan, 2009, S. 578; Glyptis et al., 2020, S. 3).

Dies bestätigen auch Erner und Böhm (2019, S. 97), die eine Digitalstrategie als Voraussetzung für die digitale Transformation sehen. Sie argumentieren, dass dies in einem dreistufigen Prozess erreicht werden könne. Der Beginn ist eine Digitalvision, die eine erstrebenswerte Zukunft umschreibt und den Mitarbeitenden als Orientierung dient. Daraus können anschließend die Digitalziele abgeleitet werden. Diese umfassen gemäß den genannten Autoren nicht nur digitale Technologien, sondern orientieren sich auch an den digitalen Fähigkeiten einer Unternehmung (oder Verwaltung), am digitalen Geschäftsmodell (welcher Nutzen wird gestiftet?) und an der digitalen Kundenansprache. Daraus lassen sich nun die digitale Strategie und damit auch grundlegende Verhaltensweisen ableiten. Dieser Prozess stimmt inhaltlich zwar mit den Überlegungen von Bergamin et al. (2020, S. 86 f.) überein. Jedoch argumentieren sie, dass nicht zwingend umfangreiche Dokumente erarbeitet werden müssen, sondern dass eine Roadmap als Planungsinstrument genügt.

2.2.3.2 Leadership

Erner und Böhm (2019, S. 92–94) bezeichnen die Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Eigenschaften von Führungspersonen als „Grundpfeiler digitaler Unternehmensführung“. Sie heben die Wichtigkeit von Offenheit und Vertrauen, den Umgang mit digitaler Vernetzung, Kommunikation, Motivation, Konfliktmanagement sowie Partizipation und Delegation hervor. Sie unterscheiden dabei zwei verschiedene Führungsstile, die im Kontext der digitalen Transformation diskutiert werden (Erner & Böhm, 2019, S. 95 f.). Einerseits die transaktionale Führung, die geprägt ist von klaren Aufgaben, Regeln und die Anleitung von Mitarbeitenden durch extrinsische Motivation. Andererseits die transformationale Führung, die eine sinnorientierte Handlung ins Zentrum stellt, sowie „sich an den Bedürfnissen, Präferenzen und Werten der Mitarbeiter orientiert“ (Erner & Böhm, 2019, S. 95). Diese beiden Führungsstile werden von den Autoren auch als „Beidhändigkeit der Führung“ bezeichnet und sind geprägt von der Balance zwischen Kontrolle und Vertrauen in einem digitalen Umfeld.

Ein weiterer Punkt, der in der Literatur als zentral angesehen wird, besteht darin, dass Führungspersonen die Wichtigkeit und Dringlichkeit der digitalen Transformation aufzeigen (Heuberger, 2020, S. 589; Glyptis et al., 2020, S. 3; Ziemba et al., 2016, S. 165). Digitalisierungsprojekte benötigen die explizite Unterstützung von Führungskräften. Andernfalls sprechen Glyptis et al. (2020, S. 3) von einer wesentlichen Barriere.

2.2.3.3 Organisationskultur

Als Organisationskultur können die geteilten und gelebten Werte einer Organisation verstanden werden (Erner & Böhm, 2019, S. 105). Die Kultur hängt maßgeblich vom Führungsstil ab und wird auch als „Kitt in den Fugen der Organisationsstruktur“ bezeichnet (Erner & Böhm, 2019, S. 105). Eine digitale Organisationskultur ist gekennzeichnet von Merkmalen wie Offenheit, Risikobereitschaft, Neugier für Veränderungen, Transparenz oder Inspiration (Erner & Böhm, 2019, S. 104–106; Bergamin et al., 2020, S. 92). In Bezug auf die öffentliche Verwaltung wird auch von einer „Kultur der Öffnung

und der Ko-Kreation“ gesprochen, die als Voraussetzung für behördenübergreifende Zusammenarbeit angesehen wird (Höhn et al., 2021, S. 227). Erner und Böhm (2019, S. 96 f.) argumentieren, dass Veränderungen (Change) als Konstante in einer Organisation verankert werden müssen. Eine fehlende Bereitschaft oder gar Widerstand gegenüber Wandel wird dabei als wesentliches Hindernis für Veränderungen angesehen (Glyptis et al., 2020, S. 3). Change Management in der öffentlichen Verwaltung ist im Vergleich zur Privatwirtschaft vor allem geprägt durch bürokratische und formalisierte Prozesse, weniger materialistisch orientierte Führungskräfte und eine geringere Hingabe zu Arbeitsaufgaben (Heuberger, 2020, S. 591).

2.2.3.4 Wertewandel

Der Wertewandel kann aus Sicht eines Gesellschaftswandels oder auch eines Wandels der Arbeitswelt betrachtet werden (Erner & Böhm, 2019, S. 86–90). Jüngere Generationen sind in einer digitalen Welt aufgewachsen und vertreten daher andere Werte als ältere Generationen. Beispielsweise verändert sich die Kommunikationskultur, die dank smarterer Produkte schneller und direkter wurde. Der Übergang zu einer Wissensgesellschaft zieht jedoch ebenso Veränderungen auf Mensch und Organisation nach sich, was gemäß der beiden Autoren einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitswelt hat. Die Ansprüche an die Mitarbeitenden verändern sich. Die Erwartung nach Flexibilität und Selbstverantwortung nimmt zu, gleichzeitig fordern Mitarbeitende aber auch mehr Mitbestimmung und Einflussnahme. Auch die Art der Beschäftigung kann sich gänzlich verändern und neue Beschäftigungsformen, wie bspw. das „Crowdworking“, sind denkbar (Erner & Böhm, 2019, S. 89 f.).

2.2.3.5 Aufbau- und Ablauforganisation

Die derzeitige Hauptproblematik in den Aufbau- und Ablauforganisationen von öffentlichen Verwaltungen liegt in einer mangelnden ganzheitlichen Betrachtung (Habel, 2021, S. 135; Höhn et al., 2021, S. 226 f.). Die Problematik des „Silodenkens“ zeigt sich auch, weil „die Mauern zwischen diesen Bereichen bzw. Ämtern ... noch zu dick“ sind (Habel, 2021, S. 135). Zentral ist die Integration von Informationssystemen für Front- und Back-Office-Bereiche sowie die elektronische Kommunikation zwischen unterschiedlichen Organisationseinheiten (Ziemba et al., 2016, S. 165). Auch Höhn et al. (2021, S. 226) halten die Vernetzung von Prozessen und Abläufen für zwingend und fordern im Umgang mit Daten eine behördenübergreifende Nutzung und die Sicherstellung der notwendigen Datenqualität. Ein anderer Ansatz betrifft die Umstrukturierung einer klassischen Organisation hin zu einer agilen Organisation (Erner & Böhm, 2019, S. 100 f.). Zentrale Merkmale dieser Organisationsform sind die Dezentralisierung von Verantwortung, die Ergänzung bestehender Strukturen und die Prozessoptimierung durch Technologien (Erner & Böhm, 2019, S. 100 f.).

2.2.3.6 Harmonisierung

Die fachliche und organisatorische Heterogenität der öffentlichen Verwaltung stellen ein wesentliches Hindernis des Organisationswandels und damit auch der digitalen Trans-

formation dar (Heuberger, 2020, S. 590). Auch Glyptis et al. (2020, S. 2) betonen die Bedeutung der Standardisierung im technischen Kontext und die einheitliche Infrastruktur als Herausforderung in der Implementierung von e-Government. Ein möglicher Ansatz liegt in der Interoperabilität, die Standardisierung anstrebt und dennoch vielfältige Anwendungen und Zugriffe für unterschiedliche Bedürfnisse zulässt (Berzel, 2020, S. 424). Ein zentraler Anknüpfungspunkt dafür können öffentliche Register sein, welche stärker in den Mittelpunkt von Digitalisierungsstrategien rücken sollten (Schwab et al., 2020, S. 446). Als konkretes Beispiel für dieses Bestreben steht etwa die Registerharmonisierung der nationalen Datenbewirtschaftung (Höhn et al., 2021, S. 236). Die Standardisierung von Prozessen kann auch als Prozessoptimierung und damit als Voraussetzung für spätere Integration und abteilungsübergreifende Arbeitsabläufe betrachtet werden (Höhn et al., 2021, S. 232 f.). Als „Good Data Governance“ wird der Umgang mit Daten in einer Organisation bezeichnet und kann als Hebel für die digitale Transformation betitelt werden (Höhn et al., 2021, S. 225 ff.). Als Fazit halten die Autoren fest, dass wenn die Fähigkeit zur Zusammenarbeit verschiedener Systeme, Techniken und Organisationen gezielt durch entsprechende Interoperabilitäts- und Sicherheitsstandards etabliert werden kann, aus einer „Good data governance“ ein Hebel für digitale Transformation des öffentlichen Sektors wird.

2.2.3.7 Technologische Treiber

Die technologischen Treiber haben das Potenzial, große Veränderungen zu bewirken und finden branchenübergreifend in allen Bereichen einer Organisation Anwendung (Faber, 2019, S. 37). Dazu zählen beispielsweise das „Internet of things“ (IoT), Big Data, mobiles Internet, Social Media, Cloud Computing, Algorithmen, künstliche Intelligenz, Robotik und die Blockchain-Technologie. Die Schwierigkeit solcher neuer Technologien liegt insbesondere im enormen initialen Investitionsbedarf (Glyptis et al., 2020, S. 2; Al Nagi & Hamdan, 2009, S. 578; Ziemba et al., 2016, S. 165; Gil-Garcia & Flores-Zúñiga, 2020, S. 12).

2.2.3.8 Informationssicherheit und Datenschutz

Gil-Garcia und Flores-Zúñiga (2020, S. 3) haben die zentralen Erfolgsfaktoren für die Annahme von e-Government-Dienstleistungen identifiziert. Die Informationssicherheit und der Datenschutz bilden dabei die einflussreichsten Faktoren. Dies bestätigen ebenso zahlreiche weitere Quellen, wie beispielsweise Erner und Böhm (2019, S. 107 f.) oder Glyptis et al. (2020, S. 3). Außerdem zeigt auch die nationale e-Government-Studie, welche in einer quantitativen Befragung die Schweizer Bevölkerung nach den Hemmnissen zur Nutzung von e-Government-Angeboten befragt hat, ein ähnliches Bild (Buess et al., 2019). Darin gaben rund 50 % der Personen an, dass Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes respektive der Datensicherheit sie von einer Nutzung abhalten würden.

2.3 Empirische Ergebnisse

2.3.1 Erkenntnisse aus der strukturierten Dokumentenanalyse

Mittels einer strukturierten Dokumentenanalyse werden strategische Grundlagendokumente unterschiedlicher Länder untersucht, um einen ersten Anhaltspunkt der aktuellen Bestrebungen in der Praxis zu erhalten. Das Ziel ist es, damit die zentralen strategischen Bestrebungen sowohl in den Vergleichsstaaten Österreich und Estland als auch diejenigen der Schweiz zu identifizieren. Dieses komplementäre Wissen dient einerseits als Grundlage für den Forschungsprozess, andererseits als Vergleichspunkt für die abschließend formulierten Handlungsempfehlungen. Die Untersuchung umfasst die e-Government-Strategie der Schweiz für die Jahre 2020–2023, den österreichischen „digitalen Aktionsplan Austria“ und die Tallinn-Deklaration (Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2020; European Commission, 2017; Geschäftsstelle E-Government Schweiz, 2020). Dabei konnte festgestellt werden, dass die drei Dokumente ähnliche Visionen verfolgen: den Wandel hin zu einer digitalen Verwaltung. Die Tallinn-Deklaration legt einen zusätzlichen Fokus auf die Effizienz der öffentlichen Verwaltung. Die Dokumente unterscheiden sich hinsichtlich der Adressaten. Während sich die Strategiedokumente der Schweiz und Österreich an die öffentlichen Verwaltungen sowie die Wirtschaft und Gesellschaft richten, hat die Tallinn-Deklaration die Verwaltungen der Mitgliedstaaten der Europäischen Union als primäre Zielgruppe (European Commission, 2017, S. 1).

Die strategischen Inhalte der drei Dokumente wurden analysiert und die Erkenntnisse in einem induktiven Vorgehen fünf Kategorien zugeordnet. Diese sind nachfolgend beschrieben und stellen die zentralen Bestrebungen der Schweiz, Österreichs und Estlands dar.

- Die erste Kategorie beschreibt die Verbesserung der operativen Prozesse, wobei die Standardisierung und die Verbesserung der Effizienz durch ressourcensparende Maßnahmen und Automatisierungen im Fokus stehen.
- Die zweite Kategorie beschreibt die Reduktion von Redundanzen mit dem Grundsatz des „Once only“-Prinzips. Dies soll durch die Harmonisierung von Registerdaten erfolgen (Geschäftsstelle E-Government Schweiz, 2020, S. 11 f.).
- Eine weitere Kategorie beinhaltet die Erhöhung der Transparenz sowie die Stärkung des Vertrauens. Dies soll durch mehr „Transparenz, Bürgerfreundlichkeit, Zuverlässigkeit und Integrität der öffentlichen Verwaltung“ erreicht werden (European Commission, 2017, S. 1).
- Unter der Kategorie der Sicherheit und rechtlichen Grundlagen werden Themen im Bereich des Datenschutzes und der Datensicherheit verstanden. Dabei spielt die elektronische Identifizierung (e-ID) als zentrale rechtliche Grundlage eine große Rolle.
- Als letzte Kategorie wird die Digitalisierung als Chance zur Weiterentwicklung definiert. Dies umfasst die laufende Prüfung von neuen Innovationen, wie beispielsweise die künstliche Intelligenz.

2.3.2 Ergebnisse der qualitativen Interviews

Die qualitative Forschung umfasst insgesamt 16 Interviews, die sich aus zwölf Interviews in Gemeinden des Kantons Bern sowie vier ergänzenden Interviews mit Fachexpert:innen aller Staatsebenen zusammensetzen. Die Verteilung der Gemeindeinterviews berücksichtigt große, mittlere und kleine Gemeinden, wobei alle neun bevölkerungsreichsten Gemeinden des Kantons befragt wurden. Ablauf und Inhalt der Gespräche orientierten sich an den Erkenntnissen aus der theoretischen Arbeit sowie der strukturierten Dokumentenanalyse. Die Interviews basierten auf einem Fragenkatalog, mit welchem primär Informationen in vier wichtigen Bereichen gewonnen werden sollten: Aktueller Stand der Digitalisierung (z. B. Existenz einer Digitalisierungsstrategie, vorhandene digitale Dienstleistungen), Herausforderungen bei der digitalen Transformation (bisher beobachtete Schwierigkeiten, Rolle von Mitarbeitenden und Führungskräften, Anpassung von Prozessen und Organisation), Treiber der digitalen Transformation (resultierende Vorteile, Bedürfnis von Bevölkerung und Unternehmen, Digitalisierung als Effizienzsteigerung) und Ausblick (insbesondere nächste geplante Schritte).

Die Erkenntnisse aus den Interviews zeigen, dass nur wenige Gemeinden heute bereits über eine Digitalisierungsstrategie verfügen. Teilweise werden einzelne Aspekte in der Legislaturplanung, der IT-Strategie oder ähnlichen Dokumenten aufgegriffen. Die am weitesten verbreiteten digitalen Dienstleistungen sind die elektronische Umzugsmeldung (e-Umzug) und das elektronische Baubewilligungsverfahren (e-Bau). Weitere häufige digitale Dienstleistungen sind Geoportale (Planunterlagen und 3D-Ansichten), Bestellung von „Gemeindetageskarten“ für öffentliche Verkehrsmittel und die Möglichkeit zur Reservation und Miete von kommunalen Liegenschaften. Zahlreiche Gemeinden verfügen außerdem über eine digitale Geschäftsverwaltung. In den meisten Fällen ist die Informatikabteilung, die Finanzabteilung oder die Stadtkanzlei verantwortlich für das Vorantreiben der Digitalisierung. Nur in drei Fällen bestehen spezifische Organe wie ein Querschnittsorgan für Digitalisierung oder die Rolle eines Chief Digital Officers. Es bestehen keine grundsätzlichen Vorgaben von Kanton oder Bund an die Gemeinden. Eine Ausnahme bildet das Baubewilligungsverfahren (e-Bau), welches neu elektronisch zu erfolgen hat. Einerseits ist einer Mehrheit der Gemeinden nicht bekannt, welche Unterstützungen von und durch Bund und Kanton angeboten werden, andererseits stehen die Gemeinden untereinander teilweise in engem Austausch, um gegenseitig von vorhandenem Wissen zu profitieren. Zusätzlich existiert die Organisation „Digitale Verwaltung Schweiz“, welche die Digitalisierung auf allen Staatsebenen fördern soll.

Die Gemeinden nehmen das eigene Personal zu einem großen Teil als Herausforderung wahr. Einerseits geht es dabei um Mitarbeitende, die beispielsweise wegen fehlender digitaler Affinität zur Herausforderung werden. Die Angst vor Veränderungen und dem Verlust des Arbeitsplatzes wurden mehrmals als Beispiel genannt. Andererseits können auch die Führungskräfte den digitalen Fortschritt verhindern, wenn sie die Veränderungen nicht mittragen, ihre Vorbildfunktion falsch oder nicht vorleben und den Mitarbeitenden nicht die nötige Sinnstiftung vermitteln. Die Organisation wird von vielen Gemeinden als wei-

tere Herausforderung erachtet. Sie ist häufig klassisch hierarchisch aufgebaut und nach Funktionen gegliedert. Dasselbe gilt für die Gestaltung der Prozesse. Diese Herausforderung kann nur angegangen werden, wenn der Wechsel von einer funktionalen Organisation hin zu einer Prozessorganisation sowie neuen, ganzheitlich und amtsübergreifenden erstellten Prozessen gelingt. Weitere wichtige Herausforderungen sehen die Gemeinden bei neuen technologischen Innovationen. Die größten Schwierigkeiten dabei sind, die neuen Systeme oder Plattformen mit den alten kompatibel zu gestalten und zeitgleich die ganze Bevölkerung auf einem einzigen Portal zu vereinen. Eine weitere, oft genannte Schwierigkeit besteht im Fehlen der elektronischen Identität (e-ID), welche einen großen Digitalisierungsschub in der Verwaltung verhindert. Letztlich sind auch rechtliche Themen, wie beispielsweise die Datensicherheit oder der Datenschutz, von großer Bedeutung. Konkret wird von den interviewten Personen verschiedentlich festgehalten, dass die Rechtsetzung mit der schnellen Entwicklung der Digitalisierung nicht Schritt halten kann und oftmals nicht klar ist, was in welcher Form erlaubt ist. Weiter stellt sich besonders die Cybersicherheit als große Herausforderung dar. Wenn das Know-how organisationsintern in einer Gemeinde nicht vorhanden ist, fehlen häufig die Ressourcen, um dieses extern zu beschaffen.

Die großen Gemeinden schätzen das Verlangen der Bevölkerung nach rascherer und umfassenderer Digitalisierung gering ein und warnen, dass sie nicht überfordert werden darf. Die mittleren und kleinen Gemeinden sowie die befragten Experten hingegen sind überzeugt, dass die Bevölkerung vermehrt digitale staatliche Dienstleistungen erwartet. Diese Forderungen gehen dabei am stärksten von jüngeren Generationen aus. Als Gründe für diese Ansprüche werden insbesondere die zeitliche und räumliche Unabhängigkeit der Dienstleistungen, aber auch die etablierten Angebote von Unternehmen genannt. Das Verlangen nach digitalen Prozessen besteht auch aus Sicht der Unternehmen. Hierbei sind die Schnittstellen zwischen Unternehmen und Gemeinden eher rar.

Digitalisierung kann, aus Sicht von zahlreichen Gemeinden sowie Experten, durch Vereinfachung und Standardisierung von Prozessen die Effizienz von Gemeinden verbessern. Die Effizienz wird allerdings nicht durch eine Verringerung des Ressourceneinsatzes (personell oder finanziell) erreicht, sondern durch mehr oder bessere Ergebnisse (mehr Output) aus den bestehenden Ressourcen. Eine Voraussetzung ist, dass bestehende Prozesse nicht einfach digital reproduziert werden, sondern aus der digitalen Logik heraus gänzlich neue Prozesse gestaltet werden. Technologische Innovationen können dabei neue Möglichkeiten eröffnen. Ein wesentliches Problem für den Staat ist, dass er laufend neue Aufgaben zu erfüllen hat. Die Digitalisierung hilft dabei, diese zunehmende Verantwortung zu bewältigen, ohne dass dafür erheblich mehr Ressourcen benötigt werden. Eine deutliche Mehrheit der Gemeinden sowie zwei der befragten Experten sind der Meinung, dass die Digitalisierung zu einer wesentlichen Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen staatlichen Stellen führen kann. Die heutige Situation sei nicht zufriedenstellend und weise großes Verbesserungspotenzial auf. Beispielsweise könnte durch die Harmonisierung von Registerdaten bereits eine wesentliche Vereinfachung erreicht werden.

Technologische Innovationen haben aus Sicht der Gemeinden und Experten einen hohen Stellenwert für die digitale Transformation. Sowohl Gemeinden wie auch Experten zeigen konkrete Anwendungsfälle auf, welche durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz oder der Blockchain-Technologie optimiert werden könnten. Einige Gemeinden sehen sich eher in einer passiven Rolle und nicht als Pioniere. Der Staat nimmt in der Schweiz generell keine Vorreiterrolle in der digitalen Transformation wahr, es gibt aber erfolgreiche Beispiele aus der Wirtschaft oder aus Nachbarländern, an denen sich Gemeinden orientieren können. Zudem wird die Corona-Pandemie als wichtiger Treiber der Digitalisierung für die letzten zwei Jahre gesehen.

Als zukünftige Projekte nennen viele der befragten Vertreter:innen der Gemeinden die Verbesserung der Kommunikation zur Bevölkerung. Konkret geht es dabei sehr oft um die Weiterentwicklung der eigenen Webseite. Bestimmte Gemeinden haben außerdem weitere Projekte wie beispielsweise eigene Applikationen für das Smartphone oder testen neue Technologien wie Chatbots. Dabei gibt es jetzt schon Gemeinden, die selbstfahrende öffentliche Verkehrsmittel testen oder die Abfallentsorgung mithilfe des „Internet of things“ (IoT) neu denken. Betreffend die weiteren Entwicklungen innerhalb der Schweiz geben sich die Gemeinden und Experten eher zurückhaltend. So wollten viele keine konkrete Prognose abgeben, was als Nächstes passieren wird. Als massiver digitaler Treiber würde jedoch die Einführung der elektronischen Identität (e-ID) gelten. Absolut einig sind sich sowohl die Experten und die Exponent:innen der Gemeinden darin, dass es zwar nicht klar sei, wie genau es weitergeht, aber die Tatsache, dass die Digitalisierung weiter voranschreitet, sei unumstößlich.

2.4 Fazit und Handlungsempfehlungen

Das Ziel der Forschungsarbeit ist es, Handlungsempfehlungen für Schweizer Gemeinden zu formulieren, um die Bedingungen für eine erfolgreiche Steigerung ihrer digitalen Maturität zu schaffen. Die thematische Gliederung in die Handlungsfelder Personal, Organisation und Technologie erweist sich sowohl aus theoretischer als auch empirischer Sicht als sinnvoll.

Aus Sicht der *personellen Dimension* wurde festgestellt, dass die Führungskräfte eine wichtige Rolle einnehmen. Es erscheint unabdingbar, dass sie sich einen Führungsstil aneignen, der heutigen Anforderungen und Erwartungen genügt. Dies bedeutet, dass der Führungsstil an die Rahmenbedingungen moderner Organisationen angepasst sein muss. Wir sehen hier einen Zusammenhang mit Konzepten, die in zahlreichen anderen wissenschaftlichen Werken diskutiert werden, wie beispielsweise „digital leadership“, „servant leadership“ oder „agile leadership“. Der Fokus soll dabei auf offener und proaktiver Kommunikation, einer Vertrauenskultur und der Mitwirkung von Mitarbeitenden liegen. Im Weiteren müssen Führungskräfte den Umgang mit den Mitarbeitenden an heutige Gegebenheiten anpassen. Die Sinnvermittlung der täglichen Aufgaben sowie von zukünftigen Transformationsprozessen muss ihnen klar aufgezeigt werden. Dabei ist es wichtig, dass

sich die Mitarbeitenden „abgeholt“ fühlen und frühzeitig in den Veränderungsprozess miteinbezogen werden. Führungskräfte sind außerdem dafür verantwortlich, die Kompetenzen der Mitarbeitenden gezielt zu fördern, damit sich die Mitarbeitenden entfalten und zusätzliche Verantwortung übernehmen können. Dazu benötigt es Vertrauen, Offenheit und Kommunikation auf Augenhöhe.

Aus der Sicht der *Organisation* hat die Formulierung einer Digitalisierungsstrategie oberste Priorität. Sie legt die Ziele und Rahmenbedingungen für die zukünftigen Veränderungen fest. Mit der Festlegung der Strategie wird der gesamten Organisation ein deutliches Zeichen für den Wandel gegeben und dessen Ziel aufgezeigt. Im Anschluss werden sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen für die Umsetzung benötigt. Es muss eine Organisationseinheit oder Rolle (bspw. Chief Digital Officer) geschaffen werden, um die Verantwortung organisatorisch zu verankern. Aufgrund dieser Grundlagen können anschließend konkrete Veränderungen angegangen werden. Dies betrifft vorwiegend die Anpassung operativer Prozesse. Auf Basis dieser Schlussfolgerungen können die Handlungsempfehlungen in grafischer Form dargestellt werden (vgl. Abb. 2.2).

Die grundlegende Limitation für sämtliche Überlegungen und Handlungen bilden – insbesondere für die Gemeinden als unterste Staatsebene – die übergeordneten rechtlichen Rahmenbedingungen. Auch wenn sich diese Vorgaben manchmal als hinderlich für eine erfolgreiche Steigerung der digitalen Maturität von Gemeinden erweisen können, müssen zumindest auf kurz- bis mittelfristige Sicht sämtliche Handlungsschritte in diese eingebettet werden. Die folgenden drei Schritte für eine erfolgreiche Entwicklung sind daher kontextabhängig umzusetzen:

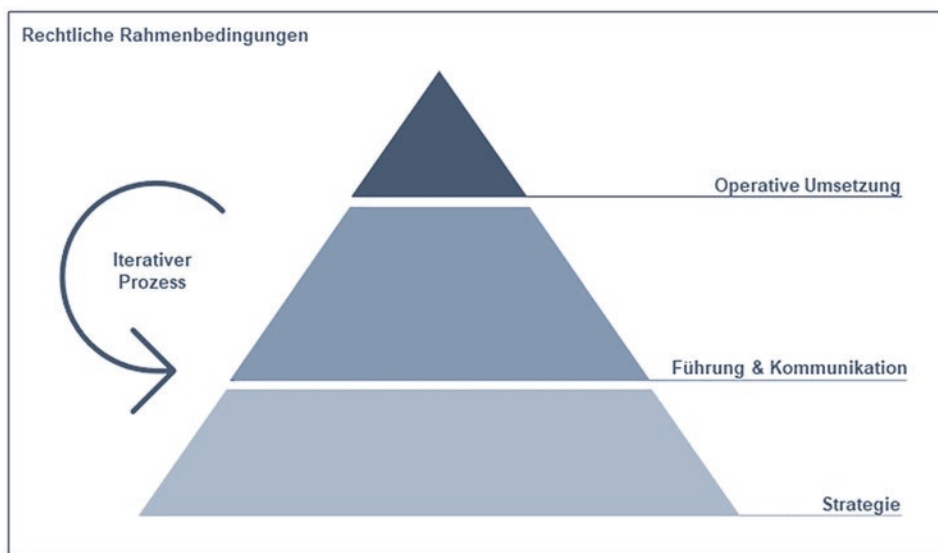


Abb. 2.2 Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Maturität des e-Government in Schweizer Gemeinden. (Eigene Darstellung)

- Als wichtigster und erster Schritt ist eine Digitalisierungsstrategie zu formulieren. Sie soll die strategischen Zielvorgaben für die digitale Transformation einer Gemeinde vorgeben. Zu ihrer Umsetzung wird ein verantwortliches Organ benötigt. Dies kann je nach Gemeindegröße variieren. Denkbar ist die Rolle eines Chief Digital Officers oder eines Querschnittsorgans. Dieses Organ ist für die konzeptionelle Umsetzung, sprich die Ausarbeitung möglicher Lösungen zur Umsetzung der Strategie verantwortlich.
- Als zweite Stufe müssen die Führung und die Kommunikation in Angriff genommen werden. Es wurde identifiziert, dass der Führungsstil situativ an die veränderten Bedingungen angepasst werden muss. Denkbar sind dazu beispielsweise Kaderseminare oder Workshops zur Entwicklung neuer Führungskompetenzen. Es ist wichtig, dass die Führungskräfte nicht erst nach der Formulierung der Strategie informiert werden. Sie müssen bereits in den Strategieprozess miteinbezogen werden, damit ihre Überzeugung und Unterstützung bestmöglich sichergestellt werden kann.
- Als dritter Schritt muss die Anpassung der operativen Prozesse angegangen werden. Die Veränderung muss im Einklang zur formulierten Strategie stehen. Technologische Innovationen sind als Grundlage und als wichtige Einflussfaktoren für die Veränderung sowie für neue Möglichkeiten der Gestaltung von Prozessen zu verstehen. Für eine erfolgreiche Implementierung von angepassten Prozessen sind Rückmeldungen der Mitarbeitenden auf operativer Ebene maßgeblich. Sie erkennen mögliche Probleme in neuen Prozessen. Dank offener Kommunikation mit den Führungspersonen können die Prozesse laufend optimiert werden. Dies führt zu einem stetigen und interaktiven Austausch zwischen der zweiten und dritten Ebene. Letztendlich ist der gesamte Zyklus der drei Stufen als iterativer Prozess zu verstehen, der sich laufend wiederholt, um kontinuierliche Verbesserungen zu erzielen.

Die Handlungsempfehlungen, die aus den theoretischen und empirischen Erkenntnissen von Perez und Zumstein (2022) hervorgehen, stehen in Einklang mit den Ergebnissen aus der strukturierten Dokumentenanalyse. Insbesondere die Verbesserung der operativen Prozesse finden sich an beiden Stellen wieder, was auch zur verbesserten Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen organisatorischen Verwaltungseinheiten beitragen soll. Dies deckt sich sowohl mit den Erkenntnissen aus den qualitativen Interviews als auch aus den untersuchten Strategiedokumenten, die die Reduktion von Redundanzen als wichtiges Ziel formulieren.

Weiterführende Forschung in diesem Bereich sollte mit einer quantitativen Befragung oder einem „Mixed Methods“-Ansatz die Wissensgrundlage breiter abgestützt untersuchen. Spannend wäre insbesondere zu untersuchen, ob regionale oder kantonale Unterschiede innerhalb der Schweiz bestehen. Diese wären aufgrund unterschiedlicher gesetzlicher Grundlagen, ungleicher Kompetenzregelungen oder kultureller Unterschiede zu erwarten. Weiter wäre auch eine internationale Untersuchung denkbar, die in Ergänzung zum e-Government Benchmark die Gründe (wie zum Beispiel Herausforderungen oder Treiber) untersucht, um Erklärungen für die Varianz der Resultate zu liefern. In den von uns geführten Interviews wurde oftmals auch das Themenfeld „Smart Cities“ an-

gespröchen. Daher wäre es wohl spannend, ausgehend von den Ergebnissen dieser Forschungsarbeit, die Wechselwirkungen und Verbindungen zum Konzept „Smart Cities“ gezielt zu untersuchen.

Literatur

- Abu-Shanab, E. (2015). Reengineering the open government concept: An empirical support for a proposed model. *Government Information Quarterly*, 32(4), 453–463.
- Al Nagi, E., & Hamdan, M. (2009). Computerization and e-Government implementation in Jordan: Challenges, obstacles and successes. *Government Information Quarterly*, 26(4), 577–583.
- Baker, J. (2011). The technology – organization – environment framework. In Y. K. Dwivedi, M. R. Wade, & S. L. Schneberger (Hrsg.), *Information Systems Theory* (Bd. 28, S. 231–245). Springer.
- Beck, W. (2019). Aktuelle E-Government-Regelungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In J. Stember, W. Eixelsberger, A. Neuroni, A. Spichiger, F.-R. Habel, & M. Wundara (Hrsg.), *Handbuch E-Government. Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung* (S. 113–133). Springer Gabler.
- Bergamin, S., Braun, M., & Glaus, B. (2020). *Globalisierung und Digitalisierung. Erfolgsstrategien und Toolbox für CEOs und Topmanager*. Springer Gabler.
- Berzel, A. (2020). Digitalisierung auf Länderebene. In T. Klenk, F. Nullmeier, & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung* (S. 417–426). Springer VS.
- Bozeman, B., & Bretschneider, S. (1986). Public management information systems: Theory and prescription. *Public Administration Review*, 46, 475–487.
- Buess, M., Ramsden, A., & Bieri, O. (2019). *Nationale E-Government-Studie 2019*. Demo SCOPE AG und Interface Politikstudien Forschung Beratung GmbH. Adligenswil, Luzern. <https://www.egovernment.ch/files/5415/5179/7647/Nationale-E-Gov-Studie-2019-Studienbericht.pdf>. Zugegriffen am 24.02.2022.
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort. (2020). *Digitaler Aktionsplan Austria. ZIELE, LEITLINIEN & PRINZIPIEN*. Wien. https://www.digitalaustria.gv.at/dam/jcr:8981b151-8434-47c3-940d-7c2b2b51ce57/dia_digitaler_aktionsplan_ziele_leitlinien_prinzipien_RZ.pdf. Zugegriffen am 08.03.2022.
- Butzlaff, F. (2020). Smart cities. In T. Klenk, F. Nullmeier, & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung* (S. 507–516). Springer VS.
- Cloots, A. (2020). Digitale Kompetenzen: Welche es braucht und wie man sie erlernt. In S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Human Digital Work – eine Utopie? Erkenntnisse aus Forschung und Praxis zur digitalen Transformation der Arbeit* (S. 257–268). Springer Gabler.
- Coleman, S. (2008). Foundations of digital government. In R. Sharda, S. Voß, H. Chen, L. Brandt, V. Gregg, R. Traummüller, et al. (Hrsg.), *Digital government. E-government research, case studies, and implementation* (Bd. 17, S. 3–19). Springer US.
- van Dijk, J. A. G. M. (2012). Digitale Spaltung und digitale Kompetenzen. In A. Schüller-Zwierlein & N. Zillien (Hrsg.), *Informationsgerechtigkeit. Theorie und Praxis der gesellschaftlichen Informationsversorgung* (S. 108–133). De Gruyter.
- Erner, M., & Böhm, F. (2019). Unternehmensführung 4.0. In M. Erner (Hrsg.), *Management 4.0 – Unternehmensführung Im Digitalen Zeitalter* (S. 79–122). Gabler.
- European Commission. (2017). *Tallinn Declaration on eGovernment*. https://ec.europa.eu/isa2/publications/tallinn-declaration-egovernment_de. Zugegriffen am 08.03.2022.

- European Commission, Capgemini, Sogeti, IDC, & Politecnico di Milano. (2021). *eGovernment benchmark 2021. Entering a new digital government era: country factsheets*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d30dcae1-436f-11ec-89db-01aa75ed71a1>. Zugegriffen am 05.02.2022.
- European Commission, Capgemini, Sogeti, IDC, & Politecnico di Milano. (2022). *eGovernment benchmark 2022. Synchronising digital governments*. https://www.digitale-verwaltungschweiz.ch/application/files/9016/5900/4311/eGovernment_Benchmark_2022_-_Insight_Report.pdf. Zugegriffen am 05.02.2022.
- Faber, O. (2019). Digitalisierung – ein Megatrend: Treiber & Technologische Grundlagen. In M. Erner (Hrsg.), *Management 4.0 – Unternehmensführung Im Digitalen Zeitalter* (S. 3–42). Gabler.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176.
- Fivaz, J., & Schwarz, D. (2019). Die digitale Demokratie in der Schweiz. In J. Stember, W. Eixelsberger, A. Neuron, A. Spichiger, F.-R. Habel, & M. Wundara (Hrsg.), *Handbuch E-Government. Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung* (S. 1–22). Springer Gabler.
- Geschäftsstelle E-Government Schweiz. (2019). *E-Government-Strategie Schweiz 2020–2023*. https://www.egov.ch/index.php/download_file/1728/3332/. Zugegriffen am 24.02.2022.
- Geschäftsstelle E-Government Schweiz. (2020). *E-Government Strategie Schweiz 2020–2023*. Bern. <https://www.egov.ch/de/umsetzung/e-government-strategie/>. Zugegriffen am 08.03.2022.
- Geschäftsstelle E-Government Schweiz. (2021). *E-Government-Benchmark der EU 2021*. Unter Mitarbeit von Schweizerische Eidgenossenschaft, Konferenz der Kantonsregierungen, Schweizerischer Städteverband und Schweizerischer Gemeindeverband. <https://www.egov.ch/de/aktuelles/medieninformationen/e-government-benchmark-der-eu-2021>. Zugegriffen am 19.02.2022.
- Gil-Garcia, J. R., & Flores-Zúñiga, M. Á. (2020). Towards a comprehensive understanding of digital government success: Integrating implementation and adoption factors. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101518.
- Glyptis, L., Christofi, M., Vrontis, D., Del Giudice, M., Dimitriou, S., & Michael, P. (2020). E-Government implementation challenges in small countries: The project manager's perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 152. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119880>
- Granier, B., & Kudo, H. (2016). How are citizens involved in smart cities? Analysing citizen participation in Japanese “Smart Communities”. *Information Polity*, 21(1), 61–76.
- Groß, M., & Krellmann, A. (2019). Das Ökosystem der Digitalisierung. In J. Stember, W. Eixelsberger, A. Neuron, A. Spichiger, F.-R. Habel, & M. Wundara (Hrsg.), *Handbuch E-Government. Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung* (S. 1–16). Springer Gabler.
- Habel, F.-R. (2021). Wie Digitalisierungsstrategien die Verwaltung verändern. In J. Stember, W. Eixelsberger, A. Spichiger, A. Neuron, F.-R. Habel, & M. Wundara (Hrsg.), *Aktuelle Entwicklungen zum E-Government* (S. 117–139). Springer Fachmedien.
- Heuberger, M. (2020). Digitaler Organisationswandel. In T. Klenk, F. Nullmeier, & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung* (S. 587–598). Springer VS.
- Hofmann, J. (2020). Digitale Kommunikationsinfrastrukturen. In T. Klenk, F. Nullmeier, & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung* (S. 147–157). Springer VS.
- Höhn, S., Zurkinden, M., Neuron, A., & Spichiger, A. (2021). Good Data Governance als Hebel der Transformation im Öffentlichen Sektor. In J. Stember, W. Eixelsberger, A. Spichiger, A. Neuron, F.-R. Habel, & M. Wundara (Hrsg.), *Aktuelle Entwicklungen zum E-Government* (S. 225–243). Springer Fachmedien.
- Institut der deutschen Wirtschaft. (2019). Plattformen – Infrastruktur der Digitalisierung. <https://www.vbw-bayern.de/vbw/Themen-und-Services/Zukunftsrat/Plattformen-%E2%80%93-Infrastruktur-der-Digitalisierung.jsp>. Zugegriffen am 09.02.2022.

- Meier, A. (2009). *eDemocracy & eGovernment. Entwicklungsstufen einer demokratischen Wissensgesellschaft*. Springer.
- Moon, M. J., & Welch, E. W. (2005). Same bed, different dreams? A comparative analysis of citizen and bureaucrat perspectives on E-government. *Review of Public Personnel Administration*, 25(3), 243–264.
- Ogonek, N., Räckers, M., Gilge, S., & Hofmann, S. (2020). E-Kompetenzen. In T. Klenk, F. Nullmeier, & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung* (S. 611–622). Springer VS.
- Perez, L. N., & Zumstein, J. (2022). *Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung. Vorschläge zur Verbesserung des e-Government in Schweizer Gemeinden. Eine praxiszentrierte Untersuchung*. Master Thesis an der Berner Fachhochschule Wirtschaft.
- Prause, G. (2018). *e-Government als Standortfaktor. Ein Blick auf Estland*. https://www.researchgate.net/profile/Gunnar-Prause/publication/326113548_e-Government_als_Standortfaktor/links/5b3a0c1da6fdcc8506e79ecf/e-Government-als-Standortfaktor.pdf. Zugegriffen am 20.02.2022.
- Ritz, A., & Thom, N. (2019). *Public Management. Erfolgreiche Steuerung Öffentlicher Organisationen*. Springer Gabler.
- Schmidt, K., & Pfister, M. (2019). E-Government auf den unterschiedlichen administrativen Ebenen: Schweiz. In J. Stember, W. Eixelsberger, A. Neuroni, A. Spichiger, F.-R. Habel, & M. Wundera (Hrsg.), *Handbuch E-Government. Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung* (S. 207–225). Springer Gabler.
- Schwab, C., Bogumil, J., Kuhlmann, S., & Gerber, S. (2020). Digitalisierung von Verwaltungsleistungen in Bürgerämtern. In T. Klenk, F. Nullmeier, & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung* (S. 437–448). Springer VS.
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (2021). Elektronische Identität: das E-ID-Gesetz. Bern. <https://www.ejpd.admin.ch/ejpd/de/home/themen/abstimmungen/bgeid.html>. Zugegriffen am 24.02.2022.
- Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*, 60, 102356.
- Thiel, R., Deimel, L., Schmidtmann, D., Piesche, K., Hüsing, T., Rennoch, J., et al. (2018). #SmartHealthSystems. *Digitalisierungsstrategien im internationalen Vergleich*. <https://www.bertelsmannstiftung.de/de/publikationen/publikation/did/smarthealthsystems/>. Zugegriffen am 09.02.2022.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204.
- Wewer, G. (2019). Digitalpolitik, Digitalstaat, Digitalverwaltung. In S. Veit, C. Reichard, & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (S. 213–223). Springer VS.
- Ziamba, E., Papaj, T., Zelazny, R., & Jadamus-Hacura, M. (2016). Factors influencing the success of e-government. *Journal of Computer Information Systems*, 56(2), 156–167.

Luca Perez (M.Sc.) Bachelor- sowie Masterstudium in Betriebswirtschaft an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung Corporate/Business Development. Zurzeit am MAS Information Systems Management an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Mehrjährige Tätigkeit als Führungskraft im Schweizer Bankensektor. Aktuell tätig als Abteilungsleiter bei der UBS Business Solutions AG im Bereich Client Lifecycle & Servicing.

Joël Zumstein (M.Sc.) Bachelor- sowie Masterstudium in Betriebswirtschaft an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung Corporate/Business Development. Politische Erfahrung auf kommunaler Ebene als Parlamentarier und Mitglied der Geschäftsprüfungskommission. Mehrjährige Berufserfahrung in den Bereichen Daten und Statistik. Aktuell tätig als Business Intelligence Consultant bei pmOne Schweiz GmbH.

Dr. Daniel Schwarz Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Public Sector Transformation des Departements Wirtschaft der Berner Fachhochschule sowie am Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern. Mitbegründer der Online-Wahlhilfe „smartvote“. Forschungsschwerpunkte: Digitale Demokratie, Parlaments- und Parteienforschung.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Pia-Andrea Friedli und Flurina Wäspi

Zusammenfassung

Phänomene wie der Klimawandel und die fortlaufende Urbanisierung stellen Städte vor vielfältige Herausforderungen: Der Ressourcenverbrauch, die wachsende Mobilität wie auch die Raumknappheit wirken auf städtische Ökosysteme ein, welche im Kontext der Agenda 2030 dringend nachhaltiger werden müssen. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Zusammenspiel von naturbasierten Lösungen (NBS) und Smart Cities. Es werden inhaltliche Überschneidungen der beiden Konzepte aus theoretischer Perspektive diskutiert und aufgezeigt, inwiefern NBS ein Werkzeug für Smart Cities auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit und zur Anpassung an den Klimawandel darstellt. NBS bieten einer Smart City durch ihre Multifunktionalität zahlreiche Zusatznutzen und dimensionsübergreifende Chancen. Damit sich diese Chancen realisieren können, empfiehlt sich, NBS direkt in der Stadtplanung zu berücksichtigen, städtische Stakeholder einzubeziehen, geeignete Technologien einzusetzen sowie die Wirtschaftlichkeit der NBS frühzeitig zu beachten.

P.-A. Friedli
Bern, Schweiz

F. Wäspi (✉)
Berner Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: flurina.waespi@bfh.ch

3.1 Einleitung

Die 28. UN-Weltklimakonferenz (COP) im Dezember 2023 zeigte auf, dass sich Staaten auf konkrete und allgemein anerkannte Maßnahmen für eine Senkung von Treibhausgasemissionen einigen können. Dadurch werden auch Städte ermutigt, sich auf Ansätze für die Bekämpfung des Klimawandels festzulegen – denn gerade diese sind einerseits Treiber des Klimawandels, andererseits auch stark betroffen von dessen Auswirkungen. Urbane Zentren sind rein durch ihre Größe und Ausdehnung, durch die Anzahl an Menschen und den Ressourcenverbrauch zentral für die Beeinflussung des Klimawandels. Städte werden in Zukunft heißer, undurchlässiger und dichter besiedelt. Es besteht Einigkeit darüber, dass der Klimawandel deutlich unter einer durchschnittlichen globalen Erwärmung von 2 °C gehalten werden muss, um zukünftige Naturkatastrophen zu vermeiden (Kabisch et al., 2017). Als eine mögliche Lösung empfiehlt der Weltklimarat (IPCC) eine klimaresistente Entwicklung, d. h. eine Kombination aus Maßnahmen zur Anpassung, eine effiziente Reduktion von Treibhausgasemissionen sowie die Erhaltung der Natur (Masson-Delmotte et al., 2021).

Eine mögliche Antwort bzw. Strategie auf dem Weg zu klimafreundlicheren und sich an das sich verändernde Klima anpassende Städte liefert das Smart City-Konzept: „Eine intelligente, nachhaltige Stadt ist eine innovative Stadt, die Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und andere Mittel einsetzt, um die Lebensqualität (...) sowie die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und gleichzeitig sicherzustellen, dass sie den Bedürfnissen heutiger und künftiger Generationen im Hinblick auf wirtschaftliche, soziale, ökologische und kulturelle Aspekte gerecht wird“ (ITU, 2016). Weniger Popularität hingegen genießt das Konzept der naturbasierten Lösungen (kurz: NBS, aus dem englischen Nature-based Solutions), welches die Wichtigkeit von gesunden Ökosystemen ins Zentrum stellt, damit diese langfristig gegen die Auswirkungen des Klimawandels wirken können (Eggermont et al., 2015). Dadurch soll die Anfälligkeit von Einzelpersonen, Gemeinschaften und Gesellschaften gegenüber den Auswirkungen des Klimawandels verringert werden (Kabisch et al., 2017; Seddon et al., 2020). Inhaltlich schließt das Konzept der NBS also an das Konzept der nachhaltigen Stadtentwicklung an, so wie sie von der Smart City-Bewegung verstanden wird. Damit wäre NBS für ein ganzheitliches Verständnis von Smart Cities nützlich, die Verbindung wird in Theorie und Praxis allerdings noch wenig gemacht.

Vor diesem Hintergrund hat das vorliegende Kapitel zum Ziel, die inhaltlichen Überschneidungen der beiden Konzepte – Smart City und NBS – aus theoretischer Perspektive zu diskutieren und aufzuzeigen, inwiefern NBS ein Werkzeug für Smart Cities auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit und zur Anpassung und Bewältigung des Klimawandels darstellt. Dazu wird ein eigenes theoretisches Framework entwickelt und vorgestellt. Ein Fazit mit Handlungsempfehlungen für die Praxis rundet das Kapitel ab.

3.2 Konzepte für eine nachhaltige Stadtentwicklung

Städten und ihren Stakeholdern (zuvorderst den Bürger:innen, aber auch den Unternehmen, den Angehörigen der Stadtverwaltungen sowie zivilgesellschaftlichen Organisationen) stellen sich verschiedenste Herausforderungen; angefangen beim demografischen Wandel, dem Bevölkerungswachstum bis hin zu Klimathemen. Gemäß dem UN-Habitatbericht (UN-Habitat, 2020) sind aktuell 55 % der Weltbevölkerung in urbanen Gebieten zuhause, wobei die UN bis 2050 eine Steigerung auf 68 % erwartet. In der Schweiz lebten laut dem Bundesamt für Statistik (BFS) 2020 bereits 63 % der Schweizer Bevölkerung auf städtischem Gebiet (Kohli et al., 2020). Städte sind somit eine wichtige Kraft in einem Ökosystem eines Landes, sie benötigen eine Vielzahl an Ressourcen, produzieren viel Abfall und Emissionen (BFS, 2021). Die Ressourcen sowie der Auf- und Umbau dieser Ballungsräume werden ein wichtiges Thema bleiben.

Die Anzeichen für Klimaveränderungen mit extremen Ausmaßen wie Hitzewellen, Starkniederschlägen, Dürren und tropischen Wirbelstürmen, und insbesondere auch deren Zurückführung auf den menschlichen Einfluss, haben sich verdichtet (Masson-Delmotte et al., 2021). Gerade Städte sind stark davon betroffen. Die Belastung bei Hitzewellen ist durch die große Menge an versiegelten Flächen besonders hoch, diese speichern die Sonnenstrahlung und heizen dadurch die Umgebung auf (BAFU, 2018). Dies zeigte sich beispielsweise am Beispiel des Umbaus des Eiger- oder Breitenrainplatzes in der Stadt Bern, wo durch eine konservative Bauplanung großflächig öffentliche Räume mit undurchlässigen Materialien versiegelt wurden. Dadurch entstanden Hitzeinseln, welche wie im Fall des Breitenrains nachträglich mit verschiedenen Maßnahmen wie Baumpflanzungen sowie Änderung des Bodenbelages auf aktuelle Verhältnisse angepasst werden mussten (Elia & Hämmann, 2022).

Generell gesehen können die Auswirkungen des Klimawandels und die darauffolgenden verschlechterten Umweltbedingungen zu wirtschaftlichen Schwierigkeiten, sozialer Unsicherheit sowie zu einer Beeinträchtigung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Bevölkerung führen (BFS, 2021; Kabisch et al., 2017). Um dem entgegenzuwirken, sollte die Konzentration bei städtischen Entwicklungskonzepten auf lebenswerten, ressourcenschonenden und ökologisch nachhaltigen Lebensräumen (Musiolik et al., 2019) liegen. Der damit einhergehende Umbau von Räumen und Infrastrukturen erfordert neue Arten von Kooperationen, andere Ressourcen wie auch neue Ansätze bei der Stadtentwicklung. Durch die erwähnten Klimaveränderungen und die Bedürfnisse der städtischen Stakeholder gewinnt eine ökologisch und sozial nachhaltige Stadtplanung an Relevanz.

3.2.1 Smart City

Eine Smart City wird definiert als eine innovative Stadt, welche einerseits mithilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien und anderen Mitteln die Lebensqualität, die Effizienz von städtischen Dienstleistungen sowie die Wettbewerbsfähigkeit verbessert

und andererseits sicherstellt, dass Städte für heutige wie zukünftige Generationen nachhaltig in den Dimensionen Wirtschaft, Soziales, Ökologie, Kultur agieren (ITU, 2016). Durch ein Smart City-Konzept sind Städte in der Lage, mithilfe eines ganzheitlichen Entwicklungsansatzes, vernetzt mit verschiedensten städtischen Stakeholdern und durch digitale Technologien unterstützt (Musiolik et al., 2019), verschiedenste Entwicklungen zu lenken und so einer Stadt eine nachhaltige Zukunftsperspektive zu ermöglichen. Das Konzept Smart City zielt darauf ab, Städte nachhaltiger, ressourceneffizienter und ökologischer zu gestalten, womit unter anderem eine Erhöhung der Lebensqualität für die Bevölkerung erreicht werden soll. Damit weist das Smart City-Konzept Verknüpfungen zu den UN Sustainable Development Goals auf, denen sich auch die Schweiz mit der Agenda 2030 verpflichtet hat. SDG 11 im Besonderen widmet sich der Entwicklung von urbanen Zentren und will erreichen, dass Städte sicher, inklusiv, widerstandsfähig und nachhaltig gestaltet werden (EDA, 2020).

Wichtige Elemente für eine Smart City sind laut der Umfrage von Zwahlen et al. (2016) eine hohe Lebensqualität, ein möglichst geringer Ressourcen- und Energieverbrauch und eine Vernetzung smarter Bereiche mit ICT. Für eine funktionierende Smart City haben Pelton & Singh, (2018) sieben wichtige Ansätze definiert:

1. die Erfüllung der Bedürfnisse ihrer Bürger:innen;
2. eine nachhaltige (Kreislauf-)Wirtschaft;
3. Förderung von Arbeitsplätzen und Wettbewerbsfähigkeit;
4. eine intelligente Planung und Unterstützung/Einbezug der Bürger:innen;
5. Infrastruktur und Ressourcen für städtische Stakeholder;
6. Einsatz von Technologie und KI;
7. Sicherheit.

In der Schweiz wird für die Umschreibung der Einsatzbereiche von Smart City-Projekten oft das Smart City Wheel (vgl. Abb. 3.1) verwendet, welches sich aus den sechs Dimensionen „Smart Government“, „Smart Living“, „Smart People“, „Smart Mobility“, „Smart Economy“ und „Smart Energy und Environment“ zusammensetzt. Jede dieser Dimensionen ist anschließend in Unterthemen gegliedert, welche das Einsatzgebiet weiter konkretisieren.

Das Smart City Wheel detailliert die sechs Dimensionen und die dazugehörigen Handlungsfelder (Tab. 3.1).

Während europäische Städte wie Wien, Amsterdam, Barcelona oder Madrid seit Jahren große Fortschritte im Bereich Smart City machen, ist die Maturität von Smart City-Projekten und der Smart City-Kultur in der Schweiz allgemein noch vergleichsweise tief. Gemäß dem Smart City Survey 2020 beschäftigen sich zwar rund 50 % von 84 Städten aktiv mit dem Thema Smart City, nur rund 20 % haben allerdings auch ein Budget für konkrete Projekte. Wie Müller et al. (2020) herausgefunden haben, befand sich der Großteil der Städte zum Zeitpunkt der Umfrage zudem entweder gänzlich außerhalb der Entwicklungsphasen (42,9 %) oder in der Pilotprojektphase (40,5 %). Nur wenige Städte be-

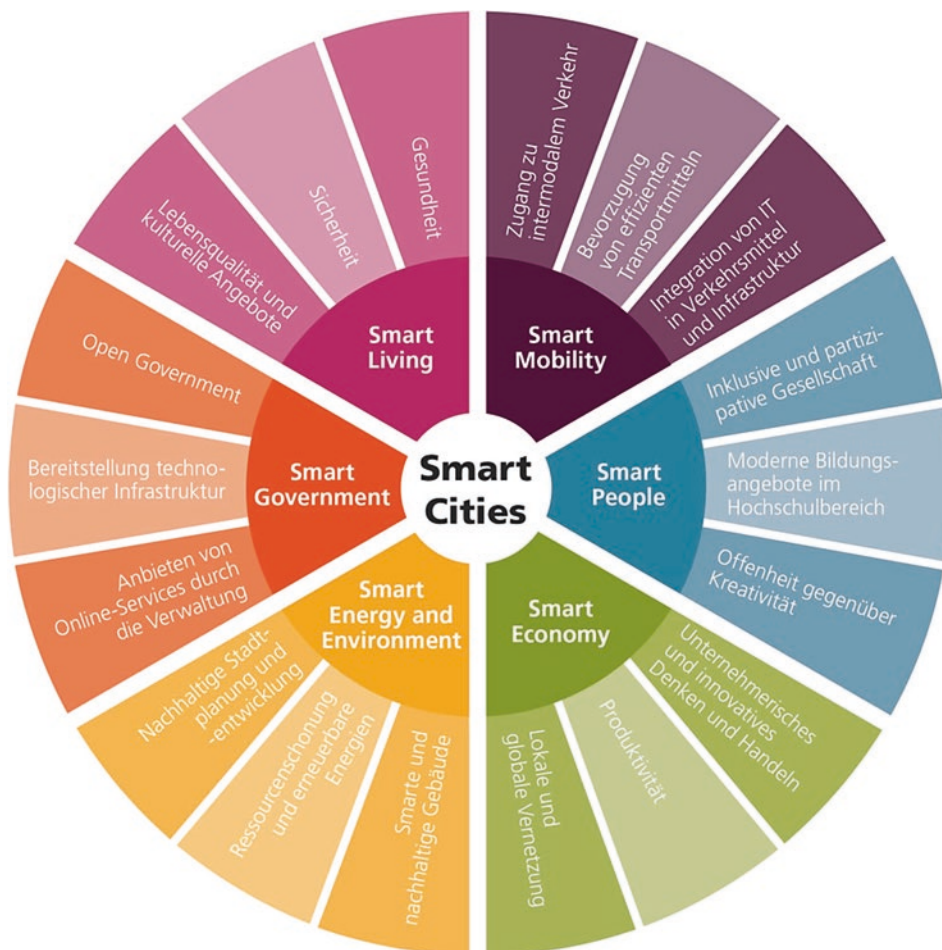


Abb. 3.1 Smart City Wheel. (EnergieSchweiz, 2018; adaptiert nach Boyd Cohen, 2012)

fanden sich schon in der Institutionalisierungsphase (13,1 %) oder gar der Etablierungsphase (3,6 %) (Müller et al., 2020). Die organisationale Ausgestaltung innerhalb der Verwaltungen ist somit auf einem tiefen Stand, der Trend ist jedoch positiv (ZHAW, 2020). Als Gegenkräfte spielen Barrieren wie fehlende politische Rahmenbedingungen, mangelnde Akzeptanz oder nicht ersichtlicher Mehrwert des Konzeptes für eine Stadt (Zwahlen et al., 2016) eine Rolle bei der zaghaften Umsetzung der Smart City-Initiativen. Grundsätzlich bietet das Konzept der Smart City Lösungen und Ansätze, die Städte auf intelligente Weise nachhaltig machen können – wenn sie von einem langfristigen, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Planungsansatz (Bibri & Krogstie, 2017) angetrieben werden. Damit eine Stadt eine möglichst hohe Resilienz gegenüber Bedrohungen und Gefahren erreichen kann, bietet sich die Zuhilfenahme von Konzepten wie die naturbasierten Lösungen an, auf welche im nächsten Abschnitt näher eingegangen wird.

Tab. 3.1 #M Dimensionen Smart City Wheel

Dimension	Erläuterung
Smart Mobility	Fördert den Zugang zu sauberem, intermodalem Verkehr und effizienten Transportmitteln.
Smart People	Hat eine inklusive und partizipative Gesellschaft zum Ziel, sowie nutzt und fördert die Ressourcen der städtischen Bürger:innen.
Smart Economy	Strebt einen offenen Wirtschaftsraum an, der von Innovation und lokaler bzw. globaler Vernetzung geprägt ist.
Smart Energy & Environment	Strebt eine ressourcenschonende Entwicklung von urbanen Zentren und Infrastrukturen an, wobei ein Fokus auf der Förderung erneuerbarer Energien wie auch nachhaltigen Gebäuden liegt.
Smart Government	Strebt eine intelligente, effiziente Steuerung von städtischen Verwaltungsprozessen und der Infrastruktur an, sowie legt großen Wert auf die Interaktion zwischen städtischen Stakeholdern und der Verwaltung.
Smart Living	Strebt für die städtischen Bürger:innen Sicherheit, Gesundheit sowie eine hohe Lebensqualität an.

Musiolik et al. (2019)

3.2.2 Naturbasierte Lösungen (NBS)

Emmanuelle Cohen-Shacham und ihre Kollegen (2016) von der International Union for Conservation of Nature (IUCN) beschreiben das Konzept der NBS wie folgt: „NBS werden definiert als Maßnahmen zum Schutz, zur nachhaltigen Bewirtschaftung und zur Wiederherstellung natürlicher oder veränderter Ökosysteme, mit denen gesellschaftliche Herausforderungen (z. B. Klimawandel, Nahrungsmittel- und Wassersicherheit oder Naturkatastrophen) wirksam und anpassungsfähig angegangen werden können und die gleichzeitig das menschliche Wohlbefinden und die biologische Vielfalt fördern.“ Die Anpassung an den Klimawandel wird somit definiert als die Anpassung natürlicher oder menschlicher Systeme, wie z. B. urbaner Gebiete, als Reaktion auf tatsächliche oder erwartete klimatische Auswirkungen (Kabisch et al., 2017). Diese Definition wird durch die Europäische Kommission ergänzt, in der sie die Stärkung der Widerstandsfähigkeit von Gesellschaften betont sowie aufzeigt, dass die Interventionen lokal angepasst sein müssen (Dumitru & Wendling, 2021).

Somit lässt sich festhalten, dass NBS nicht nur im Bereich der Biodiversität anwendbar sind, sondern auf einer größeren Skala im Hinblick auf die Bereitstellung und Bewirtschaftung von Ökosystemleistungen eingesetzt werden können. Zu den Ökosystemleistungen gehören beispielsweise das Bestäuben von Obstblüten durch Insekten oder die Zurverfügungstellung einer Umwelt als Natur- und Erholungsraum (BFS, 2021). NBS werden als ein übergreifendes Konzept verstanden, welches eine Reihe von verschiedenen Ökosystem-basierten Ansätzen (Kabisch et al., 2017) umfassen kann. Dazu werden u. a. ökologische Wiederherstellung, ökosystembasierte Katastrophen-Risikominderung, grüne und blaue Infrastruktur, gebietsbezogener Naturschutz sowie ökosystembasiertes Management gezählt (Cohen-Shacham et al., 2016). Auch wenn diese Konzepte einander ergänzen können, unterscheiden sie sich doch auch in Bezug auf die Ansätze, verfolgten

Ziele und Perspektiven (Nesshöver et al., 2017). Im städtischen Kontext werden (urbane) NBS als ein umfassendes übergreifendes Konzept betrachtet, welches etablierte städtische ökosystembasierte Ansätze wie grün-blaue Infrastruktur, ökologisches Engineering oder Naturkapital betrachtet (Frantzeskaki, 2019), die alle das Potenzial der Nutzung von natürlichen Elementen in städtischen Gebieten hervorheben, insbesondere mit dem Ziel, den Klimawandel abzuschwächen und sich an ihn anzupassen (Kabisch et al., 2017) und andere gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen, anstatt nur technische Lösungen zu nutzen (Raymond et al., 2017). Übereinstimmend in den Konzepten wird die Natur unterstützend eingesetzt. Dazu fördern die erwähnten Konzepte einen integrierten Ansatz, d. h., die Ökosysteme werden als Gesamtsumme betrachtet, inklusive der menschlichen Aktivitäten und deren Auswirkungen (Cohen-Shacham et al., 2016).

NBS werden in der Literatur als ein mögliches Schlüsselement für die Anpassungen an den Klimawandel (Frantzeskaki, 2019; Kabisch et al., 2017) sowie für die Erreichung der UN Global Goals, der Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (Faivre et al., 2017; Somarakis et al., 2019; Seddon et al., 2020) hervorgehoben. Sie bieten vielfältige Vorteile und haben sich laut Somarakis et al. (2019) als entscheidend erwiesen für die Regeneration und Verbesserung des Wohlbefindens in städtischen Gebieten, die Stärkung der Resilienz einer Gesellschaft und die Wiederherstellung von Ökosystemen. NBS bieten eine Vielzahl an Ansätzen, welche mit dem Ziel der nachhaltigen Landnutzung zum Klimaschutz beitragen (sog. Climate Mitigation) und welche sich an die Auswirkungen des Klimawandels anpassen (sog. Climate Adaption) (Cortinovis et al., 2022). NBS gilt als ein solides Instrument zur Erreichung von Umwelt- und Entwicklungszielen im Bereich Artenvielfalt und Biodiversität. Schlussendlich ist das Ziel die Erreichung von Negativ-Emissionen, d. h. CO₂ wieder zu entziehen bzw. zu binden.

Eine NBS-Maßnahme muss gemäß Somarakis et al. (2019) verschiedene Merkmale erfüllen:

1. von der Natur inspiriert und angetrieben werden;
2. gesellschaftliche Herausforderungen angehen;
3. Nutzen auf mehreren Ebenen stiften sowie
4. eine hohe Wirksamkeit und wirtschaftliche Effizienz aufweisen.

Nadja Kabisch und ihre Kollegen (2017) formulieren es ähnlich: Damit eine Maßnahme als NBS gilt, muss erstens eine Kosteneffizienz sowie zweitens eine gleichzeitige Erfüllung von ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Vorteilen gegeben sein, und die Maßnahme muss drittens einen Beitrag zur Stärkung der Resilienz einer Gemeinschaft oder einer Stadt leisten. Ein weiteres essenzielles Merkmal ist die Anpassung der Maßnahmen oder des Projektes auf lokale Begebenheiten (Kabisch et al., 2017). Dabei stiftet eine einzelne Maßnahme Nutzen auf mehreren Ebenen (Sowińska-Świerkosz & García, 2022): Zum Beispiel kann eine Maßnahme zu einer Verminderung von Treibhausgasemissionen wie auch zu einer verbesserten Anpassungsfähigkeit der betroffenen Ökosysteme (Naumann et al., 2015) führen. Der Einsatz von NBS-Maßnahmen erfolgt idealerweise komplementär mit anderen Maßnahmen (Seddon et al., 2020).

In der Schweiz ist der Begriff der NBS (noch) nicht gebräuchlich. Die Konzentration liegt eher auf den einzelnen Ansätzen von NBS, wie beispielsweise grüner Infrastruktur. Dabei tragen Städte eine hohe Verantwortung für einen lebenswerten Raum für die Bevölkerung wie auch für intakte Ökosysteme. Eine Schwierigkeit dabei kann die Begrenzung von verfügbaren Flächen gerade in dicht bebauten Stadtgebieten sein. Der Erhalt von bestehenden Ökosystemen und die Förderung von grünen und blauen Flächen („natürliche und naturnahe Gebiete mit unterschiedlichen Umweltmerkmalen, die so gestaltet und bewirtschaftet werden, dass sie ein breites Spektrum an Ökosystemleistungen erbringen“, vgl. European Commission, 2013) steht oft auch in Konkurrenz mit anderen Zielen der Stadtentwicklung. Daher erscheint es sinnvoll, die Überschneidungen der Konzepte Smart City und NBS zu analysieren.

3.2.3 Verbindung der Konzepte Smart City und NBS

In den vorhergehenden Abschnitten wurden die Konzepte Smart City und NBS diskutiert. Es wird ersichtlich, dass die beiden Konzepte starke Überschneidungen aufweisen beziehungsweise sich gegenseitig ergänzen können. Urbane NBS werden hauptsächlich in den Bereichen grüner und blauer Infrastruktur eingesetzt (Kabisch et al., 2017; Frantzeskaki, 2019; IUCN, 2020). Mit einer Entsiegelung von Bodenbelägen, Regenrückhalte- und Speichermaßnahmen können große Mengen an Regenwasser geleitet werden. Durch die Aufnahme und Speicherung der Wassermassen durch verfügbare Grünflächen kann die Kanalisation entlastet werden (Derkzen et al., 2017). Bäume und andere grüne Infrastruktur spenden Schatten und führen zu tieferen Temperaturen in der Umgebung (Dumitru & Wendling, 2021). NBS-Infrastrukturen wie Fassadenbepflanzung, grüne Korridore, durchlässige Bodenbeläge können die Auswirkungen des Klimawandels wie zum Beispiel Hitzestress, Überschwemmungen, Trockenperioden abmildern und nachhaltig eine graue Infrastruktur wie Straßenzüge in Städten kosteneffizient ergänzen (Dinshaw & Elias-Trostmann, 2016; Seddon et al., 2020). Blaue wie auch grüne Infrastrukturen tragen zu wichtigen innerstädtischen Naherholungsgebieten sowie Treffpunkten der Quartier- und Stadtbevölkerung bei. Zusätzlich bieten sie Lern- und Erfahrungsräume für Kinder (Somarakis et al., 2019). Durch eine Neugestaltung der städtischen Umgebung können die NBS benachteiligte Quartiere aufwerten (Bush & Doyon, 2019), dadurch auch die geistige und körperliche Gesundheit (Vujcic et al., 2017) und die Lebensqualität der Bevölkerung verbessern und einen besseren sozialen Zusammenhalt fördern. Es können neue Arbeitsplätze entstehen, bei der Entwicklung und Erhaltung von Infrastruktur-, Umwelt- und Gemeinschaftsgütern (Dumitru & Wendling, 2021).

Die wichtigsten Herausforderungen für NBS in urbanen Systemen sind die Erneuerung der Städte, Bewirtschaftung von Grünflächen, die öffentliche Gesundheit und das Wohlbefinden sowie die Wasserverwaltung (Somarakis et al., 2019). Um diese Herausforderungen zu detaillieren, kann in Bezug auf die Erneuerung der Städte festgestellt werden, dass räumliche Konflikte aufgrund des verdichteten Bauens sowie der fragmentierten Umgebungen in Bezug auf Biodiversität eine nicht zu unterschätzende Wirkung haben

(Kabisch et al., 2022). Weiter können strukturelle Bedingungen die Einführung von städtischen NBS behindern. Dazu gehören u. a. ein geringes Engagement des Privatsektors, ein stärker werdender Wettbewerb um die Nutzung von städtischen Räumen, und unzureichende öffentliche Ressourcen und fehlende Motivation der Bürger in Bezug auf Partizipation (Dorst et al., 2022). Um das Konzept NBS effizient und effektiv einzusetzen, wird es notwendig sein, NBS nicht mehr auf Projektbasis, sondern flächendeckend (Cortinovis et al., 2022) einzuführen.

Für die Festlegung von geeigneten Maßnahmen zur Bewältigung der erwähnten Herausforderungen ist die Einbeziehung von städtischen Stakeholdern zentral (Cohen-Shacham et al., 2016; Ferreira et al., 2020). Der Einbezug dieser städtischen Partner ist ein Schlüssel zur Entwicklung von umsetzbaren politischen Programmen (Cook et al., 2021) – auch im Bereich der Smart City und NBS. Der direkte Einbezug der städtischen Stakeholder fördert bis zu einem gewissen Maß auch deren Mitbestimmung und kann das Verständnis für komplexe Themen wie NBS verbessern. Vera Ferreira und ihre Kollegen (2020) betonen, dass eine gewisse Umweltbildung wichtig ist für Partizipationsprozesse und schlussendlich für die Gewährleistung des Erfolges von NBS. Dabei gilt es zu beachten, dass unterschiedliche Stakeholder mit unterschiedlichen Werten und einer unterschiedlichen Wahrnehmung (Giordano et al., 2020) die möglichen Vorteile von NBS unterschiedlich wahrnehmen. Die Auswahl der Beteiligten nimmt eine große Bedeutung für den Erfolg (Ferreira et al., 2020; Giordano et al., 2020) von Partizipationsprozessen ein. Es besteht die Befürchtung, dass Partizipationsprozesse beispielsweise in der Stadtentwicklung aufgrund fehlenden Konsenses und unterschiedlicher Interessen verlangsamt stattfinden (Raymond et al., 2017). Laut Ferreira et al. (2020) ist das typischste Problem die unzureichende Mobilisierung, welche darauf basiert, dass die städtischen Stakeholder die Verwaltung von ökologischen Lösungen als Aufgabe der Verwaltung betrachten. Dabei hängt der Erfolg von Smart City-/NBS-Projekten von städtischen Stakeholdern ab, wenn es um die Mitgestaltung, die gemeinsame Umsetzung und die langfristige nachhaltige Nutzung, Überwachung und Verwaltung (Anderson et al., 2022) von Maßnahmen geht.

Zusammen mit Innovation ist Technologie ein wichtiger Faktor für eine nachhaltige Urbanisierung (Petit, 2022). Petit führt aus, dass NBS-Maßnahmen, welche durch (Smart City)-Technologien ergänzt werden, zu einer städtischen Resilienz beitragen. Technologie kann zur Verbesserung des städtischen Umweltmanagements und für naturbasierte Smart City-Projekte eingesetzt werden. Vernetzte Sensoren und Fernerkundungsinstrumente können Daten in Echtzeit (Galle et al., 2019) für die Überwachung, Forschung und Erhaltung der NBS liefern. Gewonnene Informationen und Daten über die Nutzung von Cloud-Speichern können als Grundlage für Planungsentscheidungen (Galle et al., 2019) dienen. Die Entscheidungsfindung wird dadurch effizienter und fundierter möglich. White et al. (2021) vertreten im Gegensatz zu Petit (2022) die Meinung, dass es einen Unterschied gibt, wann NBS und wann technologische Lösungen eingesetzt werden sollen. Wenn niedrige Betriebskosten und eine nachhaltige Lösung bevorzugt werden, sind NBS das passende Mittel. Falls aber eine Maximierung des Nutzens pro Flächeneinheit erforderlich ist, um ein Problem zu lösen, sind eher technologische Lösungen erforderlich (White et al., 2021). Neue Technologien und fortschrittliche Methoden werden erhebliche Veränderungen brin-

gen für die Planung von NBS- und Smart City-Maßnahmen, deren Ausmaß ist aber momentan noch nicht vollständig absehbar. Der Einsatz von Technologie verstärkt die Vorteile von NBS, insbesondere über eine Selbstorganisation, -regulierung und Automatisierung.

Es besteht das Potenzial, naturbasierte Lösungen durch die Integration in Stadtplanungsansätzen durchgängig zu berücksichtigen (Bush & Doyon, 2019). Smart City-Konzepte zielen darauf ab, Städte nachhaltiger, ressourceneffizienter und ökologischer zu gestalten. NBS können dazu als Hilfsmittel dienen, da sie übergreifend für mehrere städtische Herausforderungen einsetzbar sind. Dies zeigt auch das SDG 11 (siehe 3.2.1) – das Ziel unterstützt die Idee, dass Städte ein Schlüsselakteur bei Klimaschutzmaßnahmen (DeLosRíos-White et al., 2020) sind. Dabei hat SDG 11 mehrere Berührungspunkte mit NBS, wie z. B. die Temperatursenkung, die Bindung von CO₂ und städtische Nahrungsmittelproduktion (DeLosRíos-White et al., 2020; Somarakis et al., 2019). Laut dem Bundesrat ist die Schweiz zu wenig fortgeschritten in der Umsetzung der SDG (EDA, 2022). Hier kann NBS als ein integraler Lösungsansatz die Städte unterstützen, ihre Ziele in Bezug auf die SDGs zu erreichen.

Im folgenden Unterkapitel werden die Verbindungen zwischen den beiden Konzepten in einem eigenen theoretischen Framework dargestellt. Das Framework soll eine Hilfestellung für die Praxis bieten, NBS im Smart City-Kontext einzubeziehen.

3.3 Framework

Die vorangegangenen Abschnitte haben gezeigt, wie die Konzepte Smart City und NBS über Übereinstimmungen und enge Verbindungen verfügen. Beide verfolgen das Ziel einer nachhaltigen Resilienz von urbanen Gebieten. Das Framework soll in der Praxis helfen, NBS in einem Smart City-Kontext einzubeziehen. Das Framework (Abb. 3.2) basiert auf dem Konzept der NBS von Ferreira et al. (2020), wo die NBS in den Zusammenhang zwischen dem sozialen System einer Stadt und dem dazugehörigen Ökosystem gestellt werden. Die Smart City-Dimensionen im Framework werden größtmäßig nach Relevanz für die Verbindung mit NBS-Themen dargestellt.

NBS bewegen sich in verschiedenen Dimensionen der Smart City. Dazu gehört unter anderem die Dimension Smart Energy and Environment, welche eine ressourcen- und umweltschonende Entwicklung der städtischen Umgebung verfolgt. Der Kern dieser Dimension ist der Einsatz von Technologie zur Steigerung der Nachhaltigkeit und zur besseren Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen (Müller et al., 2020). Hier kann NBS als Alternative zu herkömmlichen Konzepten und Methoden eingesetzt werden, beispielsweise in der Abmilderung von Naturereignissen oder dem Einsatz von ökologischen Baumaterialien (Somarakis et al., 2019). NBS werden effizienter und wertvoller durch den Einsatz von Smart City-Technologien (SCT). Die Formel NBS + SCT führt zu einer höheren Effektivität der Maßnahmen, zu einer besseren Einbindung von Stakeholdern und ermöglicht die Schaffung von Synergien mit anderen Infrastrukturen (Petit, 2022). Hier findet sich eine Verbindung zu der Dimension Smart People, wo die Nutzung und Förderung von Ressourcen der Bürger:innen insbesondere durch eine aktive Partizipation gefördert

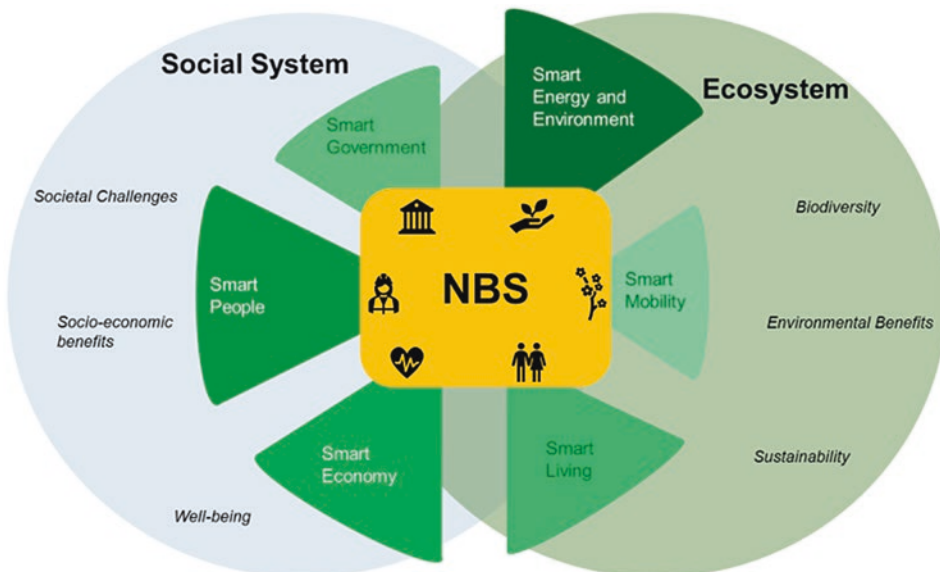


Abb. 3.2 Framework Smart City in Verbindung mit NBS. (Quelle: In Anlehnung an Ferreira et al. (2020))

wird. Es besteht das Potenzial in Partizipationsprozessen, mithilfe von Daten und smarten Technologien die Beteiligung und das Engagement von städtischen Stakeholdern zu ermöglichen, dabei die Menschen mit Naturthemen zu verbinden und die Eigenverantwortung der Bevölkerung in Themen wie der Biodiversität zu fördern. Der Einsatz von NBS kann sich positiv auf Aktivitäten in der Dimension Smart Economy auswirken. Laut dem BFS hat sich die klimabezogene Beschäftigung in den vergangenen 20 Jahren verfünffacht und gleichzeitig die Bruttowertschöpfung der klimabezogenen Aktivitäten mehr als verdreifacht: von 4,1 auf 13,8 Mrd. Franken (Girardin et al., 2022). Durch die Vielfalt von möglichen NBS-Maßnahmen und innovativen Projekten könnte sich der Einbezug dieses Konzeptes auch wirtschaftlich auszahlen. In der Dimension Smart Living kann durch den Einsatz von NBS im Bereich von grünen und blauen Infrastrukturen die Zufriedenheit der städtischen Stakeholder gefördert, wie auch die Gesundheit und Lebenserwartung der Bevölkerung positiv beeinflusst werden (Somarakis et al., 2019). Die verschiedenen Verbindungen innerhalb und zwischen den Systemen zeigen, dass NBS gesellschaftliche Herausforderungen mithilfe von Ökosystemmaßnahmen lösen können. Weiter wird auch aufgezeigt, dass NBS in die Stadtplanung integriert werden sollten. Dies kann die Wahl des Standorts von Infrastrukturprojekten, die Ermittlung alternativer Lösungen sowie die Messung der Auswirkungen beeinflussen.

Das oben beschriebene Framework (vgl. Abb. 3.2) basiert auf der Verbindung von NBS und dem Konzept der Smart Cities, welches durch die Dimensionen des Smart City Wheels (Musiolik et al., 2019) illustriert wird. Die folgende Tabelle (vgl. Tab. 3.2) beschreibt die Überschneidungen zwischen NBS und Smart Cities und zeigt auf, welche NBS-Maßnahmen zur Erreichung von Smart City-Indikatoren beitragen könnten.

Tab. 3.2 Auswahl von Smart City-Indikatoren und NBS-Maßnahmen

Smart City-Dimension	Smart City-Unterthema	Indikatoren		Beeinflussung durch NBS-Maßnahmen
Smart Energy & Environment	Nachhaltige Stadtplanung & -entwicklung	Schäden durch Naturereignisse		Verhinderung oder Abmilderung von Naturereignissen
		Bodenversiegelung		Einsatz natürlicher Materialien für Sickerung
		CO ₂ -Emissionen		Verbesserung der Luftqualität durch Begrünung
	Smarte und nachhaltige Gebäude	Smarte Häuser		Intelligente Dachbegrünungen für Kühlung und Regenwasserspeicherung
Smart People	Inklusive und partizipative Bevölkerung	Bürgerschaftliches Engagement		Partizipation und freiwilliges Engagement
Smart Economy	Lokale und globale Vernetzung	Beschäftigte im Umweltsektor		Mehr Arbeitsplätze im grünen Sektor durch NBS-Projekte
Smart Living	Lebensqualität und kulturelle Angebote	Lebenszufriedenheit		Aufgewertete Erholungsflächen für höhere Lebenszufriedenheit
Smart Government	Intelligente Steuerung städtischer Verwaltungsprozesse	Energie- und Klimaziele		NBS zur Verringerung der Anfälligkeit und Stärkung der Widerstandsfähigkeit von Städten gegenüber dem Klimawandel

Basierend auf Musiolik et al. (2019), Innoville (2021) und Somarakis et al. (2019)

3.4 Fazit und Handlungsempfehlungen

Urbane Zentren sind allein durch ihre Größe und Ausdehnung, durch die Anzahl an Bürger:innen und den Ressourcenverbrauch zentrale Treiber des Klimawandels. Eine klimaresistente und nachhaltige Entwicklung von Städten kann auf verschiedenen Wegen erreicht werden; unter anderem mithilfe von Konzepten wie Smart City und NBS. Im vorliegenden Kapitel wurden die beiden Konzepte auf inhaltliche Überschneidungen aus theoretischer Perspektive untersucht. Für die Darstellung der Theorie, dass NBS ein geeignetes Werkzeug für Smart Cities auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit und zur Anpassung und Bewältigung der Auswirkungen des Klimawandels darstellt, wurde in Abschn. 3.3 ein eigenes theoretisches Framework entwickelt und vorgestellt.

Auf der Basis der Erkenntnisse der Literaturrecherche werden folgende Empfehlungen für die Praxis abgeleitet:

1. **Stadtplanung:** Ziele von urbanen NBS sind die Förderung einer nachhaltigen Stadtentwicklung, die Wiederherstellung von Ökosystemen, die Entwicklung von Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel sowie die Verbesserung der Resilienz einer Stadt und ihrer Bevölkerung. Diese Ziele spiegeln sich in jeder Stadtplanung wider. Gleichzeitig können sich gesellschaftliche und politische Strömungen auch als Treiber für die Einbeziehung des NBS-Konzepts in der Stadtentwicklung zeigen. Smart Cities legen Wert auf eine nachhaltige Entwicklung – deswegen sollte der Einbezug von NBS zentral sein bei politischen Entscheidungen. Dabei könnte ein übergreifendes Konzept zum Einsatz von NBS hilfreich sein, oder aber eine Integration des NBS-Konzeptes in ein bestehendes Smart City-Programm. Der Einsatz von NBS sollte grundsätzlich aber nicht nur in einzelnen Projekten, sondern flächendeckend stattfinden, um die positiven Effekte zu verstärken.
2. **Partizipation der Bürger:innen.** Der Erfolg von NBS-Maßnahmen ist auch von städtischen Stakeholdern abhängig, wenn es um die Mitgestaltung, die gemeinsame Umsetzung und die langfristige nachhaltige Nutzung, das Monitoring von Maßnahmen und die Verwaltung davon geht (Anderson et al., 2022). Gemäß der Literatur nimmt die biologische Vielfalt proportional zum Grad der Beteiligung der Bevölkerung zu, womit Stakeholder-Engagement essenziell für den Erfolg von NBS ist (Ferreira et al., 2020). Vorteilhaft in Partizipationsprozessen ist der Einsatz von traditionellen wie auch innovativen Werkzeugen. Digitale Partizipationswerkzeuge können Wissenstransfers erleichtern, operative Kosten verringern und den Zeitaufwand verringern (Arlati et al., 2021). Wichtig ist auch die Wahrnehmung des Zusatznutzens von NBS. Diese können von städtischen Stakeholdern differenziert wahrgenommen werden, denn unterschiedliche Stakeholder mit unterschiedlichen Werten und Wahrnehmungen (Giordano et al., 2020) nehmen die möglichen Vorteile von NBS unterschiedlich wahr. Die Auswahl sowie ein wohlüberlegter Einbezug von städtischen Stakeholdern kann deshalb den Erfolg oder das Scheitern von NBS-Projekten entscheidend beeinflussen.
3. **Einsatz von Technologie.** NBS-Maßnahmen, welche durch Technologien ergänzt werden, fördern die städtische Resilienz. Die Smart City-Technologien, welche zur Überwachung von NBS eingesetzt werden, tragen gleichzeitig zur Verwaltung der NBS sowie der städtischen Infrastruktur bei (Petit, 2022). Die Kombination von IKT, konventionellen Überwachungstechnologien sowie Anwendungen des IoT ermöglicht in Zukunft eine Umweltüberwachung und Visualisierung in Echtzeit (Bakker & Ritts, 2018). Der Einsatz von Technologie verstärkt die Vorteile von NBS, insbesondere in Bezug auf Selbstorganisation, -regulierung und Automatisierung. Für eine Stadt wäre von Vorteil, einen Fokus auf die Auswahl der geeigneten Technologien für die Förderung und Umsetzung von NBS zu legen.

4. **Wirtschaftlichen Nutzen betonen.** Wie Girardin et al. (2022) festgestellt haben, hat sich im Zeitraum von rund 20 Jahren die klimabezogene Beschäftigung fast verfünffacht und die Bruttowertschöpfung mehr als verdreifacht – und dies vor allem durch Aktivitäten in Bezug auf Energiesparmaßnahmen im Gebäudebau und der Erzeugung erneuerbarer Energien. Durch eine erhöhte Nachfrage nach Komponenten für NBS-Maßnahmen besteht in diesem Wirtschaftszweig ein Wachstumspotenzial. Im Prozess hin zu einer NBS-Maßnahme oder einem flächendeckenden NBS-Konzept sollte dieser mögliche wirtschaftliche Nutzen betont werden.
5. **Finanzierung von NBS.** Nicht nur die Finanzierung ist ein Faktor für den Erfolg von NBS, auch eine Bewertung der Kosteneffektivität sowie eine Kosten-Nutzen-Analyse sind relevant für Entscheidungsträger:innen und städtische Stakeholder. Diese sollten so früh wie möglich in den Prozess einbezogen werden. Der Faktor Finanzierung kann auch durch die Entwicklung von unbürokratischen Finanzierungsmechanismen gefördert werden. Ein Beispiel ist ein Ko-Finanzierungsansatz („blended finance“), wo eine Kombination von staatlichen und nicht-staatlichen Geldern verwendet wird. Amsterdam war mit diesem Ansatz erfolgreich: Es wurden insgesamt mehr als 55 Mio. € in NBS-Projekte investiert. Für die Finanzierung von NBS spricht, dass NBS mit der Zeit selbsttragend sein sollen, was zu niedrigeren Betriebskosten führt (White et al., 2021).

Zusammenfassend deuten die erarbeiteten Ergebnisse darauf hin, dass NBS Schweizer Smart Cities einen Baukasten an verschiedenen Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz der Stadt und ihren Stakeholdern bieten. Sie stellen auch eine gute Alternative zu teilweise stark technologie-basierten und vom Silicon Valley geprägten Smart City-Ansätzen dar. NBS werden aktuell und in Zukunft notwendig sein für einen Wandel in der Klimapolitik, und durch eine Skalierung von NBS-Projekten kann ein transformativer Wandel erreicht werden. Wie der Bundesrat festgestellt hat, ist die Schweiz in Bezug auf die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele ungenügend und der Handlungsbedarf ist groß (EDA, 2022). Das Konzept NBS ist in der Schweiz heutzutage allerdings nicht weit verbreitet, das Thema kommt nur vereinzelt in Pilotprojekten vor. Dafür überwiegen Teilkonzepte wie Biodiversität und grüne Infrastruktur. Gerade in den Bereichen Klima, Biodiversität und dem sozialen Zusammenhalt könnte ein ausgebautes Verständnis von NBS-Alternativen zu den bisher gegangenen Wegen aufzeigen.

In der weiterführenden Forschung wäre es sinnvoll, die Kombination von NBS und Smart City-Technologien aus der Perspektive der Schweizer Städte zu vertiefen. Im Hinblick auf die Integration von NBS in Smart Cities könnte es zielführend sein, ein Smart City-Konzept durch ein Kapitel mit NBS zu ergänzen oder einen Einführungsleitfaden für kleinere bis mittelgroße Städte zu entwerfen. Interessant wäre auch zu untersuchen, was notwendig wäre, damit das Konzept NBS in der Schweiz als wirksame Strategie zur Bewältigung von städtischen Herausforderungen angesehen wird.

Literatur

- Anderson, C. C., Renaud, F. G., Hanscomb, S., & Gonzalez-Ollauri, A. (2022). Green, hybrid, or grey disaster risk reduction measures: What shapes public preferences for nature-based solutions? *Journal of Environmental Management*, 310. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.114727>
- Arlati, A., Rödl, A., Kanjaria-Christian, S., & Knieling, J. (2021). Stakeholder participation in the planning and design of nature-based solutions. Insights from clever cities project in Hamburg. *Sustainability*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/su13052572>
- BAFU. (Hrsg.). (2018). Hitze in Städten. Grundlage für eine klimaangepasste Siedlungsentwicklung. Bundesamt für Umwelt, Bern. *Umwelt-Wissen 1812*. <http://www.bafu.admin.ch/uw-1812-d>. Zugegriffen am 14.01.2023.
- Bakker, K., & Ritts, M. (2018) Smart Earth: A meta-review and implications for environmental governance. *Global Environmental Change*, 52, 201–211. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2018.07.011>.
- BFS. (2021). Raum und Umwelt: Panorama. Neuchâtel. <https://dam-api.bfs.admin.ch/hub/api/dam/assets/16704267/master>. Zugegriffen am 24.01.2023.
- Bibri, S. E., & Krogstie, J. (2017). Smart sustainable cities of the future: An extensive interdisciplinary literature review. *Sustainable Cities and Society*, 31. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.02.016>
- Bush, J., & Doyon, A. (2019). Building urban resilience with nature-based solutions: How can urban planning contribute? *Cities*, 95(July). <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.102483>
- Cohen, B. (2012). What exactly is a smart city?. *Fast Company* (19.09.2012). <https://www.fast-company.com/1680538/what-exactly-is-a-smart-city>. Zugegriffen am 20.08.2023.
- Cohen-Shacham, E., Walters, G., Janzen, C., & Maginnis, S. (Hrsg.). (2016). *Nature-based solutions to address global societal challenges*. International Union for Conservation of Nature and Natural Resources IUCN. <https://doi.org/10.2305/IUCN.CH.2016.13.en>
- Cook, E. M., Berbés-Blázquez, M., Mannetti, L. M., Grimm, N. B., Iwaniec, D. M., & Muñoz-Erickson, T. A. (2021). Setting the Stage for Co-Production. In Hamstead, Z. A., Iwaniec, D.M., McPhearson, T., Berbés-Blázquez, M., Cook, E. M., Muñoz-Erickson, T. A. (Hrsg.), *Resilient Urban Futures* (S. 99–111.) The Urban Book Series. Cham: Springer.
- Cortinovis, C., Olsson, P., Boke-Olén, N., & Hedlund, K. (2022). Scaling up nature-based solutions for climate-change adaptation: Potential and benefits in three European cities. *Urban Forestry & Urban Greening*, 67. <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2021.127450>
- DeLosRíos-White, M. I., Roebeling, P., Valente, S., & Vaittinen, I. (2020). Mapping the life cycle co-creation process of nature-based solutions for urban climate change adaptation. *Resources*, 9(39). <https://doi.org/10.3390/resources9040039>
- Derkzen, M. L., van Teeffelen, A. J. A., & Verburg, P. (2017). Green infrastructure for urban climate adaptation: How do residents' views on climate impacts and green infrastructure shape adaptation preferences? *Landscape and Urban Planning*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2016.05.027>
- Dinshaw, A., & Elias-Trostmann, K. (2016). 5 emerging trends in climate resilience. <https://www.wri.org/insights/5-emerging-trends-climate-resilience>. Zugegriffen am 16.01.2023.
- Dorst, H., van der Jagt, A., Toxopeus, H., Tozer, L., Raven, R., & Runhaar, H. (2022). What's behind the barriers? Uncovering structural conditions working against urban nature-based solutions. *Landscape and Urban Planning*, 220. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2021.104335>
- Dumitru, A., & Wendling, L. (Hrsg.). (2021). *Evaluating the impact of nature-based solutions: A handbook for practitioners*. Directorate-General for Research and Innovation (EC). <https://doi.org/10.2777/244577>
- EDA. (2020). Ziel 11: Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig machen. Eidg. Departement für Auswärtige Angelegenheiten, Bern. <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung/ziel-11-staedte-und-siedlungen-inklusive-sicher.html>. Zugegriffen am 13.01.2023.

- EDA. (2022). *Der Bundesrat verabschiedet den zweiten Länderbericht zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung*. Medienmitteilung. Kommunikation EDA. <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-88636.html>
- Eggermont, H., Balian, E., Azevedo, J. M., Beumer, V., Brodin, T., Claudet, J., et al. (2015). Nature-based solutions: New influence for environmental management and research in Europe. *GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society*, 24(4). <https://doi.org/10.14512/gaia.24.4.9>
- Elia, A., & Hämman, C. (2022). Stadtplanung hinkt Hitzewellen hinterher. Der Bund. 15.08.2022. <https://www.derbund.ch/stadtplanung-hinkt-hitzewellen-hinterher-997307649681>. Zugegriffen am 14.01.2023.
- EnergieSchweiz. (2018). Smart City Innovation Award 2019. https://www.local-energy.swiss/dam/jcr:e228b10b-f1c3-48a6-bf33-43f4ebeb41/EnergieSchweiz-Merkblatt-Smart_City_Innovation_Award-DE.pdf. Zugegriffen am 20.08.2023.
- European Commission. (2013). Green Infrastructure (GI) – Enhancing Europe’s Natural Capital. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee of the Regions. 05.06.2013. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52013DC0249>. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52013DC0249>. Zugegriffen am 20.08.2023.
- Faivre, N., Fritz, M., Freitas, T., de Boissezon, B., & Vandewoestijne, S. (2017). Nature-based solutions in the EU: Innovating with nature to address social, economic and environmental challenges. *Environmental Research*, 159(September). <https://doi.org/10.1016/j.envres.2017.08.032>
- Ferreira, V., Barreira, A. P., Loures, L., Antunes, D., & Panagopoulos, T. (2020). Stakeholders’ engagement on nature-based solutions: A systematic literature review. *Sustainability*, 12(2). <https://doi.org/10.3390/su12020640>
- Frantzeskaki, N. (2019). Seven lessons for planning nature-based solutions in cities. *Environmental Science and Policy*, 93(December). <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2018.12.033>
- Galle, N. J., Nitoslawski, S. A., & Pilla, F. (2019) The Internet of Nature: How taking nature online can shape urban ecosystems. *The Anthropocene Review* 6(3), 279–287. <https://doi.org/10.1177/2053019619877103>
- Giordano, R., Pluchinott, I., Pagano, A., Scricciu, A., & Nanu, F. (2020) Enhancing nature-based solutions acceptance through stakeholders’ engagement in co-benefits identification and trade-offs analysis. *Science of The Total Environment*, 713, 136552. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.136552>.
- Girardin, M., Lachat, D., & Roduit, J. (2022). Haushalte und Klima im Fokus der Umweltkonten. 2166–2200. Neuenburg: Bundesamt für Statistik. <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/21564116>. Zugegriffen am 22.01.2023.
- Innoville. (2021). Indikatorenkatalog. <https://innoville.netlify.app/>. Zugegriffen am 07.01.2023.
- ITU International Telecommunication Union. (2016). ITU-T, Overview of key performance indicators in smart sustainable cities. Recommendation ITU-T Y.4900/L.1600. https://www.itu.int/rec/dologin_pub.asp?lang=e&id=T-REC-L.1600-201606-I!!PDF-E&type=items. Zugegriffen am 15.01.2023.
- IUCN. (2020). *IUCN global standard for nature-based solutions* (1. Aufl., S. 1–22). IUCN Commission on Ecosystem Management. <https://doi.org/10.2305/IUCN.CH.2020.08.en>
- Kabisch, N., Korn, H., Stadler, J., & Bonn, A. (2017). Nature-based solutions to climate change adaptation in urban areas – Linkages between science, policy and practice. In N. Kabisch, H. Korn, J. Stadler, & A. Bonn (Hrsg.), *Nature-based solutions to climate change adaptation in urban areas. Theory and practice of urban sustainability transitions*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56091-5_1
- Kabisch, N., Frantzeskaki, N., & Hansen, R. (2022). Principles for urban nature-based solutions. *Ambio*, 51(6). <https://doi.org/10.1007/s13280-021-01685-w>

- Kohli, R., Babel, J., & Deplazes, J. (2020). Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone 2020–2050. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik. <https://dam-api.bfs.admin.ch/hub/api/dam/assets/14963221/master>. Zugegriffen am 15.01.2023.
- Masson-Delmotte, V., Zhai, P., Pirani, A., Connors, S. L., Péan, C., Chen, Y., et al. (Hrsg.). (2021). Climate change 2021: The physical science basis (summary for policymakers). <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-working-group-i/>. Zugegriffen am 16.01.2023
- Müller, L., Kohler, A., Yildirim, O., Sütterlin, B., & Carabias, V. (2020). Swiss Smart City Survey: Schlussbericht. Winterthur, ZHAW. Microsoft Word – Schlussbericht_v8.docx (smartcity-survey.ch). Zugegriffen am 15.01.2023.
- Musiolik, J., Kohler, A., Vögeli, P., Lobsiger-Kägi, E., & Carabias-Hütter, V. (2019). *Smart City: Leitfaden zur Umsetzung von Smart-City-Initiativen in der Schweiz*. EnergieSchweiz für Gemeinden. Bundesamt für Energie. <https://doi.org/10.21256/zhaw-19406>. Zugegriffen am 12.01.2023.
- Naumann, S., Davis, M., Goeller, B., Gradmann, A., Mederake, L., Stadler, J., & Bockmühl, K. (2015). Ökosystembasierte Ansätze zur Anpassung an den Klimawandel und zum Klimaschutz im deutschsprachigen Raum. Bundesamt für Naturschutz: *BfN-Skripten* (Bd. 395). <https://www.bfn.de/sites/default/files/BfN/service/Dokumente/skripten/skript395.pdf>. Zugegriffen am 15.01.2023.
- Nesshöver, C., Assmuth, T., Irvine, K. N., Rusch, G. M., Waylen, K. A., Delbaere, B., et al. (2017). The science, policy and practice of nature-based solutions: An interdisciplinary perspective. *Science of the Total Environment*, 579. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2016.11.106>
- Pelton, J. N., & Singh, I. B. (2018). *Smart cities of today and tomorrow: Better technology, infrastructure and security*. Copernicus. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-95822-4>
- Petit, E. P. (2022). *Smart City Technologies plus Nature-Based Solutions: Viable and valuable resources for urban resilience*. Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-819130-9.00001-2>
- Raymond, C. M., Frantzeskaki, N., Kabisch, N., Berry, P., Breil, M., Nita, M. R., et al. (2017). A framework for assessing and implementing the co-benefits of nature-based solutions in urban areas. *Environmental Science and Policy*, 77(June). <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2017.07.008>
- Seddon, N., Chausson, A., Berry, P., Girardin, C., Smith, A., & Turner, B. (2020). Understanding the value and limits of nature-based solutions to climate change and other global challenges. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 375(1794). <https://doi.org/10.1098/rstb.2019.0120>
- Somarakis, G., Stagakis, S., & Chrysoulakis, N. (Hrsg.). (2019). *ThinkNature: Nature-based solutions handbook*. Hellas. <https://doi.org/10.26225/jerv-w202>
- Sowińska-Świerkosz, B., & García, J. (2022). What are Nature-based solutions (NBS)? Setting core ideas for concept clarification. *Nature-Based Solutions*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.nbsj.2022.100009>
- UN-Habitat. (2020). World cities report 2020: The value of sustainable urbanization. United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat). <https://unhabitat.org/world-cities-report-2020-the-value-of-sustainable-urbanization>. Zugegriffen am 23.01.2023.
- Vujcic, M., Tomicevic-Dubljevic, J., Grbic, M., Lecic-Tosevski, D., Vukovic, O., & Toskovic, O. (2017). Nature based solution for improving mental health and well-being in urban areas. *Environmental Research*, 158(July). <https://doi.org/10.1016/j.envres.2017.06.030>
- White, C., Collier, M. J., & Stout, J. C. (2021). Using ecosystem services to measure the degree to which a solution is nature-based. *Ecosystem Services*, 50. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2021.101330>
- ZHAW. (2020). Swiss Smart City Survey. ZHAW. <https://smartcity-survey.ch/>. Zugegriffen am 14.01.2023.
- Zwahlen, M., Yildirim, O., Carabias-Hütter, V., & Eschenauer, U. (2016). Konzepte für die Zukunft: eine Delphi-Umfrage zu Smart Cities liefert konkrete Ansätze. <https://www.bulletin.ch/fr/news-detail/alexia-konzepte-fuer-die-zukunft.html>. Zugegriffen am 15.01.2023.

Pia-Andrea Friedli (B.Sc.) Aktuell tätig als HR IT Spezialistin bei der BKW Energie AG. Nach Aus- und Weiterbildungen im Bereich Information und Dokumentation, Treuhand und Personalwesen folgte das Bachelorstudium der Wirtschaftsinformatik an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung in Business Analysis und Enterprise Architecture.

Flurina Wäspi (M.A.) Flurina Wäspi ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Public Sector Transformation (IPST) der Berner Fachhochschule Wirtschaft, wo sie nach ihrem Master in Politikwissenschaft und Europarecht an der Universität Bern zu arbeiten begonnen hat. An der BFH forscht und unterrichtet sie zu den Themen Digitalisierung im öffentlichen Sektor, Smart City, Digitale Demokratie und der Schnittstelle Umwelt und Digitalisierung.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Die Blockchain-ID: Eine mehrheitsfähige Lösung für den digitalen Identitätsnachweis innerhalb der schweizerischen Demokratie?

4

Polit-ökonomische Evaluation einer Blockchain-basierten Identitätsnachweislösung

Tim Wackernagel und Daniel Schwarz

Zusammenfassung

Die digitale ID gilt als wichtige Voraussetzung zur Realisierung ökonomischer, sozialer und politischer Potenziale in einer digitalen Welt. Nach der Ablehnung der E-ID-Vorlage in einer Volksabstimmung am 7. März 2021 versucht die Schweizer Politik, im Rahmen der Konzeption neuer E-ID-Lösungen die Interessen von Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft besser zu berücksichtigen. Der Beitrag befasst sich mit einem E-ID-Lösungsansatz auf der Basis von Blockchain-Technologie. Die Forschungsergebnisse einer quantitativ-empirischen Befragung unter 1730 Stimmberechtigten zeigen, dass die Bevölkerung einer derartigen Lösung positiv gegenüberstehen würde. Dieser Befund gilt sowohl geschlechter-, sprach- als auch annähernd parteiübergreifend. Ferner zeigt sich, dass die Bevölkerung dem Einsatz der Blockchain-Technologie auch in anderen Anwendungsbereichen nicht generell ablehnend gegenübersteht und die teils vorhandene Skepsis mittels allgemein verständlicher Erklärungen zu überwinden ist.

T. Wackernagel
Basel-Landschaft, Schweiz

D. Schwarz (✉)
Berner Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: daniel.schwarzbadertscher@bfh.ch

4.1 Einleitung

Die digitale ID gilt als wichtige Voraussetzung für die Realisierung ökonomischer, sozialer und politischer Potenziale in einer digitalen Welt. Die Einführung von Lösungen zum eindeutigen und sicheren digitalen Identitätsnachweis ist deshalb unausweichlich. Dies gilt nicht nur für privatwirtschaftliche Anwendungen, sondern auch im öffentlichen Sektor.

Am 7. März 2021 hat die Bevölkerung der Schweiz in einer Volksabstimmung die Gesetzesgrundlage für einen elektronischen¹ Identitätsnachweis (E-ID) abgelehnt. Als Folge davon versucht die Politik, im Rahmen der Konzeption neuer E-ID-Lösungen das Fachwissen und die Interessen von Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft besser zu berücksichtigen. Denn die E-ID kann als richtungsweisender Enabler einer tiefgreifenderen Transformation der digitalen Wirtschaft und Demokratie nur erfolgreich sein, wenn sie von der Bevölkerung akzeptiert wird.

Das abgelehnte Konzept sah vor, die technische Umsetzung der E-ID privaten Anbieter:innen zu überlassen, während der Staat als Prüfinstanz die Identität von antragstellenden Bürger:innen und die Ausstellung einer E-ID durch Anbieter:innen kontrolliert (gfs.bern, 2021, S. 25). Der Widerstand der Bevölkerung basierte gemäß der gfs.bern-Studie (gfs.bern, 2021) auf zwei Motiven: Datenschutzbedenken sowie die Erwartungen an die Rolle des Staats im Rahmen von Identitätsausweisen bzw. Skepsis gegenüber privaten Unternehmen als Herausgeber:innen der E-ID (S. 30). Gleichzeitig kommt die Studie zum Schluss, dass das ablehnende Votum der Bevölkerung nicht als Digitalisierungs- oder Fortschrittskritik zu deuten sei (S. 5 und 31–32). Fast zwei Drittel der Bürger:innen assoziieren mit einer rein staatlichen E-ID-Lösung eine garantierte Einhaltung des Datenschutzes und würden einer E-ID-Lösung zustimmen, wenn deren Konzept ihr Vertrauen gewinnen kann.

Für die Digitalisierung des Staats und der schweizerischen Demokratie heißt dies, dass der Staat die Rollenerwartung seitens der Bürger:innen erfüllen muss. Zudem muss die technische Lösung für den digitalen Identitätsnachweis Vertrauen und Transparenz schaffen können. An diesem Punkt kommt die Technologie der Blockchain ins Spiel, die sich als eine Alternative zu der im abgelehnten Gesetz vorgesehenen Lösung anbietet. Gleichzeitig schlägt der Technologie aufgrund ihrer Verbindung zu Kryptowährungen wie dem Bitcoin in der Öffentlichkeit auch viel Skepsis entgegen. Es stellt sich somit die Frage, ob eine Blockchain-basierte digitale Identitätsnachweislösung innerhalb der Bevölkerung der Schweiz auf Akzeptanz stoßen könnte. Damit einhergehend stellen sich Fragen rund um die Wahrnehmung sowie Einstellung der schweizerischen Bevölkerung gegenüber der Blockchain-Technologie und insbesondere gegenüber dem Einsatz von Blockchain-Technologie zum Zwecke eines digitalen Identitätsnachweises.

¹Die Begriffe elektronisch und digital lassen sich im Kontext des Identitätsnachweises als Synonyme verstehen.

Dieser Beitrag basiert auf der wissenschaftlichen Arbeit von Wackernagel (2022) mit dem Titel „*Die Blockchain-ID: Eine mehrheitsfähige Lösung für den digitalen Identitätsnachweis innerhalb der schweizerischen Demokratie?*“ und befasst sich mit einem alternativen E-ID-Lösungsansatz auf Basis der Blockchain-Technologie. Um die aufgestellten Fragestellungen zu beantworten, widmet sich der Beitrag in einem ersten Schritt den theoretischen Grundlagen der (digitalen) Identität, der Blockchain-Technologie sowie möglichen Chancen und Risiken eines Blockchain-Identitätsnachweises. In einem zweiten Schritt werden die Ergebnisse einer quantitativ-empirischen Umfrage unter 1730 Schweizer Stimmberechtigten über die Haltung gegenüber einer staatlichen und Blockchain-basierten E-ID-Lösung präsentiert. Dieser empirische Teil hat zum Ziel, die Einstellung von in der Schweiz stimmberechtigten Personen gegenüber diversen Fragestellungen rund um eine Blockchain-basierte Identitätsnachweislösung empirisch zu erfassen. Der Beitrag schließt mit den Schlussfolgerungen und einem Ausblick.

4.2 Theoretischer Teil

Um einen theoretischen Wissensrahmen rund um die Thematik des digitalen Identitätsnachweises zu schaffen, werden im Folgenden grundlegende Begriffe und Konzepte erläutert, die für das Verständnis der digitalen Identität und der Blockchain-Technologie zentral sind.

4.2.1 Definition zentraler Begriffe

Zu den nachfolgend erläuterten Begriffen gehören die *Identität*, die *digitale Identität* sowie das *Identitätsmanagement*. Ebenfalls definiert wird der Begriff der *Blockchain-Technologie*. Eines der zentralen Ziele der Synthese von digitaler Identität und Blockchain-Technologie ist die Realisierung von selbstbestimmter Identität im digitalen Raum, der sog. *Self-Sovereign Identity*.

4.2.1.1 Identität, digitale Identität und Identitätsmanagement

Der Begriff der Identität wird in der Literatur sowohl aus ideengeschichtlicher, philosophischer und rechtlicher Perspektive als sehr vielschichtig und nicht eindeutig definierbar beschrieben (vgl. Nicke, 2018; Sullivan & Burger, 2019, S. 235; Zwitter et al., 2020, S. 3). Dennoch ist es wichtig, im Rahmen dieses Beitrags ein relevantes und einheitliches Verständnis des Begriffs zu schaffen. Identität wird hier als ein Kernelement zur eindeutigen Identifikation von Menschen verstanden. Identität besteht aus einer (u. U. dynamischen) Sammlung von Attributen, welche einer Entität zugeschrieben werden. Diese Entität wird dadurch eindeutig identifizierbar und von anderen Entitäten unterscheidbar gemacht (Mir et al., 2020, S. 1; Melin et al., 2016, S. 75). Im Kontext von Identitätsnachweisen dominiert in der heutigen Zeit noch immer ein Verständnis, wel-

ches nach Cap und Maibaum (2001, S. 805) sehr eng an das physische Ausweisdokument des Passes gebunden ist. Ein Pass vereint unterschiedlichste Eigenschaften wie Namen, Geburtsdatum, Wohnort, Fotos oder auch biometrische Merkmale (Attribute) einer Person (Entität), um dadurch eine Person eindeutig identifizierbar zu machen. Durch die Assoziation des Identitätsnachweises mit einem Ausweisdokument verstehen die meisten Menschen Identität weiter als etwas, das mit dem Staat in Verbindung steht (Camp, 2004, S. 35). Die Regierung eines Landes besitzt dabei die Hauptverantwortlichkeit für die Erstellung, Implementierung, Pflege und Kontrolle von Identitätsnachweismitteln (Müller & Windisch, 2018, S. 4).

Die digitale Identität (digitale ID) soll ein Schlüsselproblem der modernen Welt lösen: Die Identität einer Person im digitalen Raum einwandfrei und vertrauenswürdig nachweisbar zu machen. Nach Goode (2019, S. 5) befinden sich technisch fortgeschritten entwickelte Staaten in einer Transitionsphase von physischen Identitätsdokumenten zu digitalen Identitätsnachweisen. Im Zentrum steht in der jetzigen Phase die digitale Identität im Sinne einer Zugangsprämisse für digitale Dienstleistungen in Form eines Log-ins. Sullivan (2016, S. 475) erachtet es als unausweichlich, dass der künftige Standard für Transaktionen zwischen Individuen und Dienstleistungen des privaten oder öffentlichen Sektors eine digitale Identität voraussetzen wird. Das National Institute of Standards and Technology (NIST) definiert die digitale Identität generell als einzigartige Repräsentation eines in einer digitalen Transaktion beteiligten Subjekts (Grassi et al., 2017, S. 2). Das World Economic Forum (WEF) definiert die digitale Identität als Sammlung von Einzelattributen, welche eine Einheit beschreiben und die (digitalen) Transaktionen bestimmen, an denen diese Einheit teilnehmen kann (Mir et al., 2020, S. 1).

Mit digitaler Identität geht auch der Bedarf nach einem digitalen Identitätsmanagement einher. Digitales Identitätsmanagement wird von der OECD (2022) als fundamental für die Weiterentwicklung der Internetwirtschaft angesehen. Wie in der physischen Welt sind auch im digitalen Raum Identifikationsprozesse in hohem Maße von Vertrauen abhängig und müssen vertrauensvoll durchgeführt werden. Dieser Prozess beinhaltet beispielsweise die digitale Überprüfung, ob ein Subjekt ist, was es behauptet zu sein, ob eingegebene Authentifikatoren² valide sind und ob diese zur Nutzung von Dienstleistungen berechtigen. Digitales Identitätsmanagement wird hier als Sammlung von Regeln, Prozeduren und technischen Mitteln verstanden, welche zur Ausstellung, Nutzung und zum Austausch von digitalen Identitätsinformationen eingesetzt werden, um auf digitale Dienstleistungen oder Ressourcen zugreifen zu können (Lips, 2010, S. 276).

Auch wenn sich die digitale Identität präziser als der Begriff der allgemeinen Identität definieren lässt, unterliegt sie dennoch einer eigenen Ambiguität: Einerseits kann digitale Identität ein einfaches, anonymes und pseudonymisiertes Log-in im Sinne einer Authentifizierungsmethode beschreiben. Andererseits wird das Konzept der digitalen Identität auch als ein Äquivalent zu einem staatlich anerkannten Ausweisdokument verstanden. Die

²Ein Element, das zur Bestätigung der Identität von Subjekten dient.

vorgängige Auslegung des Begriffs als Benutzer-Log-in unterscheidet sich grundlegend davon, wie wir Identität in der physischen Welt interpretieren und handhaben (Toth & Anderson-Priddy, 2019, S. 18; Sullivan, 2016, S. 475). Im digitalen Raum kann eine Entität mehrere digitale Identitäten besitzen. Im Gegensatz dazu basieren Transaktionen in der physischen Welt auf der Prämisse, dass eine Person legitimerweise genau eine Identität besitzt (Sullivan & Burger, 2019, S. 234 f.). In dieser Form ist die digitale Identität als eine dem physischen Ausweisdokument in Form eines Passes gleichwertige Identifikationsmöglichkeit zu betrachten.

4.2.1.2 Blockchain-Technologie

Der Kunstbegriff Blockchain beschreibt eine Technologie, welche Informationen als Kette (Chain) von Blöcken (Block) darstellt (Rauschenbach & Stucki, 2020, S. 7). Ihren Ursprung hat die Blockchain als die der digitalen (Krypto-)Währung Bitcoin zugrundeliegende Technologie, welche inmitten der Finanzkrise 2008 publiziert wurde (Ammous, 2016, S. 1; Poblet et al., S. 1). Als Schöpfer:in von Bitcoin und dem zugehörigen Blockchain-Protokoll gilt die unter dem Pseudonym Satoshi Nakamoto auftretende Person. Nakamoto (2008) beschreibt ein Peer-to-Peer-Konzept von elektronischem Geld. Das Konzept erlaubt es, Onlinezahlungen direkt von einer Partei zur anderen zu senden, ohne dass eine Drittpartei wie ein Finanzinstitut dazwischengeschaltet ist. Es basiert auf einem (internetbasierten) Netzwerk, in welchem Transaktionen zeitgestempelt durch sogenanntes Hashing (kryptografische Prozesse) an eine endlose Kette angegliedert werden. Die Blockchain-Technologie gilt als die potenziell wichtigste Neuerung seit der Erfindung des Internets selbst (Crosby et al., 2016, S. 8; Efanov & Roschin, 2018, S. 116–120). Während nach Efanov und Roschin (2018) das Internet ermöglicht hat, digitale Geschäftsprozesse zu realisieren, soll die Blockchain-Technologie das sogenannte Problem of Trust (Vertrauensproblematik) bei digitalen Transaktionen lösen und damit sämtliche Sphären unseres Lebens beeinflussen.

Die Blockchain-Technologie selbst befindet sich in praktischen Anwendungen allerdings noch immer in der Pionierphase und der Bitcoin stellt laut Judmayer et al. (2019, S. 341) einen seltenen Fall dar, in welchem die praktische Anwendung der Theorie voraus zu sein scheint. Die Begriffe Blockchain und Bitcoin sind im Allgemeinverständnis der Gesellschaft eng miteinander verknüpft. Dennoch ist eine Unterscheidung zwischen dem Anwendungszweck einer digitalen Währung (Bitcoin) und der grundlegenden Technologie (Blockchain) essenziell. Obwohl die Blockchain-Technologie ursprünglich dazu entwickelt wurde, die Kryptowährung Bitcoin zu ermöglichen, sind die Potenziale der Blockchain als eigenständige technologische Entwicklung deutlich weitreichender (Ahram et al., 2017, S. 3; Biswas & Muthukkumarasamy, 2016, S. 1392; Poblet et al., 2020, S. 1–2).

Die Blockchain-Technologie gilt als Vertrauensmaschine (Trust Machine) (Poblet et al., 2020, S. 2), da sie die Fähigkeit besitzt, sämtliche Transaktionen auf einer Datenbank in Form von aneinandergereihten Datenblöcken nachvollziehen zu können und damit vollständig vertrauensvolle Transaktionen ohne menschliche Überwachungs- und Kontrollnotwendigkeit zu ermöglichen (Efanov & Roschin, 2018, S. 116 f.). Die absolute Immutabilität von Transaktionen auf einer Blockchain, also deren Widerstandsfähigkeit

gegenüber Manipulationsversuchen, ermöglicht der Technologie, ohne Drittpartei zwischen zwei Parteien Authentizität zu proklamieren (Pilkington, 2016, S. 234). Transaktionsprozesse auf einer Blockchain sind transparent, rückverfolgbar und manipulationsicher, womit durch die Nutzung einer Blockchain ein robustes Vertrauenssystem aufgebaut werden kann (Yang & Li, 2020, S. 5). Dieses ermöglicht eine sichere Methode, um Güter, Dienstleistungen, Verträge sowie Informationen jeglicher Art auszutauschen und dadurch neue, globale Netzwerke und Geschäftsmodelle aufzubauen (Ahram et al., 2017, S. 1–5; Underwood, 2016, S. 15). Mit diesen und weiteren Eigenschaften birgt die Blockchain das Potenzial, die technologische Basis einer digitalen ID der Zukunft zu stellen.³

4.2.1.3 Self-Sovereign Identity

Fragen nach der wahren Identität von Menschen und dem Vertrauen in Identitätssysteme stellen sich der Menschheit schon seit Jahrhunderten (Takemiya & Vanieiev, 2018, S. 582). Neue technische Entwicklungen, allen voran die Entwicklung des Internets, haben das Risikopotenzial im Rahmen von Identitätsdaten und -nachweisen stetig verschärft. Während die Fragmentierung von Identitätsdaten im digitalen Raum über hunderte Identitätsmanagementsysteme hinweg die Wahrscheinlichkeit für Datenlecks steigert, ist auch die zentralisierte Handhabung der Identitätsdaten in den individuellen Systemen von Behörden und Unternehmen aus einer Vertrauensperspektive nicht unproblematisch (Takemiya & Vanieiev, 2018, S. 582; Wolfond, 2017, S. 36).

Zentralisierte Identitätssysteme bieten den Nutzer:innen zwar meistens eine einfache und bequeme Nutzungserfahrung, unterliegen aber dem technischen Konzept geschuldeten Datensicherheits- und Privatsphäre-Limitationen. Sie sind nach Yang und Li (2020, S. 1) durch ihren zentralisierten Aufbau fragil, stellen einen Single Point of Failure dar, können vorsätzlicher und interner Manipulation unterliegen und sind durch die Ansammlung von hochsensiblen Daten ein beliebtes Ziel von Cyberangriffen. Ebenfalls bieten die verschiedensten Identitätssysteme ihren Nutzer:innen nur selten tatsächliche Transparenz und Kontrollmöglichkeiten über die eigenen Daten an. Zentralisierte Identitätssysteme, wie sie heute zum Einsatz kommen, geraten immer stärker in die Kritik (Stokkink & Pouwelse, 2018, S. 1336; Toth & Anderson-Priddy, 2019, S. 17).

Bakre et al. (2017, S. 379 f.) haben vier aufeinander aufbauende Stufen der Entwicklung von digitalen Identitätsmanagementsystemen definiert: Centralized Identity (zentralisierte Identität), Federated Identity (föderierte Identität), User-Centric Identity (nutzer:innen-zentrierte Identität) und Self-Sovereign Identity (selbstbestimmte Identität). Die meisten derzeitigen Identitätssysteme lassen sich aufgrund ihrer Zentralisation der untersten Entwicklungsstufe zuweisen (Dunphy & Petitcolas, 2018, S. 21). Die Wissenschaft ist sich hingegen im Grundtenor einig, dass neue Lösungen für den digitalen Identitätsnachweis bestrebt sein müssen, die rechtliche Identität wieder in die Hände der besitzenden Person zurückzugeben, was den Aufbau von möglichst dezentralisierten, transparenten und eigenständig verwalt- und kontrollierbaren Identitätssystemen bedingt (Dunphy & Petitcolas,

³Für eine tiefgreifende Einführung in die Thematik vgl. Wackernagel (2022) sowie Berentsen und Schär (2017).

2018, S. 21; Lips, 2010, S. 278–279). Wenn Identitäts-besitzende Personen wieder die vollständige Kontrolle über ihre Identitätsdaten erlangen sollen, kommt das Konzept der sogenannten Self-Sovereign Identity zum Zuge (Dunphy & Petitcolas, 2018, S. 21; Stokkink & Pouwelse, 2018, S. 1337).

Self-Sovereign Identity – zu Deutsch sinngemäß als vollständig selbstbestimmte Identität übersetzt – bedeutet, dass Identitätssysteme den Besitzenden einer Identität die Schaffung, Verwaltung, Nutzung und Verteilung der Identität und Identitätsdaten vollständig autonom erlauben (Allen, 2016; Stokkink & Pouwelse, 2018, S. 1336; Takemiya & Vanieiev, 2018, S. 582; Toth & Anderson-Priddy, 2019, S. 18). Davon verspricht man sich große Fortschritte bezüglich der Privatsphäre, dem Datenschutz und der Sicherheit von Identitätsdaten. Das Konzept der Self-Sovereign Identity verlangt nach technischen Lösungen, die in der Lage sind, diesen prinzipiellen Anforderungen gerecht zu werden (Wolffond, 2017, S. 36). Ein mittels Blockchain-Technologie aufgebautes Vertrauenssystem kann diesen hohen Ansprüchen gerecht werden, indem es die Konzeption von (dezentralen) Identitätssystemen erlaubt, welche den Nutzer:innen die vollständige Kontrolle über ihre Identitätsdaten ermöglichen (Rivera et al., 2017, S. 1; Takemiya & Vanieiev, 2018, S. 582).

4.2.2 Digitale Demokratie und die Identität ihrer Bürger:innen

Die Art und Weise, wie Identitätsinformationen von Bürger:innen im Umfeld des öffentlichen Sektors demokratischer Länder erfasst und verwaltet werden, ist seit jeher weitgehend unverändert (Lips, 2010, S. 275). Bürger:innen müssen Details über ihre Identität gegenüber ihrem Staat offenlegen, welcher diese in analoger Form in einem staatlich offiziell anerkannten Papierdokument festhält. Der Staat verfügt in diesem System über das Exklusivrecht zur Ausstellung und Verwaltung von offiziellen Identitätsdokumenten, wie beispielsweise Pässen, Identitätskarten oder auch dienstleistungsbezogenen Identitätsinformationen wie Sozialversicherungsnummern. In einer hochgradig technologiebasierten und digitalen Umwelt ändern sich die Anforderungen an das Identitätsmanagement eines Staats. Die heutzutage noch immer gängigen Identitätslösungen mit starkem Fokus auf physische Identitätsdokumente, Prozesse und Methoden vermögen den neuen Anforderungen einer digitalen Gesellschaft nicht mehr gerecht zu werden. Für Lips (2010, S. 275 f.) ergeben sich durch die Einführung digitaler Dienstleistungskanäle im öffentlichen Sektor neue Herausforderungen in der Art und Weise, wie Bürger:innen künftig Transaktionen mit Behörden vertrauensvoll und authentisch tätigen können. Als kritisches, bisher vernachlässigtes Element der digitalen Ära bildet die digitale Identität ein Grundstein für das Fortschreiten der digitalen Demokratie.⁴

⁴Als digitale Demokratie werden demokratische Prozesse und Institutionen im digitalen Raum verstanden; spezifisch beinhaltet dies die Informationssuche, -verbreitung und -verarbeitung mit Blick auf politische Entscheidungen, die Meinungsbildung und Entscheidungsfindung sowie die politische Partizipation mittels Wahlen, Abstimmungen und anderen Formen der Bürger:innenbeteiligung (Fivaz & Schwarz, 2021, S. 76 f.).

Der einwandfreie Nachweis einer Identität ist eine kritische und essenzielle Grundvoraussetzung für Bürger:innen, um Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen zu erhalten: Praktisch jede Beziehung zwischen Bürger:innen und öffentlichen Einrichtungen wird durch Identitätsmanagement unterstützt und setzt den Nachweis von Identität voraus (Lips, 2010, S. 275; Sullivan, 2016, S. 481, 2018, S. 724). Die Bürger:innen werden nach Melin et al. (2016, S. 73) immer stärker von digitalen Lösungen zum Identitätsnachweis abhängig sein, um mit ihren Behörden im Rahmen digitaler Dienstleistungen interagieren zu können. Zentral ist bei diesen Transaktionen ein hoher Grad an Vertrauenswürdigkeit, Integrität und Nutzer:innenfreundlichkeit. In diesen Punkten sehen Stokkink und Pouwelse (2018, S. 1336) die Hauptprobleme der heutigen Identitätshandhabung im digitalen Raum. Viele unterschiedliche Lösungen und Prozesse zum Nachweis von Identität im privaten und öffentlichen Sektor haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass Identitätsdaten von Bürger:innen stark fragmentiert verteilt und gespeichert wurden. Die Individuen haben über ihre Identitätsdaten nur wenig oder keine Kontrolle mehr, gleichzeitig wächst aber auch das Bewusstsein über den Wert und Schutzbedarf ihrer eigenen Identitätsdaten.

Digitale Lösungen für den Identitätsnachweis können nach Irani und Kamal (2016, S. 2) das Angebot an staatlichen Dienstleistungen effizienter und effektiver machen. Gemäß Rüthi et al. (2021, S. 52) ermöglicht eine digitale ID zusätzlich die Weiterentwicklung von virtuellen Behördenschaltern. Die Ermöglichung von Zeit- und Kosteneinsparungen in Transaktionen, welche gleichzeitig sicher, bequem und vertrauensvoll sein müssen, ist eines der zentralen Versprechen des digitalen Identitätsnachweises. Die Potenziale, welche dem digitalen Identitätsnachweis zugeschrieben werden, Formen starke Triebkräfte zur Einführung einer digitalen ID (vgl. Melin et al., 2016, S. 73; Rauschenbach & Stucki, 2020, S. 34; Fivaz & Schwarz, 2021, S. 86).

Um den digitalen Staat in der Schweiz steht es nicht zum Besten (Bühler et al., 2022, S. 3; Fivaz & Schwarz, 2021, S. 77 f.). Obwohl sehr gute technische und rechtliche Rahmenbedingungen vorherrschen, haben Digitalisierungsprojekte in der Schweiz oft einen schweren Stand (Neuroni et al., 2019, S. 177; Fivaz & Schwarz, 2021, S. 77 f. und 86). Zwar bieten die Behörden den Bürger:innen diverse Dienstleistungen auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene bereits heute digital an, oftmals erfordert dies aber parallel zur Online-Beantragung die analoge Einreichung von weiteren ID-Dokumenten. Ebenfalls großes Potenzial birgt die digitale Identität bei jenen Anwendungen im Rahmen der digitalen Demokratie, welche die zweifelsfreie Feststellung der Identität der stimmberechtigten Person voraussetzen (Cap & Maibaum, 2001, S. 805). Die elektronische Stimmabgabe bei Abstimmungen und Wahlen (E-Voting) ist ein Beispiel für einen solchen Anwendungsfall, welcher erst durch die Existenz einer digitalen ID auf nutzer:innenfreundliche Weise umgesetzt werden kann (Bühler et al., 2022, S. 44). Während dies im derzeitigen analogen Prozess mit individuell adressierten und auf postalischem Wege zugestellten Abstimmungsunterlagen umgesetzt wird, werden im digitalen Raum Identitätsnachweislösungen notwendig, um den Zugang zu elektronischen Abstimmungs- und Wahlinstrumenten gewähren und kontrollieren zu können.

Bisaz und Serdült (2017, S. 1) halten aber nicht das E-Voting, sondern das E-Collecting für die eigentliche Revolution der direkten Demokratie. E-Collecting beschreibt eine digitalisierte Unterschriftensammlung im Rahmen von Volksinitiativen und Referenden. Im Rahmen des E-Collecting könnte die digitale ID als technisch zwingende Voraussetzung für die Digitalisierung des Unterschriftensammelns den gesamten demokratischen Prozess im Vergleich zur aktuellen Handhabung sogar sicherer und transparenter machen (Fivaz & Schwarz, 2021, S. 91; Bisaz & Serdült, 2017, S. 3). Des Weiteren könnte der Bereich der elektronischen Partizipation (E-Partizipation) profitieren. E-Partizipation bezeichnet die Beteiligung von Bürger:innen mittels digitaler Hilfsmittel an politischen Willensbildungs- und Mitbestimmungsprozessen, die über formelle Wahlen und Abstimmungen hinausgehen (Bühler et al., 2022, S. 44). Durch eine digitale ID könnten neue, die Demokratie stärkende Partizipationsformen realisierbar werden, die auf die Identifizierung von partizipierenden Bürger:innen angewiesen sind.

4.2.3 Chancen und Risiken des Blockchain-basierten Identitätsnachweises

In den vorangehenden Abschnitten wurde die digitale Identität mit technologischen Potenzialen wie der Blockchain-Technologie, dem Konzept der Self-Sovereign Identity sowie den Anforderungen einer modernen, digitalen Verwaltung und Demokratie in Kontext gesetzt. Im Zentrum dieses Kapitels steht die Synthese von digitaler Identität, Blockchain-Technologie ist deren Ziel der Realisierung von selbstbestimmter Identität im digitalen Raum.

Zu allgemeinen Chancen und Vorteilen der Digitalisierung von Identitätsnachweislösungen gehören unter anderem Potenziale in der digitalen Welt der Zukunft wie ökonomische Mehrwerte, neue Geschäftsmodelle, gesteigerte Benutzer:innenfreundlichkeit sowie erhöhte Transparenz und Inklusion (Wackernagel, 2022, S. 10 ff.). Für die öffentliche Verwaltung und Demokratie verspricht man sich von der Digitalisierung der Identität die Innovation oder Transformation öffentlicher Dienstleistungen, Effizienz- und Effektivitätssteigerungen sowie kundenorientierte, personalisierte und integrierte öffentliche Dienstleistungen (Lips, 2010, S. 279).

Letztlich ist die digitale Identität Eigentum des Staats oder der Bevollmächtigten: Sie haben die volle Kontrolle über die Identität in vielen Konzepten des digitalen Identitätsnachweises. Hier kann die Blockchain-Technologie ansetzen, um einen dem Leitgedanken der Self-Sovereign Identity folgenden Lösungsansatz zu ermöglichen. Die Potenziale der kryptografisch verschlüsselten Datenbankstruktur von Blockchains gelten als revolutionär und können zur Verringerung der Informationsasymmetrien zwischen Bürger:innen und Staat beitragen (Prashanth Joshi et al., 2018, S. 143; Lips, 2010, S. 279). Identitätsnachweissysteme, welche auf der Blockchain-Technologie aufbauen, bieten neben den allen digitalen Ansätzen inhärenten Vorteilen zusätzliche Potenziale.

Als spezifische Chancen und Vorteile eines Blockchain-basierten Identitätssystems gelten die Schaffung von Vertrauen und Transparenz, die Gewährleistung von autonomer Kontrolle und Datenhoheit, die Ermöglichung von dezentralen und hochgradig verfügbaren Systemen, Effizienzsteigerungs- und Kosteneinsparungspotenziale sowie vielschichtig positive Eigenschaften in den Bereichen der Daten- und Informationssicherheit (Wackernagel, 2022, S. 47 ff.).

Auf der anderen Seite stehen den generellen sowie Blockchain-spezifischen Chancen der digitalen ID auch generelle sowie Blockchain-spezifische Risiken gegenüber. Generell geltende Risiken der Digitalisierung von Identitätsdaten umfassen die Sicherheit und Integrität von sensiblen Daten bei deren digitaler Speicherung und Transaktion, die Gewährleistung der Verfügbarkeit von Identitätsdaten sowie auch ein inhärentes Missbrauchspotenzial und Risiken der Machtkonzentration durch die zentralisierte Hoheit über digital gespeicherte Identitätsdaten (Wackernagel, 2022, S. 8 ff.).

Als neuartige Technologie unterliegt die Blockchain-Technologie weiteren Ungewissheiten, Hürden und Risiken im Einsatz als Basisinfrastruktur für digitale Identitätssysteme. Wie bei praktisch allen radikalen Innovationen bestehen bei deren Adaptionen erhebliche Risiken (Crosby et al., 2016, S. 16 f.). Trotz ihrer revolutionären und vielversprechenden Potenziale sollte die Blockchain-Technologie nicht als Patentlösung für technische Anwendungsbereiche wie Identitätsnachweislösungen betrachtet werden (Dunphy & Petitcolas, 2018, S. 29). Wie bei allen Technologien existieren auch bei der Blockchain für jeden Einsatzbereich offene und ungeklärte Umsetzungsfragen und verschiedenste Implementationsmöglichkeiten der Blockchain müssen gegeneinander abgewogen werden (Efanov und Roschin, S. 117). Es besteht die Tendenz, die meisten neu entstehenden Technologien überzubewerten und übermäßig zu nutzen, ohne deren Limitationen und Misskonzeptionen ausreichend zu berücksichtigen (Yaga et al., 2018, S. 34).

Angesichts der Funktionsweise der Identifizierung im digitalen Raum sind die Auswirkungen eines Systemfehlers für eine unschuldige Person schwerwiegend (Sullivan, 2016, S. 477). Unabhängig davon, ob der Fehler zufällig ist oder durch den Missbrauch der Identität durch eine andere Person hervorgerufen wurde, gefährdet dieser die Integrität einer digitalen Identität. Dies kann schwerwiegende und langfristige Auswirkungen für die Identitäts-besitzende Person mit sich bringen. Aus diesem Grund ist Vertrauen in die hinter einer digitalen ID stehende Technologie von größter Wichtigkeit. Für Hou (2017, S. 3) darf dies allerdings kein blindes Vertrauen sein. Die größte Gefahr geht derzeit nicht von den Schwachstellen des Systems aus, sondern von möglicherweise blindem Vertrauen in die Blockchain seitens Blockchain-Entwickler:innen, Gesetzgeber:innen, Behörden und von Teilen der Öffentlichkeit im Allgemeinen. Dieses Vertrauen verlässt sich ausschließlich auf die Versprechen der Technologie. Es kann jedoch nicht garantiert werden, dass die Technologie tatsächlich dauerhaft fehlerfrei funktioniert und bei einer Umsetzung deren Limitationen ausreichend berücksichtigt wurden. Folglich können und sollten die vorgängig aufgeführten positiven Potenziale eines Blockchain-basierten Identitätsnachweises relativierend hinterfragt werden (Wackernagel, 2022, S. 49 ff.).

4.3 Empirischer Teil

Der empirische Teil dieses Beitrags geht der Frage nach, wie sich die Schweizer Bevölkerung gegenüber der digitalen ID im Allgemeinen und einer Blockchain-basierten E-ID im Besonderen positioniert. Es sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, ob das Konzept einer Blockchain-Lösung zum Identitätsnachweis in der Schweiz innerhalb der Bevölkerung auf Akzeptanz stoßen könnte. Auch dieser Teil basiert auf der wissenschaftlichen Arbeit von Wackernagel (2022), welche die vollständigen Forschungsergebnisse sowie ausführliche Informationen zu den angewendeten Erhebungs- und Analysemethoden enthält.

4.3.1 Datenerhebung

Die empirische Datenerhebung basiert auf einer Online-Befragung von in der Schweiz stimmberechtigten Personen. Zu diesem Zweck wurde an die Abonnent:innen des Newsletters der Online-Wahlhilfe *smartvote* (Politools, 2022) ein Link zum Online-Fragebogen versendet, der zwischen dem 31. März und 9. April 2022 zur Beantwortung geöffnet war. Insgesamt wurden auf diese Weise 54.529 Newsletter-Abonnent:innen angeschrieben, davon rund 79 % in deutscher Sprache und 21 % in französischer Sprache. Total konnten nach der Aufbereitung 1730 vollständig ausgefüllte und validierte Datensätze als Stichprobe erfasst werden. Die Rücklaufquote der Umfrage, bezogen auf die vollständigen und verwertbaren Datensätze, beträgt somit 3,2 %.

Auch wenn mit der erlangten Datengrundlage kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden kann, bietet es sich zwecks Ausgleichs statistischer Verzerrungen an, die erhobenen Daten mittels statistischer Gewichtungsverfahren möglichst nahe an die tatsächliche Bevölkerungsstruktur der Schweiz anzugleichen [vgl. für Details Wackernagel (2022, S. 63 ff.)]. Einschränkend zu beachten ist, dass aufgrund der angeschriebenen Grundgesamtheit (Nutzer:innen einer Online-Wahlhilfe) und der Selbstselektion zur Umfrageteilnahme von einem stark überdurchschnittlichen Interesse sowohl an politischen Themen im Allgemeinen als auch an spezifischen Fragestellungen rund um die Thematiken E-ID und Blockchain ausgegangen werden muss. Dieser Verzerrung sollte die Gewichtung entgegenwirken, sodass aussagekräftige Ergebnisse zumindest in Bezug auf die politisch interessierten und sich an politischen Entscheidungen beteiligenden Bevölkerungsteile erzielt werden können.

4.3.2 Einstellung der Bevölkerung zur Blockchain-basierten E-ID

In einem ersten Schritt werden nachfolgend die deskriptiven Ergebnisse ausgewählter Fragestellungen vorgestellt. Sämtliche Auswertungen basieren auf $n = 1730$ gewichteten Datensätzen. Die Auswertungen werden jeweils nach der in der Umfrage angegebenen Parteinähe der Teilnehmenden dargestellt.

Ein größerer Teil der Fragestellungen verlangte von den Teilnehmenden Angaben in Form von Zustimmungswerten gegenüber unterschiedlichsten Aussagen. Diese Zustimmungswerte lassen sich wie folgt interpretieren:

- Werte > 0 entsprechen einer (durchschnittlichen) Zustimmung zur Aussage. Je näher ein Wert am Maximum von 100 liegt (vollständige Zustimmung), desto stärker fällt die Zustimmung zur Aussage aus.
- Werte $= 0$ entsprechen im Durchschnitt einer neutralen Haltung gegenüber der Aussage.
- Werte < 0 entsprechen einer (durchschnittlichen) Ablehnung zur Aussage. Je näher ein Wert am Minimum von -100 liegt (vollständige Ablehnung), desto stärker fällt die Ablehnung zur Aussage aus.

4.3.2.1 Vertrauen in den Staat

Die erste Gruppe von Fragestellungen behandelt das Vertrauen der Umfrageteilnehmenden in den Staat im Kontext einer E-ID. Abb. 4.1 zeigt, dass die exklusive Zuständigkeit des Staats für die Einführung, Ausstellung und den Betrieb einer E-ID einen hohen Zustimmungswert von durchschnittlich 58,9 erfährt.

Während Anhänger:innen der SVP auch beim Vertrauen in die staatliche Wahl einer passenden Technologie und der Bereitschaft zur Nutzung einer staatlichen E-ID-Lösung (vgl. Abb. 4.2) nur noch knapp positive Zustimmungswerte erreichen, sind Befragte, die sich der glp, Mitte oder FDP nahe fühlen, trotz unterdurchschnittlicher Zustimmung zur staatlichen Herausgabe einer E-ID in überdurchschnittlichem Masse bereit, dem Staat die Wahl einer passenden Technologie zuzutrauen und eine solche Lösung zu nutzen. Mit einem Mittelwert von 41,3 liegt insgesamt eine relativ hohe Bereitschaft zur Nutzung einer rein staatlichen E-ID vor.

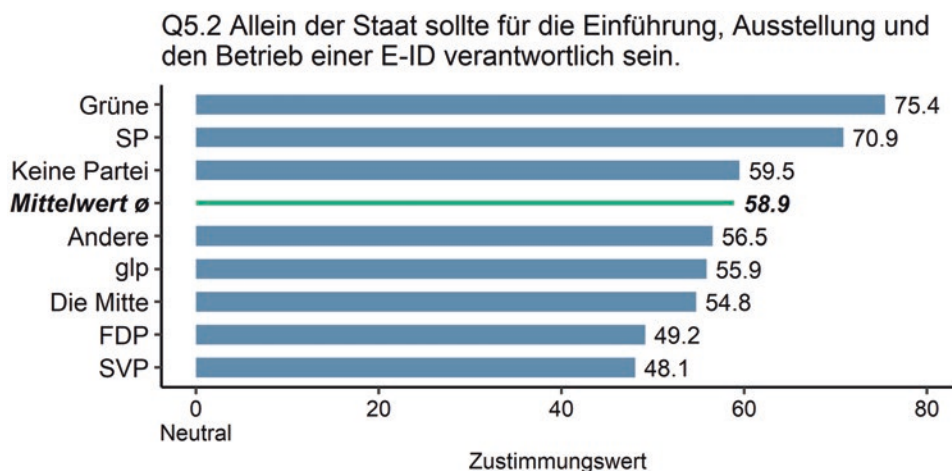


Abb. 4.1 Auswertung der Fragestellung Q5.2

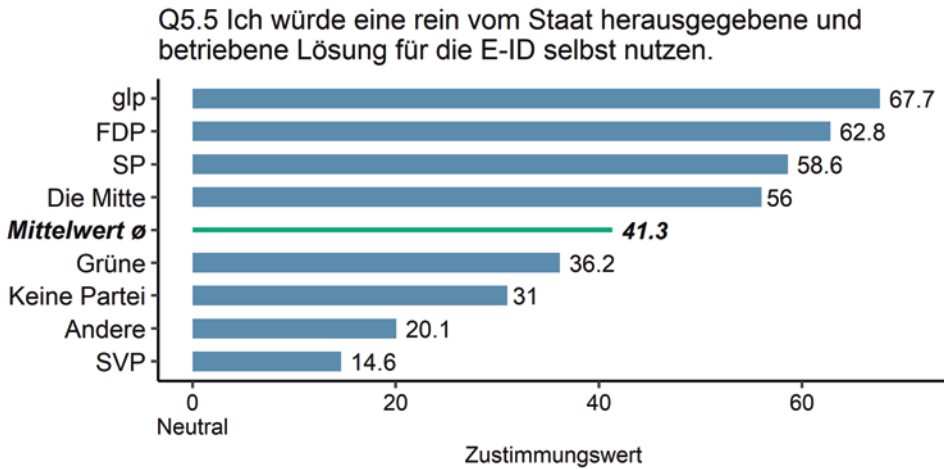


Abb. 4.2 Auswertung der Fragestellung Q5.5

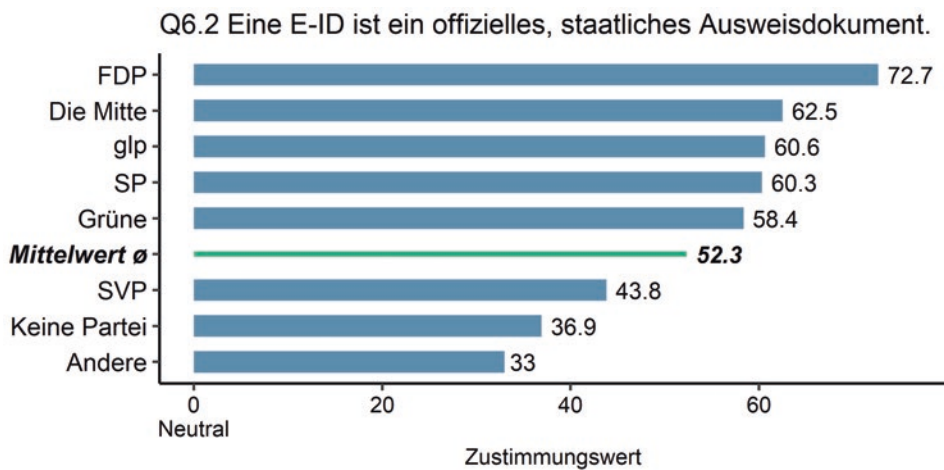


Abb. 4.3 Auswertung der Fragestellung Q6.2

4.3.2.2 Wahrnehmung und Einordnung der digitalen ID

Die Befragten wurden gebeten, ihre Wahrnehmung und Einschätzung hinsichtlich einer digitalen ID im Kontext von Log-in-Lösungen und offiziellen Ausweisdokumenten anzugeben. Dabei bestätigt sich, dass eine E-ID als offizielles und staatliches Ausweisdokument wahrgenommen wird: Der diesbezügliche Zustimmungswert liegt über sämtliche Teilnehmenden betrachtet bei einem hohen Mittelwert von 52,3 (vgl. Abb. 4.3).

4.3.2.3 Anwendungsbereiche der digitalen ID im öffentlichen Sektor und in der digitalen Demokratie

Die Umfrageteilnehmenden wurden des Weiteren danach befragt, für wie wichtig sie digitale Dienstleistungen des öffentlichen Sektors sowie die digitale Demokratie empfinden. Die Resultate der Befragung zeigen, dass Dienstleistungen über virtuelle Behördenschalter eine hohe Wichtigkeit attestiert wird (Mittelwert = 57,7). Die elektronische Partizipation (E-Partizipation) an politischen und demokratischen Prozessen erreicht über sämtliche Teilnehmenden betrachtet immerhin eine mittelhohe Wichtigkeit (Mittelwert = 28,6).

Elektronisches Abstimmen und Wählen (E-Voting, Mittelwert = 21,7) und elektronisches Unterschriftensammeln für Initiativen und Referenden (E-Collecting, Mittelwert = 17,3) erreichen Werte, welche zwar immer noch im positiven Bereich liegen, aber eher für eine moderate Bedeutung sprechen. Dabei zeigt sich, dass Anhänger:innen der SVP die einzige parteipolitische Gruppe darstellen, die sowohl beim E-Voting (-6,1) als auch beim E-Collecting (-1,5) eine leicht ablehnende Haltung einnehmen.

Mit einer weiteren Frage wurde zu eruieren versucht, inwieweit die Befragten die Notwendigkeit für eine E-ID als Voraussetzung für vollständig elektronische Behördenleistungen und elektronische Demokratie-Instrumente wie E-Voting und E-Collecting betrachten (vgl. Abb. 4.4). Dies vor dem im Theoriekapitel ausgeführten Hintergrund, dass aus technologischer Sicht eine digitale Transformation von Verwaltungs- und Demokratiedienstleistungen ohne eine digitale ID nicht umsetzbar ist. Die Resultate der Befragung, welche lediglich mittelhohe Zustimmungswerte von durchschnittlich 24,7 resp. 31,4 aufweisen, weisen darauf hin, dass diesbezüglich noch ein erhebliches Aufklärungspotenzial vorliegt.

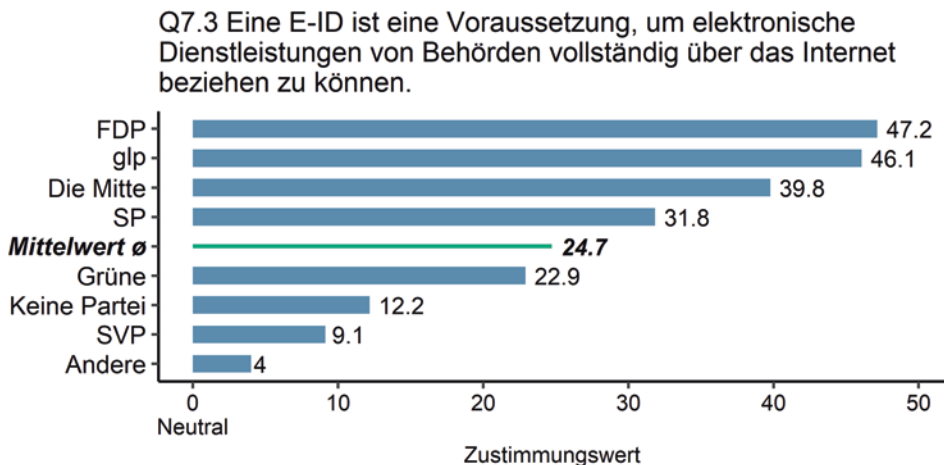


Abb. 4.4 Auswertung der Fragestellung Q7.3

4.3.2.4 Vorkenntnisse und Einstellung gegenüber der Blockchain-Technologie

Wie in Abb. 4.5 ersichtlich ist, geben lediglich rund 21 % der Befragten an, bereits einmal bewusst mit der Blockchain-Technologie in Kontakt gekommen zu sein. Eine große Mehrheit von 67,8 % hatte nach eigenen Kenntnissen bisher noch keine (bewussten) Berührungspunkte mit Anwendungen oder Systemen, welche auf der Blockchain-Technologie basieren.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen zudem, dass die Befragten gegenüber der Blockchain keine negative Einstellung hegen. Der Durchschnittswert von $-7,7$ in Abb. 4.6 zeigt an, dass die Befragten die Aussage, dass sie den Begriff Blockchain mit etwas Negativem verbinden, insgesamt leicht ablehnen. Der Begriff Blockchain scheint damit im Mittel ziemlich neutral oder leicht positiv beurteilt zu werden, was sich auf die Einstellung der Befragten gegenüber der Blockchain-Technologie im Allgemeinen übertragen lässt.

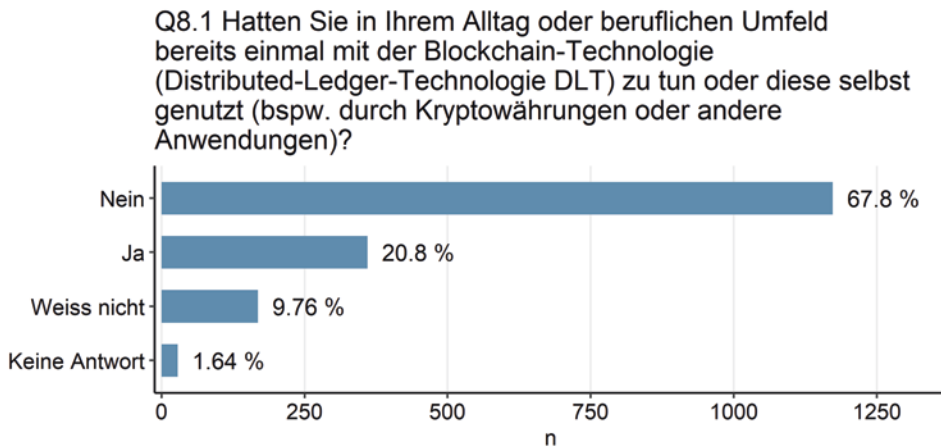


Abb. 4.5 Auswertung der Fragestellung Q8.1

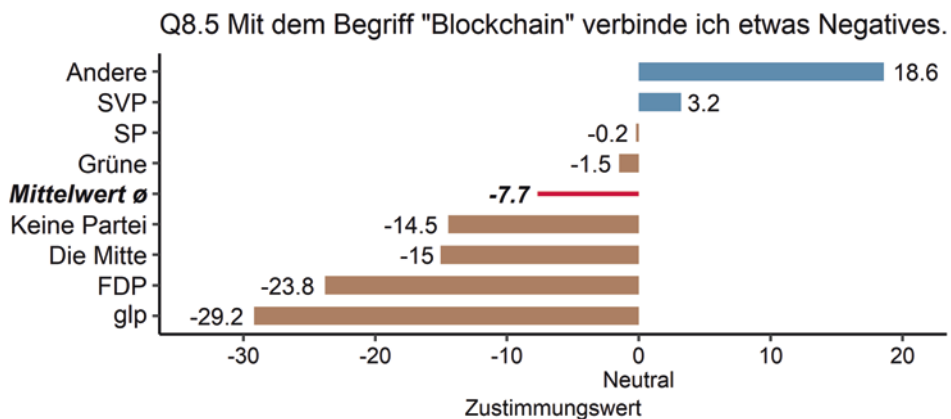


Abb. 4.6 Auswertung der Fragestellung Q8.5

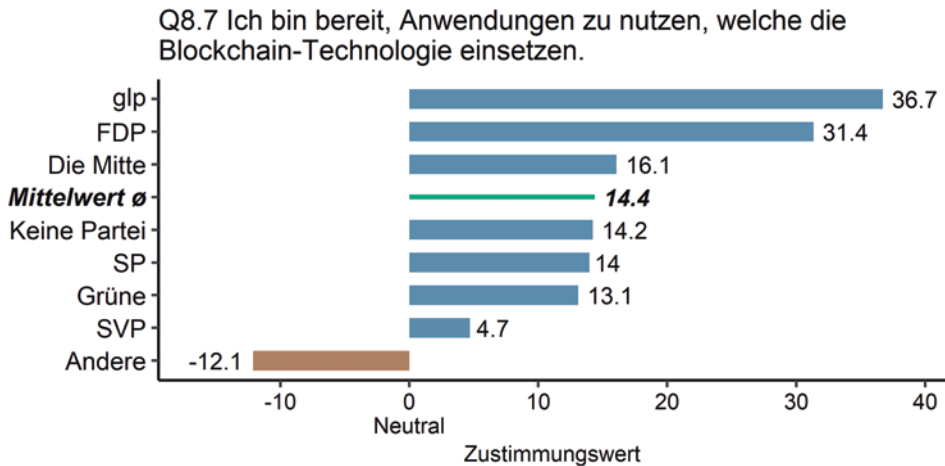


Abb. 4.7 Auswertung der Fragestellung Q8.7

Nicht nur sehen die Befragten die Blockchain-Technologie leicht positiv, sie zeigen auch die Bereitschaft, auf Blockchain-Technologie basierende Anwendungen zu nutzen (vgl. Abb. 4.7). Insgesamt scheint somit die Bereitschaft, Blockchain-Anwendungen verschiedenster Art zu nutzen oder deren Nutzung zumindest anwendungsspezifisch in Erwägung zu ziehen, im Durchschnitt durchaus vorhanden zu sein.

4.3.2.5 Einstellung gegenüber der Self-Sovereign Identity

Das innerhalb des theoretischen Teils beschriebene Konzept der Self-Sovereign Identity – also die vollständig selbstbestimmte Identität – war Bestandteil einer weiteren Frage. Die Analyse der Daten macht deutlich, dass die Befragten die Kernaspekte von Self-Sovereign Identity unabhängig der Verbundenheit mit einer bestimmten Partei mit sehr hoher Zustimmung bewerten. Die Teilnehmenden erwarten mit einem sehr hohen Zustimmungswert von durchschnittlich 85,4, dass ihnen eine E-ID-Lösung bei der Verwendung digitaler Dienstleistungen eine selbstbestimmte Teilung oder Kontrolle der Identitätsdaten erlaubt. Weiter ist mit einem Spitzenwert von 92,2 die Zustimmung zur vollständigen Transparenz über die Verwendung der eigenen Identitätsdaten beinahe absolut. Bezüglich Datenhoheit, also der Präferenz bezogen auf die die eigenen Identitätsdaten verwaltenden Akteure, gehen die Meinungen ein wenig stärker auseinander. Dies zeigt sich bei der Auswertung von Q9.1 (vgl. Abb. 4.8).

4.3.2.6 Einstellung gegenüber einer digitalen ID auf Basis von Blockchain-Technologie

Nach den Fragestellungen rund um die Thematik der Self-Sovereign Identity werden in diesem Abschnitt spezifische Fragen zur Einstellung gegenüber einer digitalen ID auf Basis von Blockchain-Technologie analysiert. Die erste Frage in Abb. 4.9 erfasst die Ein-

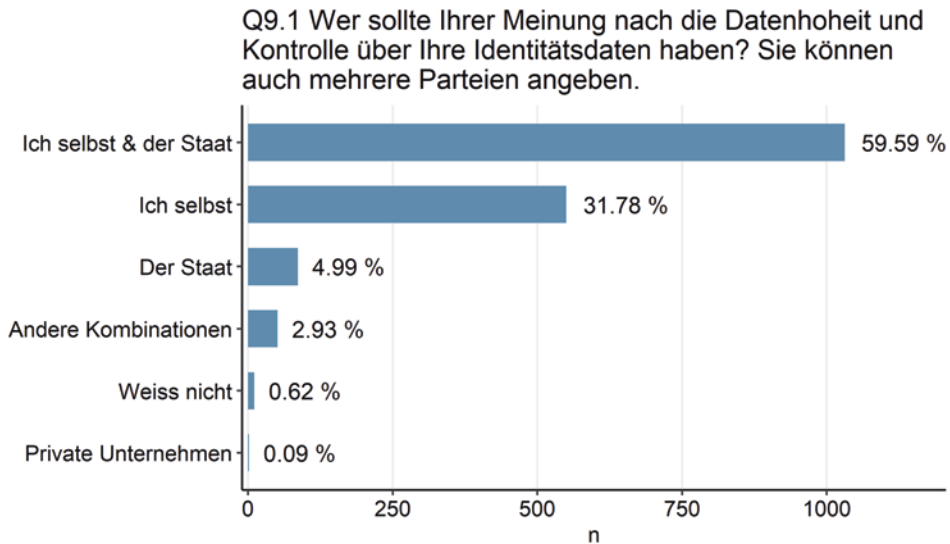


Abb. 4.8 Auswertung der Fragestellung Q9.1

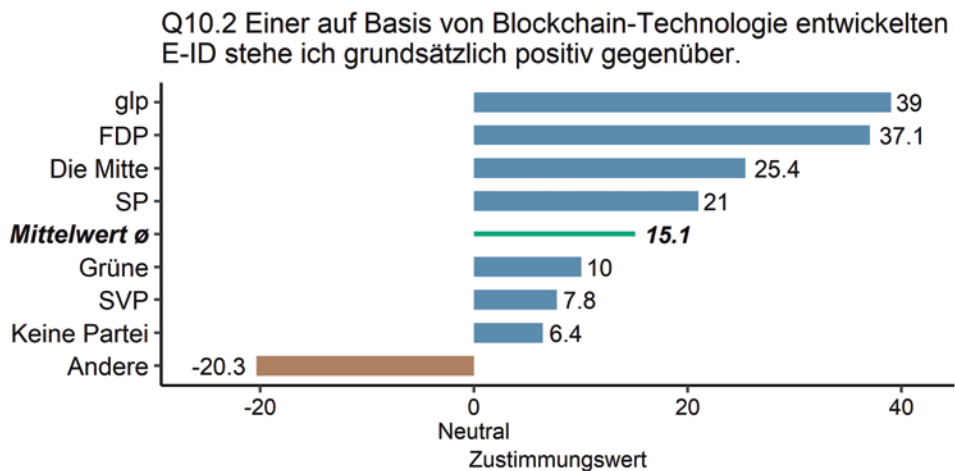


Abb. 4.9 Auswertung der Fragestellung Q10.2

stellung der Teilnehmenden gegenüber einer E-ID auf Basis von Blockchain-Technologie – ungeachtet der Aspekte von Datenhoheit, Ausstellungsinstanz etc.

Der Mittelwert von 15,1 deutet darauf hin, dass die Befragten eine E-ID auf Basis von Blockchain-Technologie mit aktuellem Wissensstand leicht positiv beurteilen.

Um die Umfrageteilnehmenden auf einen gemeinsamen Wissensstand über die technologischen Potenziale zu bringen, wurde anschließend sämtlichen Befragten folgender Informationstext vorgelegt:

Expertinnen und Experten gehen davon aus, dass die Blockchain-Technologie eine E-ID-Lösung möglich macht, welche die vollständig selbstbestimmte Verwaltung von Identitätsdaten (Self-Sovereign Identity) erlaubt. Dies würde Ihnen erlauben:

- *Die alleinige Datenhoheit über Ihre Identitätsdaten zu besitzen.*
- *Selbst zu entscheiden, ob und wie lange Identitätsdaten jemand anderem zur Verfügung stehen.*
- *Sämtliche Verwendungen Ihrer Identitätsdaten jederzeit transparent nachvollziehen zu können.*
- *Ihre Identitätsdaten manipulationssicher und kryptografisch geschützt speichern zu können.*

Um den Effekt dieser kurzen Erklärung des Self-Sovereign-Identity-Potenzials erfassen zu können, wurde die vormals gestellte Frage in analoger Weise nochmals gestellt (vgl. Abb. 4.10).

Wie die Auswertung zeigt, steigert bereits eine kurze Aufklärung über das technologische Potenzial der Blockchain-Technologie zur Entwicklung einer E-ID-Lösung zum Zwecke der vollständig selbstbestimmten Verwaltung der Identitätsdaten die Zustimmung nochmals deutlich. Mit einem Mittelwert von 33,4 kann nun von einer durchschnittlich mittelhohen Zustimmung gesprochen werden, wobei die Anhängerschaft von FDP, glp und Die Mitte sogar stark zustimmen.

4.3.2.7 Abstimmungsabsicht bezüglich einer staatlichen und Blockchain-basierten ID-Lösung

Zentrales Ziel der Umfrage ist es, Aussagen über die Einstellung der Bevölkerung gegenüber einer Blockchain-basierten E-ID machen zu können. Damit sollen ebenfalls Aus-

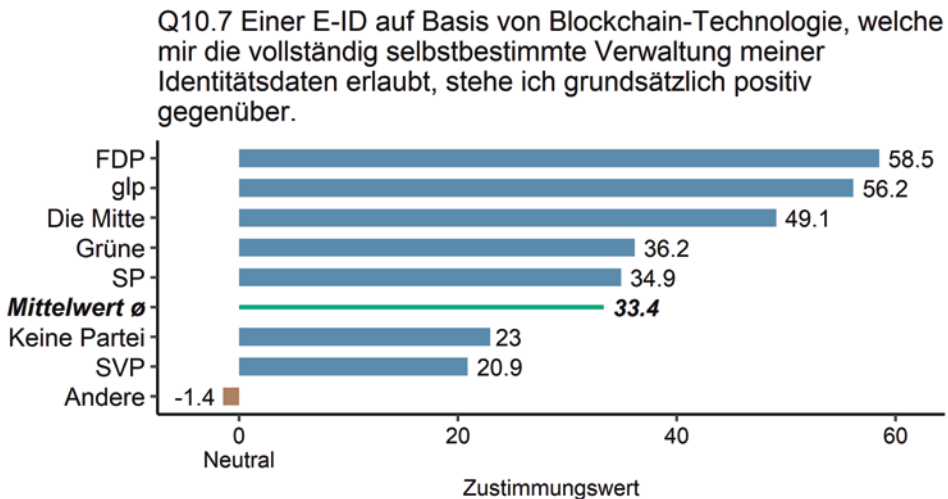


Abb. 4.10 Auswertung der Fragestellung Q10.7

Q11.2 Angenommen, am nächsten Wochenende würde eine Volksabstimmung über eine rein staatliche und Blockchain-basierte E-ID-Lösung stattfinden. Würden Sie einer solchen Vorlage zustimmen?

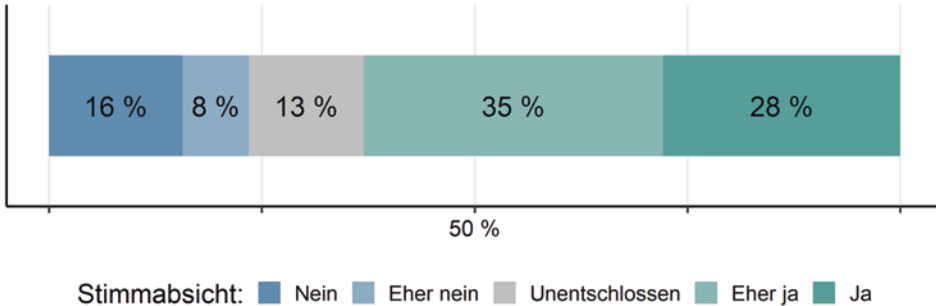


Abb. 4.11 Auswertung der Fragestellung Q11.2

sagen über eine potenzielle Mehrheitsfähigkeit einer derartigen Lösung gemacht werden können. Die Befragten wurden deshalb nach ihrer Stimmabsicht bei einer hypothetischen Volksabstimmung über eine rein staatliche und Blockchain-basierte E-ID-Lösung befragt (vgl. Abb. 4.11). Im Gegensatz zum vorherigen Abschnitt wird hier zusätzlich der Staat exklusiv als die eine E-ID herausgebende Instanz definiert.

Die Gesamtauswertung zeigt die Stimmabsicht sämtlicher Teilnehmenden der Umfrage ($n = 1730$). Mit einem Ja-Anteil von 28 % und einem „Eher ja“-Anteil von 35 % erreicht die hypothetische Volksabstimmung über eine staatliche, Blockchain-basierte E-ID eine potenzielle Zustimmung von 63 % unter den Stimmberechtigten. Der Anteil Unentschlossener beläuft sich auf 13 %. Mit 16 % bzw. 8 % machen diejenigen, welche eine derartige Vorlage ganz bestimmt oder eher ablehnen würden, nur rund einen Viertel der Befragten aus. Unter den Teilnehmenden scheint eine staatliche und Blockchain-basierte E-ID folglich realistische Chancen für eine Mehrheit in der stimmberechtigten Bevölkerung aufweisen zu können.

4.3.2.8 Gründe für und gegen eine staatliche und Blockchain-basierte ID-Lösung

Die Teilnehmenden wurden zudem nach den Gründen für und gegen eine staatliche und Blockchain-basierte ID-Lösung gefragt.

Zu den meistgenannten Zustimmungsründen zählen die Ermöglichung einer vollständig selbstbestimmten Verwaltung der eigenen Identität, die Befürwortung einer rein staatlichen Lösung (im Gegensatz zur abgelehnten Vorlage von 2021), die Verbesserung von Angebot und Nutzung digitaler Dienstleistungen der Behörden sowie die Stärkung der Demokratie durch neue digitale Instrumente. Der Verbesserung von digitalen Dienstleistungen in der Privatwirtschaft sowie der Ermöglichung einer innovativen wirtschaftlichen Zukunft durch eine Blockchain-ID kommt lediglich eine sekundäre Bedeutung zu.

Auf der Gegenseite wurden als meistgenannte Ablehnungsgründe generelle Datenschutz- und Sicherheitsbedenken bei einer E-ID, fehlendes Wissen über die und bestehende Skepsis gegenüber der Blockchain-Technologie sowie auch die grundlegende Ablehnung jeglicher E-ID-Lösungen ungeachtet der technologischen Basis genannt. Hervorzuheben ist zudem ein weiteres Ergebnis der Befragung: Ablehnende Personen sehen zu 52 % absolut keine Zustimmungsründe, während unter den befürwortenden Personen lediglich 11 % absolut keine Gründe gegen die vorgeschlagene Lösung sehen. Dies deutet darauf hin, dass die Gegner:innen einer solchen Vorlage in ihrer ablehnenden Haltung tendenziell gefestigter sind, als die Befürworter:innen in ihrer positiven Haltung.

4.3.2.9 Einfluss der Kompetenz auf den Zustimmungswert

Der zuvor dargestellte Effekt des kurzen Erklärungstextes auf die Zustimmung zur Blockchain-basierten E-ID hat bereits auf einen positiven Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Informiertheit und der Stimmabsicht hingewiesen. In diesem Abschnitt soll dieser Aspekt nochmals vertieft werden, indem mittels inferenzstatistischer Methoden die folgende Hypothese getestet wird: Je höher die Selbsteinschätzung der technologischen Kompetenz von Befragten in Bezug auf die Blockchain-Technologie ist, desto höher ist die Zustimmung gegenüber einer staatlichen, Blockchain-basierten E-ID.

Die Auswertung ergibt, dass die Selbsteinschätzung der Befragten bezüglich ihrer Blockchain-Kompetenz signifikant positiv mit der Stimmabsicht bei einer hypothetischen Volksabstimmung korreliert ($r_s = 0,127$, $p = < 0,001$, $n = 1629$). Allerdings handelt es sich nach Cohen (1992) lediglich um einen schwachen Effekt. Ein Blick auf die Visualisierung des Zusammenhangs zwischen Selbsteinschätzung der Kompetenz und der Stimmabsicht offenbart eine interessante Korrelationstendenz (vgl. Abb. 4.12). Die rötlich gekenn-

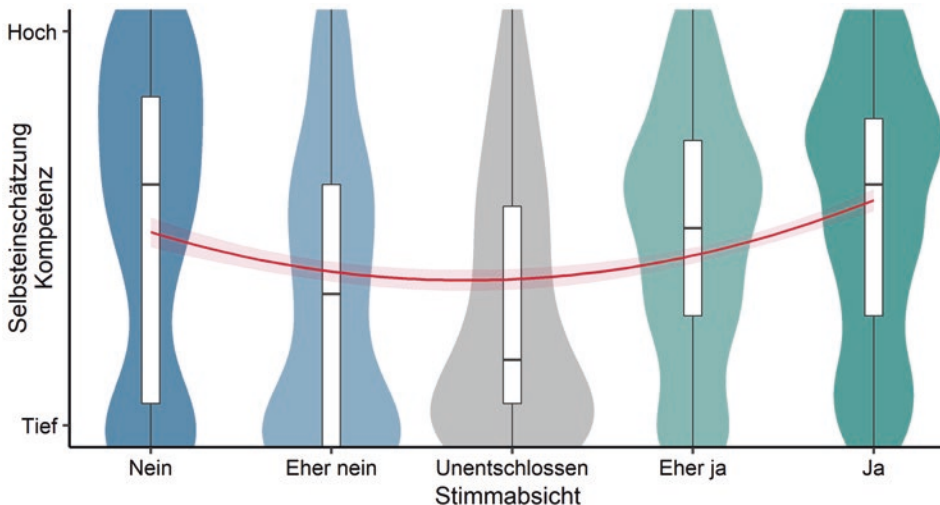


Abb. 4.12 Rangkorrelation nach Spearman von Kompetenz und Zustimmung. (Quelle: Eigene Darstellung)

zeichnete Regressionskurve zeigt, dass sich in der Tendenz die Stimmabsicht stärker auf die beiden Polpositionen Nein und Ja verteilt, je höher die Teilnehmenden ihre eigene Kompetenz in Bezug auf die Blockchain-Technologie einschätzen. Teilnehmende, welche bezüglich ihrer Stimmabsicht noch unentschlossen sind, attribuieren sich selbst tendenziell die tiefste Kompetenz. Über das Zustandekommen dieser speziellen Verteilung kann im vorliegenden Rahmen lediglich spekuliert werden. Eine mögliche Interpretation wäre, dass die Blockchain-Technologie stark polarisierende Eigenschaften aufweist, sodass sich gut informierte Personen entweder klar für oder gegen den Einsatz der Technologie im Rahmen einer E-ID stellen.

Basierend auf diesen Ergebnissen kann die zuvor formulierte Hypothese bedingt angenommen werden. Einerseits fällt die Korrelation zwischen der Selbsteinschätzung der technologischen Kompetenz in Bezug auf die Blockchain-Technologie und der Zustimmung gegenüber einer staatlichen, Blockchain-basierten E-ID eher schwach aus. Andererseits ist die Korrelation zwischen Selbsteinschätzung der Kompetenz und der Stimmabsicht – wie in der Abbildung gesehen – nicht eindeutig positiv, sondern von einer Dualität der beiden Polpositionen geprägt. Ebenfalls muss festgehalten werden, dass die Kompetenz lediglich auf einer Selbsteinschätzung der Teilnehmenden und nicht auf einer objektiven Messung basiert.

4.4 Schlussfolgerungen

Der Beitrag ging im Kontext der Digitalisierung von Identität sowie der Technologie Blockchain und deren Einsatzmöglichkeiten der Frage nach, wie die Haltung von Schweizer Stimmberechtigten gegenüber einer staatlichen und Blockchain-basierten E-ID-Lösung ist.

Dank der hohen Rücklaufquote der Umfrage konnte eine breite Datenbasis bestehend aus Antwort-Datensätzen von 1730 Teilnehmenden gewonnen werden. Trotz Annäherung der Stichprobe an die tatsächliche Bevölkerungsstruktur durch das angewandte Gewichtungsverfahren erhebt die Untersuchung keinen Anspruch auf Repräsentativität bezogen auf die schweizerische Bevölkerung. Dennoch scheint es zulässig, die empirischen Resultate im weiteren Verlauf als Erkenntnisse zu betrachten, welche der tatsächlichen Realität im Kontext einer E-ID zumindest nahekommen dürften.

Vor diesem Hintergrund zeigen die empirischen Auswertungen, dass für die Bevölkerung die exklusiv staatliche Datenhoheit, Kontrolle, Herausgabe sowie ein rein staatlicher Betrieb einer digitalen ID weitgehend unbestritten ist und von einem Großteil der Bevölkerung vorausgesetzt wird. Als mögliche Begründung dieser Präferenz lässt sich eine enge Assoziation der E-ID mit dem Offizialcharakter eines staatlichen Ausweisdokuments anführen: Die Auswertungen rund um die Wahrnehmung und Einordnung einer digitalen ID zeigen, dass die E-ID von vielen als eine dem Pass oder der Identitätskarte äquivalente Ausweisdokument interpretiert wird.

Während digitalen Dienstleistungen über virtuelle Behördenschalter eine hohe Wichtigkeit zukommt, scheinen demokratische Instrumente wie E-Voting, E-Collecting oder

E-Partizipation für die schweizerische Bevölkerung in der Tendenz eher noch eine untergeordnete Rolle zu spielen. Dieser Effekt kann bezogen auf die gesamte Bevölkerung als noch gewichtiger interpretiert werden, wenn man von der vorgängig antizipierten Verzerrung der Umfrageteilnehmenden in Richtung hohem Politik-, E-ID- und Digitalisierungsinteresse der öffentlichen Hand ausgeht. Auch das Bewusstsein zur Notwendigkeit einer E-ID für vollständig digitale Behördendienstleistungen seitens der Bevölkerung scheint eher niedrig. Da vollständig digitale Verwaltungen und digitale Instrumente wie E-Voting oder E-Collecting aus technologischer Sicht ohne eine digitale ID kaum sinnvoll umsetzbar sind, deuten die Ergebnisse auf ein Informationsdefizit seitens der schweizerischen Bevölkerung hin.

Der Hauptfokus der empirischen Untersuchungen lag hauptsächlich darin, die Zustimmung oder Ablehnung der Bürger:innen gegenüber einer staatlichen und Blockchain-basierten ID-Lösung zu evaluieren. Sowohl insgesamt betrachtet als auch beinahe parteiübergreifend (mit Ausnahme von Personen, die sich der SVP nahe fühlen) konnte eine vergleichsweise hohe Offenheit und Zustimmung gegenüber einer staatlichen und Blockchain-basierten E-ID eruiert werden. In einer hypothetischen Volksabstimmung über eine staatliche, Blockchain-basierte E-ID hätte diese E-ID-Variante gemäß der empirischen Erhebung eine Zustimmung von etwa 63 % erreicht. Aufgrund der beschriebenen Zurückhaltung bezüglich Digitalisierung und technischer Innovationen in der schweizerischen Bevölkerung handelt es sich um ein Resultat, das nicht unbedingt erwartet werden konnte.

Der wichtigste Grund für diese Zustimmung gegenüber der Blockchain-ID stellt für die Bevölkerung die Ermöglichung der vollständig selbstbestimmten Verwaltung der eigenen Identität dar. Ebenfalls wichtig sind Verbesserungen von digitalen Behördendienstleistungen sowie die rein staatliche Verantwortlichkeit über die Herausgabe und den Betrieb der E-ID. Auf der Gegenseite stehen hauptsächlich Datenschutz- und Sicherheitsbedenken sowohl gegenüber einer E-ID im Allgemeinen als auch gegenüber dem Einsatz von Blockchain-Technologie im Zentrum. Hervorzuheben ist insbesondere das Ergebnis, dass ablehnende Personen zu 52 % absolut keine Zustimmungsründe sehen, während unter den befürwortenden Personen lediglich 11 % absolut keine Gründe gegen die vorgeschlagene Lösung sehen. Die Gegner:innen einer E-ID sind in ihrer ablehnenden Haltung somit gefestigter als die Befürworter:innen in ihrer positiven Haltung.

Ebenfalls spannend zu sehen ist, dass Wirtschaftsaspekte für die Bürger:innen eine stark untergeordnete Rolle spielen. Die ökonomischen Potenziale einer digitalen ID scheinen keine große Relevanz für die Bevölkerung zu besitzen. Hier besteht augenscheinlich ein weiteres Informationsdefizit seitens der breiten Bevölkerung, woraus sich ein starkes Aufklärungspotenzial seitens Behörden und insbesondere auch des privatwirtschaftlichen Sektors als Profiteure einer E-ID ergibt.

Im theoretischen Teil der wissenschaftlichen Arbeit von Wackernagel (2022) wurden verschiedenste Chancen und Herausforderungen erarbeitet. Zu den Chancen der Blockchain-Technologie innerhalb der digitalen Demokratie und insbesondere für den Anwendungszweck einer digitalen ID zählen unter anderem die Potenziale zur unter heutigen technologischen Voraussetzungen außerordentlich sicheren und resilienten Schaf-

fung von Vertrauen, Transparenz, autonomer Datenkontrolle sowie einzigartiger Datenpersistenz im Verbund mit erheblichen ökonomischen Effizienzsteigerungs- und Kosteneinsparungspotenzialen. Allerdings gehen mit dem Einsatz von Blockchain-Technologie zum Zwecke eines Identitätsnachweises ebenfalls Herausforderungen einher, welche die Chancen des Technologieeinsatzes teilweise relativieren. Viele der Vorteile der Blockchain im Kontext einer digitalen ID sind in der Folge nicht absoluter, sondern relativer Natur und müssen sorgfältig gegen die der Technologie inhärenten Risiken und Nutzungshürden abgewogen werden.

Die Wahrnehmung des Begriffs Blockchain innerhalb der Bevölkerung offenbarte sich in der Befragung als relativ neutral bis leicht positiv, was in Anbetracht der Neuartigkeit und dem in der Öffentlichkeit aufgrund der Debatte um Kryptowährungen nicht immer unumstrittenen Image nicht unbedingt zu erwarten war. Dies zeigt sich auch in einer relativen Offenheit zur persönlichen Nutzung von Blockchain-basierten Anwendungen unterschiedlichster Art. Limitierend festzuhalten ist allerdings, dass die erlangte Stichprobe durch eine hohe Technikaffinität geprägt sein könnte.

Trotz dem festgestellten großen Vertrauen in den Staat als die E-ID ausstellende und betreibende Instanz stellt dieses keinen Blankoscheck bezüglich der eingesetzten Technologie dar. Dem Einsatz der Blockchain-Technologie zum Zwecke einer E-ID steht die Bevölkerung dennoch grundsätzlich offen gegenüber, wobei vor allem die Umsetzbarkeit des Konzepts der Self-Sovereign Identity ein starkes Pro-Argument für die Bevölkerung darstellt.

Für die Praxis, insbesondere mit Blick auf die Umsetzung der E-ID in der Schweiz, bedeutet dies, dass gestützt auf die empirischen Ergebnisse das Konzept einer sowohl staatlichen als auch Blockchain-basierten E-ID wohl als eine mehrheitsfähige Option unter verschiedenen anderen Umsetzungsmöglichkeiten in Erwägung gezogen werden könnte. Insbesondere die Erkenntnis, dass die Bevölkerung das Konzept der selbstbestimmten Verwaltung der eigenen Identitätsdaten als gewichtigstes Argument für die Zustimmung zu einer E-ID erachtet, dürfte für die behördliche Ausarbeitung von technologischen Lösungsvarianten interessant sein.

Die generelle Einführung einer digitalen ID birgt sowohl für die Demokratie und den öffentlichen Sektor als auch für den privaten Wirtschaftssektor große Potenziale. Grundsätzlich ist die Einführung einer digitalen ID im Kontext einer fortschreitenden Digitalisierung und Technologisierung des alltäglichen Lebens unumgänglich, um neben der erwünschten digitalen Transformation des öffentlichen Sektors und der Demokratie auch die mit der E-ID einher gehenden Potenziale aus ökonomischer Sicht zu realisieren.

Die genaue Art und Weise der Umsetzung einer digitalen ID ist jedoch Teil von aufwändigen und komplexen Evaluations- und Entscheidungsfindungsprozessen. Dabei müssen unterschiedliche Bedürfnisse, Interessen und Vorbehalte von diversen Parteien im Verbund mit verschiedenen technologischen Ansätzen zur Umsetzung einer digitalen ID vereint werden. Von einer grundsätzlichen Offenheit der schweizerischen Bevölkerung gegenüber künftigen Anwendungen und Dienstleistungen auf der Basis von Blockchain-Technologie darf aufgrund der Ergebnisse dieser Untersuchung ausgegangen werden.

Literatur

- Ahram, T., Sargolzaei, A., Sargolzaei, S., Daniels, J., & Amaba, B. (2017). Blockchain technology innovations. In 2017 IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON) (S. 137–141).
- Allen, C. (2016). The path to self-sovereign identity. In CoinDesk. <https://www.coindesk.com/markets/2016/04/27/the-path-to-self-sovereign-identity/>. Zugegriffen am 31.05.2022.
- Ammous, S. H. (2016). Blockchain technology: What is it good for? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2832751>
- Bakre, A., Nikita, P., & Sakshum, G. (2017). Implementing decentralized digital identity using blockchain. *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, 4(10), 379–385.
- Berentsen, A., & Schär, F. (2017). *Bitcoin, Blockchain und Kryptoassets: Eine umfassende Einführung*. Books on Demand.
- Bisaz, C., & Serdült, U. (2017). E-Collecting als Herausforderung für die direkte Demokratie der Schweiz. *LeGes: Gesetzgebung. Evaluation*, 28(3), 531–545.
- Biswas, K., & Muthukkumarasamy, V. (2016). Securing Smart Cities Using Blockchain Technology. In 2016 IEEE 18th International Conference on High Performance Computing and Communications; IEEE 14th International Conference on Smart City; IEEE 2nd International Conference on Data Science and Systems (HPCC/SmartCity/DSS) (S. 1392–1393).
- Bühler, G., Hermann, M., & Krähenbühl, D. (2022). Digitaler Staat in der Schweiz: Einschätzungen und Bedürfnisse der Bevölkerung. Sotomo. https://www.swico.ch/media/filer_public/99/19/9919fe71-b4c7-4024-bc6a-e1aa9743c06f/sotomo_swico_digitaler_staat.pdf?vgo_ee=FQkJhwU4Mu1E-w7yI4DU8sE5I2jKxc%2Bu7z1tNMUbX0LI%3D. Zugegriffen am 31.05.2022.
- Camp, L. J. (2004). Digital identity. *IEEE Technology and Society Magazine*, 23(3), 34–41.
- Cap, C. H., & Maibaum, N. (2001). Digital identity and its implication for electronic government. In B. Schmid, K. Stanoevska-Slabeva, & V. Tschammer (Hrsg.), *Towards the e-society* (S. 803–816). Kluwer Academic Publishers.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159.
- Crosby, M., Pattanayak, P., Verma, S., & Kalyanaraman, V. (2016). Blockchain technology: Beyond bitcoin. *AIR Applied Innovation Review*, 2016(2), 6–19.
- Dunphy, P., & Petitcolas, F. A. (2018). A first look at identity management schemes on the blockchain. *IEEE Security & Privacy Magazine*, 16(4), 20–29.
- Efanov, D., & Roschin, P. (2018). The all-pervasiveness of the blockchain technology. *Procedia Computer Science*, 123, 116–121.
- Fivaz, J., & Schwarz, D. (2021). Die digitale Demokratie in der Schweiz. In J. Stember, W. Eixelsberger, A. Spichiger, A. Neutroni, F.-R. Habbel, & M. Wundara (Hrsg.), *Aktuelle Entwicklungen zum E-Government* (S. 75–96). Springer Fachmedien.
- gfs.bern. (2021). VOX-Analyse März 2021: Nachbefragung und Analyse zur eidgenössischen Volksabstimmung vom 7. März 2021. Bern. https://vox.gfsbern.ch/wp-content/uploads/2021/04/d_vox_schlussbericht_def.pdf. Zugegriffen am 31.05.2022.
- Goode, A. (2019). Digital identity: solving the problem of trust. *Biometric Technology Today*, 2019(10), 5–8.
- Grassi, P. A., Garcia, M. E., & Fenton, J. L. (2017). *Digital identity guidelines: Revision 3*. NIST.
- Hou, H. (2017). The application of blockchain technology in e-government in China. In: 26th International Conference on Computer Communication and Networks (ICCCN) (S. 1–4).
- Irani, Z., & Kamal, M. (2016). Transforming government: People, process, and policy. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 10(2), 190–195.

- Judmayer, A., Stifter, N., Schindler, P., & Weippl, E. (2019). Blockchain: Basics. In H. Treiblmaier & R. Beck (Hrsg.), *Business transformation through blockchain, volume II* (S. 339–356). Palgrave Macmillan.
- Lips, M. (2010). Rethinking citizen – Government relationships in the age of digital identity: Insights from research. *Information Polity*, 15(4), 273–289.
- Melin, U., Axelsson, K., & Söderström, F. (2016). Managing the development of e-ID in a public e-service context. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 10(1), 72–98.
- Mir, U. B., Kar, A. K., Dwivedi, Y. K., Gupta, M. P., & Sharma, R. S. (2020). Realizing digital identity in government: Prioritizing design and implementation objectives for Aadhaar in India. *Government Information Quarterly*, 37(2), 101442.
- Müller, A., & Windisch, A. (2018). E-Identity-Lösungen in Europa: Ein europäischer Vergleich. asquared Blog Post (3/2018). https://www.swissign-group.com/dam/jcr:4b056c65-3b0c-47e4-a9ce-80cf404588e4/2018_Asquared-blog_post_de_2018-02-13_e-identity-loesungen-in-europa_v1.pdf. Zugegriffen am 31.05.2022.
- Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system. *SSRN Electronic Journal*. <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>. Zugegriffen am 31.05.2022.
- Neuroni, A., Kissling-Näf, I., & Riedl, R. (2019). E-Government und smarterer Staat: Die Schweiz auf halbem Weg. In J. Stember, W. Eixelsberger, A. Spichiger, A. Neuroni, F. R. Habbel, & M. Wundera (Hrsg.), *Handbuch E-Government* (S. 163–180). Springer Gabler.
- Nicke, S. (2018). Der Begriff der Identität. Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/themen/parteien/rechtspopulismus/241035/der-begriff-der-identitaet/>. Zugegriffen am 31.05.2022.
- OECD (2022). Digital identity management and electronic authentication. <https://www.oecd.org/sti/ieconomy/digitalidentitymanagementandelectronicauthentication.htm>. Zugegriffen am 31.05.2022.
- Pilkington, M. (2016). Blockchain technology: Principles and applications. In F. Olleros & M. Zhegu (Hrsg.), *Research handbook on digital transformations* (S. 225–253). Edward Elgar Publishing.
- Poblet, M., Allen, D. W. E., Konashevych, O., Lane, A. M., Diaz, V., & Carlos, A. (2020). From Athens to the Blockchain: Oracles for digital democracy. *Frontiers in Blockchain*, 3. <https://doi.org/10.3389/fbloc.2020.575662>
- Politools. (2022). smartvote – Online-Wahlhilfe. <https://smartvote.ch/de/home>. Zugegriffen am 31.05.2022.
- Prashanth Joshi, A., Han, M., & Wang, Y. (2018). A survey on security and privacy issues of blockchain technology. *Mathematical Foundations of Computing*, 1(2), 121–147.
- Rauschenbach, R., & Stucki, S. (2020). Studie zum Einsatz der Blockchain-Technologie in der kantonalen Verwaltung. Staatskanzlei Kanton Zürich. https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/organisation/staatskanzlei/digitale-verwaltung-und-e-government/studie_blockchain.pdf. Zugegriffen am 31.05.2022.
- Rivera, R., Robledo, J. G., Larios, V. M., & Avalos, J. M. (2017). How digital identity on blockchain can contribute in a smart city environment. 2017 International Smart Cities Conference (ISC2) (S. 1–4).
- Rüthi, T., Hostenstein, M., Stübi, N., & Köng, A.-L. (2021). Mobiliar #Digital Barometer 2020/21: Die Stimme der Schweizer Bevölkerung. 2020. Stiftung Risiko-Dialog. <https://www.digitalbarometer.ch/de/digitalbarometer#downloads>. Zugegriffen am 31.05.2022.
- Stokkink, Q., & Pouwelse, J. (2018). Deployment of a blockchain-based self-sovereign identity. 2018 IEEE International Conference on Internet of Things (iThings); IEEE Green Computing and Communications (GreenCom); IEEE Cyber, Physical and Social Computing (CPSCom); IEEE Smart Data (SmartData) (S. 1336–1342).
- Sullivan, C. (2016). Digital citizenship and the right to digital identity under international law. *Computer Law & Security Review*, 32(3), 474–481.
- Sullivan, C. (2018). Digital identity – From emergent legal concept to new reality. *Computer Law & Security Review*, 34(4), 723–731.

- Sullivan, C., & Burger, E. (2019). Blockchain, digital identity, e-government. In H. Treiblmaier & R. Beck (Hrsg.), *Business transformation through blockchain, Volume II* (S. 233–258). Palgrave Macmillan.
- Takemiya, M., & Vanieiev, B. (2018). Sora identity: Secure, digital identity on the blockchain. 2018 IEEE 42nd Annual Computer Software and Applications Conference (COMPSAC) (S. 582–587).
- Toth, K. C., & Anderson-Priddy, A. (2019). Self-sovereign digital identity: A paradigm shift for identity. *IEEE Security & Privacy Magazine*, 17(3), 17–27.
- Underwood, S. (2016). Blockchain beyond bitcoin. *Communications of the ACM*, 59(11), 15–17.
- Wackernagel, T. (2022). Die Blockchain-ID: Eine mehrheitsfähige Lösung für den digitalen Identitätsnachweis innerhalb der schweizerischen Demokratie? Master-Thesis an der Berner Fachhochschule. https://github.com/wackt1/MATH_publication/blob/main/Thesis_Wackernagel_Tim_Polit-Oekonomische_Evaluation_Blockchain-E-ID_Schweiz_20220605.pdf. Zugegriffen am 31.01.2023.
- Wolfond, G. (2017). A blockchain ecosystem for digital identity: Improving service delivery in Canada’s public and private sectors. *Technology Innovation Management Review*, 7(10), 35–40.
- Yaga, D., Mell, P., Roby, N., & Scarfone, K. (2018). *Blockchain technology overview*. NIST.
- Yang, X., & Li, W. (2020). A zero-knowledge-proof-based digital identity management scheme in blockchain. *Computers & Security*, 99, 102050.
- Zwitter, A. J., Gstrein, O. J., & Yap, E. (2020). Digital identity and the blockchain: Universal identity management and the concept of the “Self-Sovereign” individual. *Frontiers in Blockchain*, 3. <https://doi.org/10.3389/fbloc.2020.00026>

Tim Wackernagel (M.Sc.) Masterstudium in Business Administration mit Vertiefung in Corporate & Business Development an der Berner Fachhochschule, davor Bachelorstudium in Wirtschaftsinformatik mit Vertiefung in Business Analysis an der Berner Fachhochschule. Hauptberuflich derzeit als Project & Business Controlling Expert / Project Management Officer beim Kanton Basel-Stadt tätig.

Dr. Daniel Schwarz Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Public Sector Transformation des Departements Wirtschaft der Berner Fachhochschule sowie am Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern. Mitbegründer der Online-Wahlhilfe „smartvote“. Forschungsschwerpunkte: Digitale Demokratie, Parlaments- und Parteienforschung.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Hackathon als Open Innovation in der öffentlichen Verwaltung

5

Eine qualitative Untersuchung am Beispiel der Data Hackdays Bern

Alex Enrique Marquez und Thomas Gees

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag diskutiert die Innovationsmethode „Hackathon“ im Anwendungskontext des öffentlichen Sektors. Abgeleitet aus den Konzepten Open Government und Open Innovation wird aus der Literatur ein Überblick gegeben werden, inwieweit Innovationswettbewerbe wie ein Hackathon geeignet sind, Innovationsideen aus der Gesellschaft in die Verwaltung zu bringen und die digitale Transformation des öffentlichen Sektors zu unterstützen. Anschließend werden die Ergebnisse präsentiert, welche im Nachgang zu den erstmals vom Kanton Bern initiierten Data Hackdays 2021 geführt worden waren. Der Hackathon hat insbesondere das Potenzial, dass in der Vorbereitung gewohnte Arbeitsweisen und Routinen verlassen werden und am Anlass selber eine Auseinandersetzung mit einer interessierten Community ermöglicht wird. Die Resultate zeigen auch Schwierigkeiten in der Vorbereitung auf, welche allerdings mit zunehmender Erfahrung zu bewältigen sind.

5.1 Einleitung

Die Gesellschaft erwartet vom Staat mehr als die Bereitstellung von Behördenprozessen (Anträge, Formulare etc.) in einer digitalen Form. Die digitale Transformation im öffentlichen Sektor ruft nach einer besonderen Gestaltung, weil der Sektor nicht dem Wett-

A. E. Marquez · T. Gees (✉)
Berner Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: thomas.gees@bfh.ch

© Der/die Autor(en) 2024
K. O. Tokarski et al. (Hrsg.), *Transformationen gestalten*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-42775-7_5

bewerbsdruck von Marktkräften ausgeliefert ist und deshalb sich einfach gegenüber neuen Basistechnologien verweigern kann, ohne vom Markt sanktioniert zu werden. Meint es der Staat also ernst mit der digitalen Transformation, dann führt die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung zu einer Verwaltungsreform (Mergel, 2019). Digitale Transformation gestalten bedeutet deshalb, Innovationen anzustoßen in einem Umfeld, das erstens auf Stabilität angelegt ist und zweites so viele Stakeholder mitberücksichtigen muss, welche sich gegenseitig neutralisieren können. Gefragt sind deshalb Innovationen und Innovationsmethoden, die das Neudenken von Bestehendem erlauben. Um die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung umsetzen zu können, sei ein Wandel der heutigen Verwaltungskultur nötig, hält die „E-Government Strategie 2020–2023“ (Digitale Verwaltung Schweiz, 2020) fest. Die Bedeutsamkeit von Innovationen für die Umsetzung der digitalen Transformation wird zwar regelmäßig von der Politik erkannt. Doch das wirft die Frage auf, wie diese Innovationen Eingang in die öffentliche Verwaltung finden können. Ridley (2020) diskutiert, wie diese Innovationen gefördert werden können. Preisausschreibungen werden als mögliche Lösungen genannt. Innovationen sind also im öffentlichen Sektor unausweichlich im Zuge der Digitalisierung, mögliche Innovationsmethoden können aber meist nicht unverändert von der Privatwirtschaft übernommen werden. Der „Hackathon“ als neue Art der Lösungsfindung wird seit der Covid-Krise zunehmend auch im öffentlichen Sektor ausprobiert. Dabei versuchen engagierte Teilnehmende in Teams, (digitale) Innovationen hervorzubringen, um den Siegerpreis zu gewinnen (Endrissat, 2020). Die Data Hackdays BE 2021, welche am 12. und 13. November 2021 in Bern stattfanden, stellten einen solche Hackathon dar und wurden vom Kanton Bern veranstaltet (opendata.ch, 2021).

5.1.1 Zielsetzung

Ausgehend von der oben kurz skizzierten spezifischen Problematik des öffentlichen Sektors, wird im vorliegenden Beitrag nach möglichen neuen Innovationsmethoden für Staat und Verwaltung gefragt. Konkret geht es darum, wie Innovationen Eingang in die öffentliche Verwaltung finden können. Diese umfassende Fragestellung wird empirisch am Beispiel der „Data Hackdays BE 2021“ untersucht. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen aufzeigen, wie das Potenzial von Hackathons zur Steigerung der Innovationsfähigkeit im öffentlichen Sektor genutzt werden kann. Welches sind Chancen und Risiken von Hackathons für den öffentlichen Sektor, wenn er Challenges öffentlich ausschreibt und sich gegenüber dem Wissen der Gesellschaft öffnet? Dies soll vorab in den Kontext der Innovationsforschung im öffentlichen Sektor gestellt werden. Existierende Frameworks aus dem Bereich Open Government und Open Innovation sollen aufzeigen, in welchem Rahmen ein von der Verwaltung organisierter Hackathon steht.

5.2 Theoretische Grundlagen

5.2.1 Open Government

Bei „Open Government“ (OG) geht es um die Öffnung der Regierung und des administrativen Systems (Verwaltung) gegenüber der Gesellschaft. Diese Öffnung findet insbesondere im Kontext der Verwaltungsmodernisierung statt und geschieht in Bezug zu den Anspruchsgruppen der öffentlichen Verwaltung (von Lucke & Gollasch, 2022). Hilgers (2012, S. 631) spricht dabei von einer „(...) Entgrenzung bisheriger Organisations- und Entscheidungsstrukturen“ und setzt für diese Öffnung eine Systematik voraus. Es handelt sich also um eine grundlegende Transformation des heutigen öffentlichen Sektors.

Dieser Ansatz von OG wurde inspiriert durch Open Innovation (OI), was ihrerseits ein neuer Ansatz der Innovationsfindung ist. Wie im Abschn. 5.2.2 ersichtlich wird, handelt es sich um ein Innovationssystem, bei dem Innovationen nicht nur durch Personen in der Organisation selbst angestoßen werden können, sondern es das Wissen und neue Ideen außerhalb der Organisation einbezieht. Um die Vorteile von OI auf die öffentliche Verwaltung zu übertragen, wird in der Literatur von OG angesprochen (Hilgers, 2012, S. 640).

Die Anfänge von OG reichen in die Zeit der Obama-Regierung zurück. Diese erläuterte 2009 im „Memorandum on Transparency and Open Government“ das Ziel der Offenheit und Transparenz der Regierung gegenüber der Bevölkerung und forderte die Kollaboration sowohl in der Verwaltung selbst wie auch mit dem privaten Sektor zusammen (Obama, 2009, S. 2).

Das Framework von Open Government

Das Framework von Hilgers (2012) zu OG (s. Abb. 5.1) soll aufzeigen, wie OG mit praktischen Ansätzen genutzt werden kann, um die Ziele der Transparenz, Kollaboration und Partizipation umzusetzen. Drei distinkte Ebenen werden dabei abgebildet, welche ihrerseits unterschiedliche Ansätze aufweisen, jedoch im Grundsatz zusammenhängend sind (Hilgers, 2012):

1. „Citizen Ideation and Innovation“ – Die Lösung von öffentlichen und sozialen Problemen anhand von Innovationswettbewerben, an denen die Teilnehmenden ihr Expertenwissen einbringen können.
2. „Collaborative Administration (Citizensourcing)“ – Kollaboration zwischen der öffentlichen Verwaltung und externen Beteiligten, indem letztere in den Innovationsprozess bestehender Prozesse integriert werden.
3. „Collaborative Democracy“ – Kollaboration durch die Beteiligung an sowie Gestaltung von politischen Prozessen, besonders wenn dadurch die Qualität von Entscheidungen verbessert und das Vertrauen in öffentliche Einrichtungen gestärkt werden kann (dieser Punkt wird hier nicht weiter ausgeführt, weil kein Bezug zur Innovationsmethode Hackathon besteht).

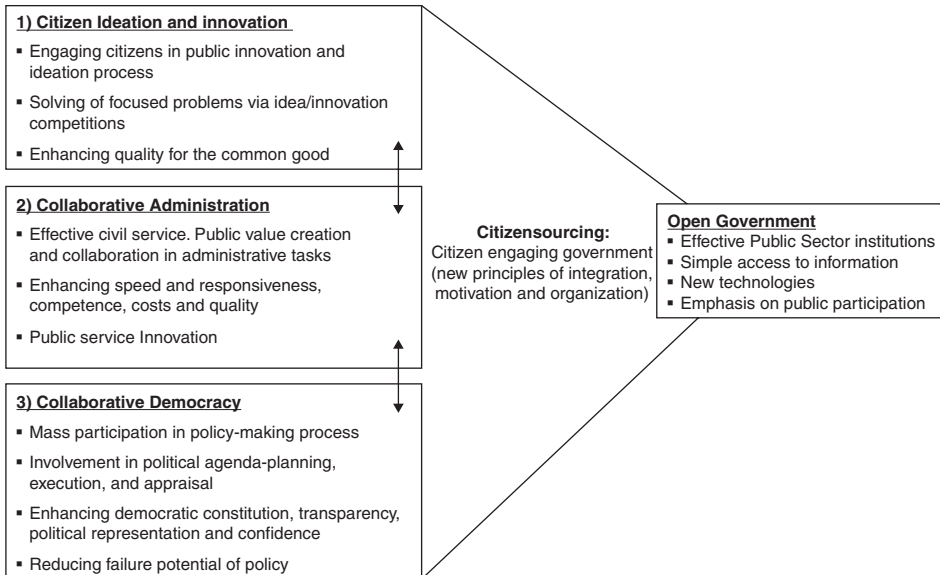


Abb. 5.1 Framework für Open Government. (Quelle: Hilgers & Ihl, 2010, S. 74)

5.2.2 Open Innovation (OI)

OI beschreibt einen Ansatz der Gestaltung des Innovationsprozesses. Henry Chesbrough definiert den von ihm geprägten Begriff als „(...) the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively“ (Chesbrough & Vanhaverbeke, 2006). Entwickelt wurde dieses Konzept in seinem Werk zu OI (Chesbrough, 2003), in dem er den Vergleich zwischen dem geschlossenen Innovationssystem und dem neuen und offenen System anstellt. Bemerkenswert ist dabei, dass der große Vorteil des offenen Systems bei der Nutzung von Potenzialen liegt, die außerhalb des Unternehmens entstehen (Chesbrough, 2003; von Lucke & Gollasch, 2022, S. 132).

Dieser offene Ansatz der Innovation steht im Kontrast zur herkömmlichen Art, wie Innovationen entstehen. Im geschlossenen System kann nur auf die Ideen und das Wissen interner Mitarbeitender zugegriffen werden. Dies führt auch dazu, dass einige Ideen nicht weiterverwendet werden, da diese nicht den Vorstellungen der Unternehmung entsprechen (von Lucke & Gollasch, 2022). Das Einbeziehen von äußerem Wissen („externe Innovationsressourcen“) soll den internen Innovationsprozess beschleunigen (von Lucke & Gollasch, 2022). Gleichzeitig sollen interne Ideen und internes Wissen nach außen getragen werden, um dort von anderen Akteuren genutzt werden zu können, indem die Märkte erweitert werden für die externe Nutzung der Innovationen. Insgesamt liegt der Fokus auf der Wertschöpfung. Die Annahme besteht, dass die Umsetzung von Innovationen in zusätzlicher Wertschöpfung resultiert, ungeachtet dessen, wo diese Innovationen umgesetzt wer-

den. Es handelt sich um eine Art „Collective Creativity“ (Chesbrough & Vanhaverbeke, 2006; von Lucke & Gollasch, 2022). Die prominentesten Beispiele für OI im privaten Sektor sind wohl Linux und Wikipedia (Awazu & Desouza, 2004; Mergel & Desouza, 2013).

Die Innovation im öffentlichen Sektor zielt darauf ab, Serviceleistungen zu verbessern und deren Nutzen für die Öffentlichkeit zu maximieren (Hilgers, 2012). So sollen die Tätigkeiten der öffentlichen Verwaltung auch effizienter werden und die verfügbaren Mittel besser alloziert (Wanner, 2011). Laut Wanner (2011) dient OI dazu „die bestmöglichen politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für eine prosperierende Volkswirtschaft zu schaffen“ (Wanner, 2011, S. 197).

Bisher wurde das Konzept von OI vorherrschend im privaten Sektor verwendet. Ein signifikantes Beispiel für OI in der Verwaltung sind jedoch die Bestrebungen der Obama Administration zur Förderung von Innovationen in der Verwaltung der Vereinigten Staaten wie beispielsweise die Erstellung der Plattform „challenge.gov“ (Hameduddin et al., 2020). Auf jener werden Wettbewerbe veranstaltet, um die Bürger der Vereinigten Staaten an den Lösungsprozessen für öffentliche Herausforderungen zu beteiligen. Hierbei können diese sowohl neue Lösungen einbringen, bereits bestehende Lösungen verbessern oder auch im Prozess der Implementierung assistieren (Mergel & Desouza, 2013). Es handelt sich um eine Möglichkeit für Bundesbehörden, den Innovationsprozess an Dritte auszulagern und gleichzeitig die Zusammenarbeit mit der Öffentlichkeit und deren Partizipation zu stärken (Hameduddin et al., 2020).

5.2.3 Innovation in der öffentlichen Verwaltung

De Vries et al. (2016) haben in ihrer Literatur-Review zur Innovation im öffentlichen Sektor vier verschiedene Kategorien herausgearbeitet: Erstens die Umweltebene, welche politische Aspekte beachtet wie Gesetze und Regulierung, zweite Ebene ist die Organisation, welche die Verfügbarkeit von Ressourcen, den Führungsstil und die Organisationsstrukturen beinhaltet. Drittens folgt die Innovationsebene, auf der die Charakteristiken der entsprechenden Innovation festgehalten werden, wie beispielsweise ihre Komplexität. Zuletzt existiert die Individualebene, welche die Mitarbeitenden abdeckt. Hier können diverse Faktoren mitspielen, wie beispielsweise die Mitarbeiterautonomie, Stellung in der Firma, Kompetenzen, Kreativität etc.

Auch Bloch (2011, S. 20) nennt diese Innovationstreiber, erwähnt jedoch zusätzlich Unternehmen und die Bevölkerung als externe Treiber, die beide eine Kundenrolle einnehmen, während erstere zudem Lieferanten sind. Beide haben Bedürfnisse, welche im Zusammenhang mit Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung stehen, was sie durch Rückmeldungen kenntlich machen (Arundel et al., 2016, S. 15). Habel (2021, S. 122) nennt außerdem exogene Schocks als Treiber, welche die öffentliche Verwaltung in Themen wie der digitalen Transformation aus einer Notwendigkeit heraus vorantreiben.

Die Ruf nach Innovation in der öffentlichen Verwaltung ist mittlerweile ein Standardthema in sämtlichen internationalen (OCED, Europäische Union) als auch nationalen Gremien, welche sich um die Weiterentwicklung der öffentlichen Verwaltung bemühen. So

unterstützt im Schweizer Kontext die neu geschaffene Digitale Verwaltung Schweiz (DVS) die Innovationsförderung und beschränkt sich nicht auf die Realisierung von E-Government-Projekten. Somit kann das Erkennen und Analysieren dieser Vorläufer ein sinnvoller Schritt sein, um Innovationsbarrieren entgegenzuwirken und Innovationstreiber zu begünstigen. Mit einem besseren Innovationsverständnis können zudem Innovationen früh genug erkannt und gefördert werden (Digitale Verwaltung Schweiz, 2020).

Boukamel und Emery (2019, S. 34–35) haben anhand einer Literaturrecherche kulturelle Innovationsbarrieren untersucht. Diese setzen sich aus der Risikoaversion, Pfadabhängigkeit, Konsensbildung und Diskretion zusammen. Die Risikoaversion tritt am häufigsten auf und beinhaltet die Risikobereitschaft des einzelnen Mitarbeitenden. Sie ist auch in der Schweizer Kultur auffindbar, da eine Fokussierung auf die Bestrafung von Fehlern bestehe, welche in anderen Kulturen einen tieferen Stellenwert einnehme. Dies sei auch in der öffentlichen Verwaltung beobachtbar, da Personen für misslungene Innovationen sanktioniert würden, weshalb sie Innovationen lieber vermeiden würden.

Für eine effektive und vollständige digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung der Schweiz müsse sich auch die Kultur weiterentwickeln und anpassen (Digitale Verwaltung Schweiz, 2020). Dies sei nötig, um die Innovationsfähigkeit zu fördern, neue Prozesse zu gestalten, Fähigkeiten und Kenntnisse der Arbeitnehmenden aufzubauen und in den Arbeitsalltag einzubinden (Digitale Verwaltung Schweiz, 2020; KdK, 2018). Boukamel und Emery haben in ihren Untersuchungen zudem festgestellt, dass bei Innovationen jeweils die kulturelle Ebene einbezogen wird (2019, S. 38). Die Kultur ist demzufolge ein entscheidender Aspekt für die Innovationsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung (Arundel et al., 2016, 2019).

Wie also könnte der öffentliche Sektor Innovationen vorantreiben? Folgt man dem etwas älteren Konzept von Open Government liegen die Hoffnungen einer Öffnung gegenüber der Gesellschaft nicht nur in der Verbreitung von Transparenz, Kollaboration und Partizipation staatlichen Handelns, sondern auch in der Steigerung der Innovationsfähigkeit des öffentlichen Sektors. Die Umsetzung von Open Innovation aus dem privaten Sektor kann beispielsweise über Wettbewerbe in Form von Hackathons erfolgen. Diese stellen interessantes Neuland (Neumann & Mettler, 2021) an der Schnittstelle zwischen Verwaltungsinnovation, digitaler Transformation und Open Government dar. Im folgenden Abschnitt werden der Hackathon als Innovationsmethode und anschließend die Data Hackdays 2021 als Case Study für den öffentlichen Sektor untersucht.

5.3 Hackathon – von der Idee zur praktischen Umsetzung

5.3.1 Begriffsdefinition

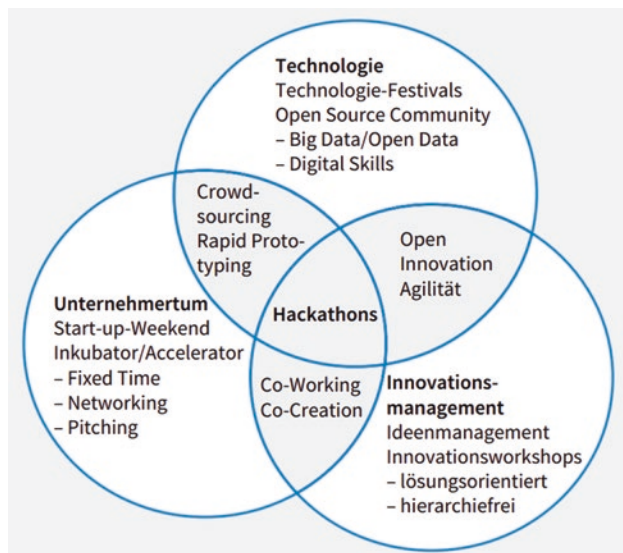
Der Begriff Hackathon setzt sich aus den Wörtern Hacken und Marathon zusammen, was einerseits auf die Verwendung von Informationstechnik auf den Events und andererseits auf den kurzen Zeitrahmen von meist 24 oder 48 h hindeutet, in denen sie abgehalten werden (Endrissat, 2020). Während sie ursprünglich für die Entwicklung von Software ge-

nutzt wurden, finden sie heutzutage vielseitige Anwendung in diversen Branchen und Kontexten (Endrissat, 2020). Hackathons sind kollaborative Events, an denen Prototypen entwickelt und Lösungsvorschläge für zuvor aufgestellte Problemstellungen erarbeitet werden. Es gibt meist ein Überthema, in dem die Herausforderungen angesiedelt sind (Berg et al., 2021; Binzen & Termer, 2017). Die Teilnehmenden stammen aus verschiedenen Disziplinen, Branchen oder Bereichen und verfügen über diverse Fähigkeiten, welche sich meist aus Informationstechnik, Projektmanagement, Design und Business-Analyse zusammensetzen (Endrissat, 2020, S. 395). Dabei sind je nach Kontext sowohl Experten als auch Laien willkommen (Lodato & DiSalvo, 2016, S. 540). Am Ende des Events stellen die Gruppen ihre Prototypen und Lösungsansätze in einer Präsentation vor, was als Pitch bezeichnet wird. Hierbei gibt es typischerweise eine Jury, welche die Projekte bewertet und Siegerprojekte ernennt, was von einer Preisverleihung gekrönt wird.

5.3.2 Merkmale und Design

Das Modell in Abb. 5.2 zeigt auf, wie Hackathons mit verwandten Trends zusammenhängen. Dabei muss beachtet werden, dass dieses Modell für den privaten Sektor erstellt wurde, da Hackathons bisher primär in diesem Bereich stattfanden. Die Stichworte sind jedoch auch für den öffentlichen Sektor relevant, denn auch dieser kann bei einem Hackathon von der Kombination aus technologischen Komponenten, einem unternehmerischen Aspekt und Innovationsmanagement profitieren (Endrissat, 2020, S. 395). Dabei soll der eingeschränkte Zeitrahmen, die Diversität der Teilnehmenden und die Anwendung von Open-Source-Software die Innovationsfähigkeit steigern.

Abb. 5.2 Hackathons als Schnittstelle. (Quelle: Endrissat, 2020, S. 393)



Für die Erarbeitung der Lösungsansätze werden in den Hackathons Datensätze benötigt. Diese werden den Teilnehmenden für die Erarbeitung der Herausforderungen zur Verfügung gestellt. Als „Open Data“ sind sie nun für alle Teilnehmenden verfügbar und frei verwendbar. Dies setzt jedoch voraus, dass es sich nicht um schützenswerte Daten handelt (Binzen & Termer, 2017, S. 24). Im Beispiel der öffentlichen Verwaltung sind es Daten, welche im Tagesgeschäft und Verwaltungsabläufen verwendet werden (Johnson & Robinson, 2014, S. 350).

5.3.3 Civic Hackathons

Die Bedeutung von „Civic Hackathons“ lässt sich aus den Wortbedeutungen der beider Begriffe ableiten. Daraus wird klar, dass es sich um eine Variante des Hackathons handelt, bei dem die Zivilgesellschaft partizipiert. Die Herausforderungen, welche behandelt werden, stammen aus dem gesellschaftlichen Spektrum. Ein Beispiel ist die Verschmutzung der Ozeane (Berg et al., 2021). Ein passender Begriff dazu ist „Open Social Innovation“, bei dem davon ausgegangen wird, dass in der Zivilgesellschaft die nötigen Handlungsmotive und Fähigkeiten vorhanden sind, um diese Probleme zu lösen (Mair et al., 2022; Yuan & Gasco-Hernandez, 2021). Der Innovationsprozess wird somit für die Zivilbevölkerung geöffnet. Damit wird auch die Freigabe der Daten notwendig, welche an dem Hackathon verwendet werden (Binzen & Kleemann, 2019, S. 46).

Bereits 2011 wurde OI als ein Trend erkannt, der von der öffentlichen Verwaltung ernstgenommen werden sollte. Der Vorschlag von Herbert Wanner (2011) war damals, ein nationales Innovationsförderprogramm mit der Anwendung von OI zu lancieren. Dies ist zwar noch heute nicht umgesetzt, jedoch wurde die Notwendigkeit der Innovationsförderung mittlerweile in der OECD und auch in der Schweiz erkannt (Digitale Verwaltung Schweiz, 2020; OECD, 2019). Mit den Hackdays in der COVID-19-Pandemie wurde dies im Kanton Bern erstmals auch umgesetzt.

Nachfolgend werden einige Beispiele aus der Praxis für Civic Hackathons behandelt:

5.3.3.1 Data Hackdays BE 2021

Die Data Hackdays Bern fanden am 12. und 13. November 2021 im Berner Rathaus statt und wurden vom Amt für Informatik und Organisation des Kantons Bern (KAIO), den Parlamentsdiensten des Berner Grossen Rates und dem Gastgeber Opendata.ch organisiert. Das Ziel war, die digitale Transformation im Kanton zu fördern. Das Event diente gewissermaßen als Experiment, um zu testen, ob ein einfacherer Zugang zu Daten zu einer Einsparung von Ressourcen, einer Steigerung der Beteiligung des Volkes und mehr Nachhaltigkeit führen kann. Challenge-Owner¹ waren Angestellte des Kantons Bern aus mehreren Direktionen. Sie definierten die Problemstellungen für die 24 Challenges und stellten

¹Definiert und präsentiert eine Challenge eines Hackathons (opendata.ch, 2021).

die Daten für die Bearbeitung bereit. Eine dieser Challenges war das Analysieren der Impfwillingkeit der Bevölkerung gegen das Coronavirus. Eine weitere Herausforderung beinhaltete die Analyse von Fahrplandaten der SBB, bei der die Visualisierung des Angebotes des öffentlichen Verkehrs das Ziel war. Insgesamt wurden 11 Lösungsvorschläge erarbeitet und präsentiert, welche sich in unterschiedlichen Stufen der Entwicklung befanden. Zu den bearbeiteten Themengebieten gehörten u. a. die COVID-19-Pandemie (opendata.ch, 2021).

5.3.3.2 #WirVsVirus und Update Deutschland

„#WirVsVirus“ war ein Online Hackathon und wurde vom 20. bis 22. März 2020 mit der Unterstützung der Deutschen Bundesregierung abgehalten. Das Ziel des Hackathons war die Erarbeitung von Lösungen für die Herausforderungen der COVID-19-Pandemie. Die 28.361 Teilnehmenden erarbeiteten in Teams 1500 Lösungen, von welchen ein Großteil nach dem Hackathon weiterverfolgt wurde (#WirVsVirus, 2020e). Für die Förderung der Teams wurde der Hackathon in vier Programme aufgeteilt. Das „Solution Enabler“-Programm förderte 130 ausgewählte Lösungen, um sie möglichst schnell umzusetzen (#WirVsVirus, 2020d). Das „Solution Builder“-Programm war das intensive Förderprogramm, bei dem zehn Lösungen innerhalb von acht Wochen direkt umgesetzt wurden. Ihnen wurden Personal und Mittel geboten, ein Projektleiter zugewiesen und Zugang zu Netzwerken gewährt, bestehend aus möglichen Geldgebern oder Versteigerungspartnern. Ein Beispiel dieses Programms ist „UDO“, ein Projekt, welches den Antragsprozess von Kurzarbeitergeld digitalisiert (#WirVsVirus, 2020c). Neben diesen beiden Umsetzungsprogrammen gab es auch ein „Community Management“, das die aus dem Event entstandene Community betreuen und vernetzen sollte. Auch während des Events wurde es für die Moderation und Unterstützung der Teilnehmenden genutzt (#WirVsVirus, 2020a). Der „Matching Fonds“ ermöglichte das Crowdfunding der Projekte durch die Bevölkerung und leistete einen Zuschuss von 25 % zu den gesammelten Geldern (bis zu 10.000 €) (#WirVsVirus, 2020b). Das Nachfolge-Event „Update Deutschland“ fand ein Jahr später statt und knüpfte an den Erfolg von #WirVsVirus an. 330 Teams nahmen über vier Monate hinweg am Hackathon teil und bearbeiteten zusammen mit Personen aus den deutschen föderalen Ebenen, der Wirtschaft und der Wissenschaft Herausforderungen im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie (Update Deutschland, 2022). Die Lehren aus dem vorherigen Hackathon wurden in einem Report festgehalten. Der Hackathon wurde von Forschenden begleitet, welche am Ende einen Learning Report verfassten, der die Lehren und Erkenntnisse aus diesem Hackathon zusammenfasst (Mair et al., 2022; Update Deutschland, 2022).

5.3.3.3 Versus Virus

Der Schweizer Online-Hackathon gegen das Coronavirus „Versus Virus“ wurde mithilfe des Departementes des Innern und des Departements Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF organisiert. Es fanden insgesamt zwei Hackathons im April und Mai 2020 statt, an denen sich 263 Teams aus der Schweiz mit 4000 Teilnehmenden (#WirVsVirus, 2020c; Oldschool, 2020) beteiligten. Für die Siegerprojekte gab es das „Versus Virus Incubation Program“. Dies war ein Förderprogramm, welches 41 Teams über maximal 25 Wochen hin-

weg dabei unterstützte, deren Projekte voranzutreiben. Dies wurde durch online Coachings, Finanzierung, Trainings und weitere Mittel erreicht (#WirVsVirus, 2020a). Das Siegerprojekt des Mai Hackathons war „OldSchool“, ein Fernunterrichtsprogramm für Personen über 65 Jahre, welches von der Senioren-Universität Zürich (UZH3) gefördert wurde und den Kreativitätswettbewerb „Solve for Tomorrow Initiative“ von Samsung gewann (#WirVsVirus, 2020b).

5.3.4 Nutzen

„We believe this can be a blueprint for how governments could address pressing challenges bottom up and collaboratively with civil society“. (Google Docs, 2020, S. 11)

Dieses Zitat aus dem #WirVsVirus Handbook beschreibt die Vorteile von Hackathons und zeigt auf, wie diese die Innovationsbarrieren der öffentlichen Verwaltung lösen oder umgehen können. Anders als in der öffentlichen Verwaltung besteht während Hackathons eine offene Fehlerkultur (Endrissat, 2020). Dies liegt unter anderem daran, dass das Experimentieren gefördert wird und die Konsequenzen der Fehler in diesem Umfeld weniger gravierend sind, da ein Hackathon grundsätzlich wenige Kosten verursacht. So können auch Ideen umgesetzt werden, welche sonst nicht profitabel wären (Binzen & Kleemann, 2019). Dies basiert auf dem Sachverhalt, dass die Teilnehmenden eines Hackathons grundsätzlich keine Vergütung erhalten und auch sonst wenige Ressourcen aufgewendet werden. Die verwendeten Programme sind open source und damit kostenlos und die Computer werden von den Teilnehmenden mitgebracht (Endrissat, 2020). Im Fall eines virtuellen Hackathons sind auch keine Eventräumlichkeiten notwendig (Mair et al., 2022). Einzig Daten, welche für das Erarbeiten der Prototypen und Lösungsvorschläge benötigt werden, müssen bereitgestellt werden. Da es sich aber grundsätzlich um offene Daten handelt, geht dabei kein Profit verloren, der mit den Daten hätte erwirtschaftet werden können (Binzen & Kleemann, 2019).

Die vorgestellten Hackathons aus der COVID-19-Pandemie wurden teilweise aus einer Notwendigkeit heraus, teilweise jedoch auch als Experiment organisiert (Berg et al., 2021, S. 637). Viele Hackathons werden jedoch für das Anstoßen und Umsetzen von Innovationen veranstaltet. Primäres Ziel ist es, Probleme durch externe Fachkräfte, Spezialisten und die Zivilbevölkerung zu lösen. Dieser Austausch zwischen den Teilnehmenden und der Organisation führt nicht nur zu einem Wissensaustausch, sondern kann zur Bildung einer Community führen, welche aus den Teilnehmenden des Hackathons besteht (Binzen & Termer, 2017, S. 44).

Der Nutzen eines Hackathons resultiert nicht nur aus den konkreten Ergebnissen. Die Teilnahme an einem solchen Event fördert auch das Training, eröffnet neue Netzwerke und kann zu einer Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungsabteilungen führen (Endrissat, 2020; Mair et al., 2022; Stoltzfus et al., 2017, S. 8–10; Yuan & Gasco-Hernandez, 2021). Die Teilnahme der Verwaltungsmitarbeitenden kann Schwachstellen in Strukturen und Prozessen aufzeigen. Laut Mair et al. kommen deshalb zu folgendem Fazit: „(...)

Open Social Innovation birgt Transformationspotential.“ (2022, S. 50). Dieser Einbezug der Zivilbevölkerung bringt für sie auch die Möglichkeit, deren digitale Fähigkeiten aufzubauen und weiterzuentwickeln (Binzen & Kleemann, 2019; Endrissat, 2020).

5.3.5 Verbesserungen

Welche Personen auf einen Hackathon aufmerksam werden und anschließend teilnehmen, ist abhängig davon, wie und wo er beworben wird. Mair et al. berichten über Update Deutschland, wo beispielsweise darauf geachtet wurde, dass die Medien verschiedene Interessengruppen ansprechen und die verwendete Sprache allgemein gehalten sei. Dies vor dem Hintergrund, die Diversität des Hackathons zu fördern (2022, S. 40–41). Medina Angarita und Nolte (2020) haben festgestellt, dass Teilnehmende teilweise Fragestellungen zur Bearbeitung auswählen, obwohl sie nicht über die nötigen Fachkompetenzen verfügen. Um trotzdem eine erfolgreiche Bearbeitung zu ermöglichen, sollte darauf geachtet werden, den Teilnehmenden die nötige Unterstützung zu bieten. Trainer et al. (2016, S. 1128) stellten bei den Teilnehmenden der untersuchten Hackathons eine Zurückhaltung fest, da sie ungern Fragen stellten oder um Hilfe baten. Dies sei auf mangelndes Vertrauen zurückzuführen. Ihr Lösungsvorschlag ist, vor dem Hackathon eine Vorstellungsrunde durchzuführen, um gegenseitig ihre Interessen und Ziele kennenzulernen. Zudem stellten sie fest, dass die an den Hackathons verwendeten Tools nicht immer von allen Teilnehmenden verwendet wurden. Dies läge an den fehlenden Anreizen dafür, sich mit diesen auseinanderzusetzen. Es sollte deshalb darauf geachtet werden, möglichst allgemein anwendbare Tools zu verwenden. Berg et al. (2021, S. 639) empfehlen Anpassungen bei der Wahl der Siegerprojekte. Besonders im Rahmen von Civic Hackathons sei die Wahl per Jury wenig passend. Als Alternative wird die Wahl von einem Bürgerrat empfohlen, welche die Diversität eines Hackathons besser widerspiegeln. Sie plädieren zudem dafür, Hackathons weniger als wirtschaftliches Instrument zu sehen und mehr als Gelegenheit, die Bevölkerung am Innovationsprozess zu beteiligen. Auch Yuan und Gasco-Hernandez (2021, S. 539) erwähnen die Teilnahme der Bevölkerung und das Formen von Communities als wichtige Ergebnisse eines Hackathons.

5.3.6 Ergebnisse weiterführen

Ungeachtet dessen, welche Art von Ergebnissen aus den Hackathons entstehen, können Maßnahmen getroffen werden, um davon langfristig zu profitieren. Trainer et al. schlagen vor (2016, S. 1127) eine E-Mail-Liste für die Teilnehmenden zu erstellen, deren Daten ausgewertet werden können, um Netzwerke zu bilden, welche die Sozialstruktur des Hackathons abbilden. Damit der Kontakt mit und unter den Teilnehmenden gewahrt werden kann, können beispielsweise diverse Technologien verwendet werden, um Inhalte und Bilder zu teilen, welche in Verbindung zu dem Event stehen. Um nach dem Hackathon weiter an den Projekten arbeiten zu können, empfehlen sie weiter die Nutzung von Online-Tools.

Chandrasekaran et al. (2018, S. 97) berichten über Hackathons, deren Ergebnisse durch die Teilnehmenden an Konferenzen präsentiert wurden, um Aufmerksamkeit auf die Problemstellungen des Hackathons zu richten. Olson et al. (2016, S. 43) haben hingegen den Vorteil von Bootcamps für unternehmerisch tätige Personen festgestellt, welche nach dem Hackathon durch die Teilnehmenden besucht wurden. Dies könnte beispielsweise bei einer Vorgehensweise wie in #WirVsVirus Sinn ergeben, da nach dem Hackathon ein Umsetzungsprogramm über mehrere Monate stattfand, in dem Firmen gegründet wurden (#WirVsVirus, 2020b).

Medina Angarita und Nolte (2020) haben in ihrer Studie entdeckt, dass die verschiedenen Fähigkeiten der Teilnehmenden bei der Einteilung der Teams berücksichtigt werden sollten, um das langfristige Weiterarbeiten der Teams an den Challenges zu begünstigen. Welche Maßnahmen schlussendlich am effektivsten sind, um die Ergebnisse eines Hackathons weiterzuführen, sei noch unklar und bedürfe weiterer Forschung (Medina Angarita & Nolte, 2020, S. 59).

5.3.7 Kritik und Herausforderungen

Nicht alle Ergebnisse aus Hackathons führen zu konkreten Lösungen, welche in der Praxis implementiert werden können. Die meisten Lösungen befinden sich zudem noch in der Anfangsphase und sind somit unvollständig (Endrissat, 2020; Yuan & Gasco-Hernandez, 2021, S. 536). Außerdem können an Hackathons meist nicht alle Herausforderungen gelöst oder überhaupt behandelt werden. Dies liegt unter anderem an dem limitierten Zeitrahmen, in welchem diese Events stattfinden (Mair et al., 2022). Ein weiterer Punkt ist, dass die Teilnehmenden nur selten nach den Hackathons an ihren Projekten weiterarbeiten oder sie vervollständigen (Endrissat, 2020). Demnach können nicht alle Herausforderungen einer Gesellschaft mit solchen OI-Ansätzen gelöst werden. Im Kontext von Open Social Innovation wie Update Deutschland sind personelle Ressourcen der öffentlichen Verwaltung für die Bearbeitung der Herausforderungen notwendig. Mair und Kollegen (2022, S. 38) stellten dabei fest, dass diese Ressourcen oftmals nicht bereitgestellt werden konnten, da die Budgetierung dies nicht zuließ. Zudem müssen die Daten für den Hackathon in eine strukturierte Form gebracht und anschließend bereitgestellt werden (Endrissat, 2020).

An Hackathons werden zwangsläufig diverse digitale Tools verwendet. Im Hackathon Update Deutschland war der Datenschutz ein Problem, da Verwaltungsmitarbeitende einige Tools nicht verwenden konnten (Mair et al., 2022). Hackathons sprechen außerdem lediglich eine beschränkte Anzahl Personen in der Gesellschaft an, da die Verwendung von Online-Tools und eine gewisse Technikaffinität vorausgesetzt werden (Mair et al., 2022). Dies ist besonders in Verbindung mit Hackathons der Fall, welche von der öffentlichen Verwaltung zur Öffnung und Bearbeitung von Daten organisiert werden. Zudem werden die Teilnehmenden von Hackathons für ihre Arbeit grundsätzlich nicht entlohnt, es sei denn, sie gewinnen mit ihrem Projekt einen Preis (Endrissat, 2020). Yuan und Gasco-Hernandez (2021, S. 639) beanstanden dabei diese fehlende Inklusion, welche den politischen Mehrwert von Civic Hackathons beeinträchtigt.

5.4 Ergebnisse

5.4.1 Forschungsfrage

Die öffentliche Verwaltung öffnet sich mit einem Hackathon gegenüber dem Wissen, den Fähigkeiten und den Interessen aus der Gesellschaft. Indem die Behörden Challenges aus schreibt, gibt sie auch Einblick in ihre Tätigkeiten. Die empirischen Befunde aus den Interviews im Anschluss an die Data Hackdays BE 2021 geben Hinweise auf das Innovationspotenzial von Hackathons zur Steigerung der Innovationsfähigkeit im öffentlichen Sektor generell. Doch welche Chancen und Risiken bieten sich dadurch? Um die Ausgangsfrage, wie Innovationen Eingang in die öffentliche Verwaltung finden können, zu beantworten, soll nachfolgend mit den Ergebnissen der Untersuchungen genauer aufgezeigt werden, wo das Innovationspotenzial bei den Hackdays besteht, welche Chancen und Risiken auftauchen und wo in Zukunft Verbesserungspotenzial besteht.

5.4.2 Innovationsfähigkeit

Alle Befragten erwähnten die positiven Effekte von Hackathons auf die Innovationsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung und dabei vorwiegend wegen der Arbeitsweise und der Zusammenarbeit mit externen Akteuren. Erstere wurde zwar als ungewohnt wahrgenommen, jedoch als durchaus förderlich.

„Da sehe ich durchaus auch einen Nutzen, weil man einfach neue Lösungsmöglichkeiten sieht, wo auch unkonventionelle Ansätze dazukommen. Das regt intern auch an, wie man etwas anders angehen könnte. (...) Die Art wie man arbeitet (...), das löst Innovation aus.“ (Interview 4)

„Deshalb finde ich solche offenen Formate sehr wichtig, um diesen Austausch zu fördern und interdisziplinär zu arbeiten und (...) ein gesamtheitlicheres Bild der Herausforderung zu sehen“ (Interview 3)

Diese Zusammenarbeit zwischen Personen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Ansichten aus der öffentlichen Verwaltung, der Privatwirtschaft und der Bevölkerung, wurde von allen Befragten als konstruktiv angesehen. Dies fördere die Vernetzung zwischen diesen Gruppen, was eine künftige Zusammenarbeit ermöglichen und begünstigen könnte.

Hackathons können die Innovationsfähigkeit erhöhen, da neue Ansätze und Arbeitsweisen verwendet werden. Die offene Kultur und die Inklusion eines Hackathons sind dabei weitere Faktoren, welche vermehrt angemerkt wurden. Diese fördern auch das Experimentieren, da Fehler nicht gravierend seien und eine offenen Fehlerkultur bestehe. Ein Hackathon bietet einen Freiraum für Innovationen, welcher nicht an die kulturellen Barrieren der Verwaltung gebunden ist (Boukamel & Emery, 2019).

Die Innovationen in Form von Prototypen und Lösungsansätzen können die digitale Transformation vorantreiben, indem wie im Beispiel des #WirVsVirus-Hackathons ein Verwaltungsprozess digitalisiert werden kann (#WirVsVirus, 2020c). Auch kann das Bewusstsein bei den Teilnehmenden geschaffen werden, dass Innovationsbarrieren bestehen und eine Veränderung notwendig ist. Außerdem wird durch den Einbezug der Zivilbevölkerung die Partizipation gefördert, was ein Handlungsfeld der E-Government-Strategie abdeckt (Digitale Verwaltung Schweiz, 2020).

5.4.3 Vorbereitung und Unterstützung

Die Unterstützung der Teilnehmenden eines Hackathons ist entscheidend für die Bearbeitung der Herausforderungen (Medina Angarita & Nolte, 2020). In den Ergebnissen wurde dazu beobachtet, dass dies auch auf die Vorbereitung zutrifft. Denn bei der Vorbereitung der Hackdays sahen sich alle Befragten mit diversen Herausforderungen konfrontiert:

„Der interne Informationsfluss war aber nicht sehr ideal und ich habe auch nicht gewusst, was ich liefern muss (...).“ „(...) ich denke man hätte in der Vorbereitung eine bessere Betreuung gebraucht“ (Interview 2)

Diese Probleme tauchten auch bei der Aufbereitung der Datensätze auf. Teilweise konnte vor Ort Unterstützung von Expert*innen angefordert werden, beispielsweise bei Experten der Bundesverwaltung oder bei Coaches, die zuständig für die Organisation der Hackdays waren.

In der Vorbereitung eines Hackathons sollten den Challenge-Ownern deshalb möglichst alle nötigen Informationen zugestellt werden, damit sie ihre Herausforderungen gestalten können. Besonders die zu verwendenden Daten sollten möglichst durch Fachkräfte gut vorbereitet werden um sicherzustellen, dass passende Dateiformate gewählt werden und die Daten strukturiert sind (Trainer et al., 2016).

An den Hackdays selbst wurde die technische Unterstützung vom Gastgeber Opendata angeboten, welche als sehr professionell und hilfreich bewertet worden war.

5.4.4 Daten und Tools

Für die Challenges mussten Datensätze bereitgestellt werden, damit diese an den Hackdays bearbeitet werden konnten. Dies stellte sich für eine Mehrheit der Beteiligten als eine neue und unbekanntere Herangehensweise dar. Das technische Know-how wurde in den Interviews am häufigsten genannt. Dabei fehlte es in der Vorbereitung an Standards zur Datenbereitstellung. Aufgrund der diversen Herausforderungen, welche sich den Personen boten, bewerteten sie ihren Aufwand sehr unterschiedlich:

„(...) die kartographischen Daten zu erstellen, war sehr aufwändig.“ (Interview 5)

„Mein persönlicher Zeitaufwand war in der Vorbereitung sicher eine Woche Arbeit gewesen, wahrscheinlich mehr.“ (Interview 2)

„Nein nicht wirklich. Ich habe vielleicht einen halben Tag dafür gehabt insgesamt.“ (Interview 3)

Die Form, in der die Daten geliefert wurden, konnte selbst gewählt werden, weshalb die Personen jeweils die Dateiformate wählten, welche für sie üblich waren. Dies zeigte sich anschließend in Äußerungen von den teilnehmenden Hackern zu den bereit gestellten Daten einiger Challenges:

„(...) da musste die verfügbare Zeit am Hackathon dann dafür genutzt werden, diese Daten in eine brauchbare Form zu bringen. Für die Auswertung blieb dann keine Zeit mehr.“ (Interview 2)

Die Schwierigkeit der Datenbereitstellung ist ein bekanntes Phänomen, was auch von Mair et al. erwähnt wird (2022). Diese Daten müssen strukturiert und maschinenlesbar bereitgestellt werden (Endrissat, 2020). Dies ist eine Herausforderung für die öffentliche Verwaltung, da unterschiedliche Tools in der Hacker-Community verwendet werden. Aber auch für Personen, welche normalerweise nicht mit solchen Daten und Tools arbeiten, stellt diese Datenbereitstellung eine Herausforderung dar. Die Daten sollten daher möglichst unter Berücksichtigung der maschinenlesbaren Bearbeitung durch die Teilnehmenden vorbereitet werden. (Trainer et al., 2016). Dies wäre auch ein Beitrag zum Gebot von Open Government Data (OGD) schlechthin.

Der Datenschutz wurde häufig erwähnt und stellte für eine Mehrheit der Challenge-Owner vor und auch während den Hackdays eine Herausforderung dar. Dies bietet laut einigen Befragten außerdem ein gewisses Risikopotenzial:

„Wenn man externe Personen dabei hat, weiss man nicht, was diese Personen mit den Daten machen könnten. Zudem heißt das Event Hackathon und die Personen Hacker. Diese Personen sind einem teilweise auch technisch durchaus überlegen.“ (Interview 4)

Dabei wurde der Unterschied zwischen technischen Daten und Personendaten erwähnt, welcher entscheidend sei. Bei Letzteren gab es bedeutend mehr Schwierigkeiten in der Datenbereitstellung. Diese zu lösen war die Aufgabe der Challenge-Owner. An den Hackdays entstanden Datenschutzprobleme, wie bei Update Deutschland bei der Datenbereitstellung und bei der Verwendung von Tools (Mair et al., 2022; Update Deutschland, 2022). Auch diese Probleme hätten bereits in der Vorbereitung angegangen werden können. Beim Datenschutz für die Datenbereitstellung könnte hingegen die Politik den Rahmen setzen, wobei die künftige digitale Strategie des Kantons eine Möglichkeit bietet, dies festzulegen. Hierbei würde zum Beispiel ein erleichtertes Verfahren bei der juristischen Abklärung für solche Daten helfen.

5.4.5 Hackathon Design

Ein Aspekt des Designs ist die Diversität der Teilnehmenden, welche bei der Bewerbung des Events gefördert werden kann. Dabei sollte auf die Ansprache verschiedener Interessengruppen geachtet werden (Mair et al., 2022). Ein weiterer Designaspekt ist die Wahl des Formats. Die Online-Hackathons der COVID-19-Pandemie wiesen zahlreiche Teilnehmende auf, unter anderem, weil die Partizipation sehr einfach war (#WirVsVirus, 2020e; Oldschool, 2020; Update Deutschland, 2022). Im Gegensatz dazu stehen die Hackdays, bei denen ein Großteil der Challenges nicht bearbeitet wurde, da nicht genügend Teilnehmende anwesend waren. Woran genau dies lag, kann nicht eindeutig gesagt werden. Das Problem sei jedoch bei den Organisatoren bekannt.

„Vielleicht war einfach der Zeitpunkt ungünstig oder die Werbung am falschen Ort.“
(Interview 5)

5.4.6 Umsetzung der Ergebnisse

Mit der Umsetzung ist auch die Implementierung der an den Hackdays erarbeiteten Lösungen und gewonnenen Ergebnissen gemeint.

Ein Großteil der Befragten wies darauf hin, dass die Projekte an den Hackdays nicht fertiggestellt wurden. Nur eines der vier erwähnten Projekte führte am Ende zu einem greifbaren Endprodukt. Andere Projekte lieferten zwar ein Ergebnis, dieses war jedoch noch in einem zu frühen Stadium der Entwicklung, um tatsächlich umgesetzt zu werden. Für die Implementierung dieser Ergebnisse erwähnten die interviewten Personen diverse Möglichkeiten. Dabei standen die finanziellen und personellen Mittel im Zentrum.

„Es wäre schon auch sinnvoll, wenn man es wie in einen mehrstufigen Prozess machen würde (...) die erfolgversprechendsten Ideen herausfiltert und denen Mittel zur Verfügung stellt, um sie weiterzuentwickeln und zu fördern. So könnte so ein Programm noch viel mehr Wirkung entfalten“ (Interview 3)

Bisher wurden die Projekte nicht weitergeführt, was unter anderem daran lag, dass keine Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt wurden. Die Literatur erwähnt verschiedene Umsetzungsprogramme, welche nach Hackathons zur Implementierung von Lösungen verwendet wurden. Von diesen Hackathons sind viele der Projekte auch nach dem Event weiterverfolgt worden (#WirVsVirus, 2020e; Endrissat, 2020; Versus Virus, 2020).

Die Befragten erwähnten mehrmals die Vorzüge der Zusammenarbeit mit Personen aus der Bevölkerung und der Wirtschaft. Die Relevanz der Bildung von Netzwerken wurde erwähnt, welche nach dem Hackathon gepflegt und weitergeführt werden sollten (Chandrasekaran et al., 2018). Auch solche Netzwerke können als Ergebnis eines Hackathons angesehen werden. In der Literatur werden Beispiele vorgestellt, wie diese Netzwerke nach dem Hackathon weitergeführt werden können. Welche Vorgehensweise die besten Ergebnisse liefert, muss dabei noch weiter untersucht werden (Medina Angarita & Nolte, 2020).

5.5 Fazit und Ausblick

Die Interviews aus der Case Study „Data Hackdays BE“ weisen darauf hin, dass die Innovationsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung generell von Open Innovation (OI) und speziell von der Durchführung eines Hackathons gefördert wird. Mit der Innovationsmethode Hackathon wird mindestens kurzfristig ein Innovationsschub ausgelöst, der wiederum die digitale Transformation vorantreibt. Damit den teilnehmenden „Hackern“ eine erfolgversprechende Challenge geboten wird, braucht es allerdings eine gründliche Vorbereitung innerhalb der Verwaltung. Angefangen von der grundsätzlichen Bereitschaft, sich der externen Expertise auszusetzen, über die Datenaufbereitung (Bereitstellung maschinenlesbarer Daten) bis zur Konfrontation und der Weiterbearbeitung der Prototypen braucht es eine Kultur der Kooperation aller Beteiligten.

Bereits mit der Vorbereitung auf einen Hackathon können Verwaltungsroutinen hinterfragt werden, was einen Kulturwandel auslösen kann. Die Führung der öffentlichen Verwaltung spielt eine besondere Rolle dabei, da die Führungspersonen eine Vorbildfunktion einnehmen und es ihre Aufgabe ist, die Mitarbeitenden von diesem Wandel zu überzeugen. Denn die Bereitschaft neue Arbeitsweisen und Tools inklusive Dateiformate zu verwenden, ist maßgebend für eine erfolgreiche digitale Transformation. Dagegen stellen sich jedoch verwaltungsinterne Innovationsbarrieren, die durch gezielte Maßnahmen zu behandeln sind. Der Hackathon als zeitlich befristetes Experiment lädt aber dazu ein, die gewohnten Arbeitsweisen zu verlassen und beispielsweise das Arbeiten in Organisationsilos zu hinterfragen. In den Interviews wurden gerade diese Möglichkeiten von allen positiv beschrieben.

Die Politik hat die grundlegenden Schritte eingeleitet, um Innovationen in der öffentlichen Verwaltung zu fördern und klare Ziele dafür gesetzt. Mit den Data Hackdays wurde für den Kanton Bern ein erster Versuch in diese Richtung durchgeführt. Es wurde zudem erkannt, wie elementar die Kollaboration mit der Privatwirtschaft und der Bevölkerung für dieses Vorhaben ist. Letztere in Innovationsprozesse einzubeziehen und somit ihre Partizipation zu gewährleisten, besonders im Zusammenhang mit gesellschaftlichen Herausforderungen wie beispielsweise der Pandemiebekämpfung, kann sehr förderlich sein. Die in den Interviews geäußerten Bedenken adressieren Probleme, welche bei einer weiteren Durchführung angegangen und gelöst werden können.

Denkbar ist darüber hinaus, solche Hackathons oder Hackdays im Sinne von OG weiterzuentwickeln und so die digitale Transformation in Form von erlebbaren Projekten voranzutreiben. Insbesondere gelangt die Verwaltung an einem solchen Event in direkten Kontakt mit den Kunden, welche sich uneigennützig für die Daten und Fragestellungen interessieren.

Langfristig sollte auch beachtet werden, die Ergebnisse eines Hackathons im Anschluss an den Event zu implementieren. Wie die Untersuchungen und die Literatur gezeigt haben, führen Hackathons ohne jegliche Maßnahmen für die Umsetzung zu wenig nachhaltigen Ergebnissen. Die normalen Tätigkeiten werden wieder aufgenommen und die Innovationen des Hackathons können der Routine des Verwaltungsalltags weichen. Ein Umsetzungsprogramm, welches Mittel für die Implementierung der Lösungen im Anschluss an den Hackathon zur Verfügung stellt, könnte hierfür ein Ausweg sein. Eine weitere Möglichkeit, den

Hackathon als Innovationsmethode in der öffentlichen Verwaltung weiterzuentwickeln und so die potenziellen Vorteile weiter auszuschöpfen, könnte die Öffnung der Challenge-Eingaben sein. Diese könnte umgesetzt werden, indem vor dem Hackathon Themeneingaben aus der Gesellschaft möglich sind, welche von der Verwaltung zu einer umsetzbaren Challenge mit entsprechender Datenbereitstellung vorbereitet werden. Gleichzeitig würde dies auch besser widerspiegeln, welche Herausforderungen die Gesellschaft als interessant oder dringlich erachtet. Die digitale Transformation des Staates zu gestalten, heißt die Voraussetzungen zu schaffen, dass die Daten „raus aus den Silos“ (Skinner, 2020) kommen und einen öffentlichen Wert stiften. Eine leicht umsetzbare Möglichkeit, Innovationen zu gewinnen und zu schnellen Ergebnissen zu kommen, bieten Civic Hackathons. Weitere anwendungsnahe Forschungen sollten aufzeigen, wie kurzfristig erarbeitete Lösungsansätze nachhaltig von der Verwaltung implementiert werden können.

Interviews

- Interviewpartner 1 (2022). Hackdays und Innovation. Virtual interview vom 20.04.2020.
- Interviewpartner 2 (2022). Hackdays und Innovation. Virtual interview vom 26.04.2020.
- Interviewpartnerin 3 (2022). Hackdays und Innovation. Virtual interview vom 27.04.2020.
- Interviewpartner 4 (2022). Hackdays und Innovation. Virtual interview vom 28.04.2020.
- Interviewpartner 5 (2022). Hackdays und Innovation. Virtual interview vom 28.04.2020.

Literatur

- #WirVsVirus. (2020a). Community management. <https://wirvsvirus.org/community-management/>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- #WirVsVirus. (2020b). Matching fonds. <https://wirvsvirus.org/matching-fonds/>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- #WirVsVirus. (2020c). Solution builder. <https://wirvsvirus.org/solution-builder/>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- #WirVsVirus. (2020d). Solution enabler. <https://wirvsvirus.org/solution-enabler/>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- #WirVsVirus. (2020e). Der #WirVsVirus Hackathon. <https://wirvsvirus.org/hackaton/>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (Hrsg.). (2016). *Methodologies for measuring innovation in the public sector. OECD Blue Sky Forum on Science and Innovation Indicators*. OECD Publishing. <http://ecite.utas.edu.au/112979>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), 789–798. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733318302956>. Zugegriffen am 12.01.2023.
- Awazu, Y., & Desouza, K. C. (2004). Open knowledge management: Lessons from the open source revolution. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 55(11), 1016–1019. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/asi.20050>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Berg, S., Clute-Simon, V., Freudl, R.-L., Rakowski, N., & Thiel, T. (2021). Civic Hackathons und der Formwandel der Demokratie. *Politische Vierteljahresschrift*, 62(4), 621–642. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11615-021-00341-y#>. Zugegriffen am 09.01.2023.

- Binzen, M., & Kleemann, M. (2019). Hackathons mit Nutzung von Open Data – der Wert von frei zugänglichen Daten. *ZfV-Zeitschrift für Geodäsie, Geoinformation und Landmanagement* (zfv 1/2019), S. 46–56. <https://geodaesie.info/zfv/heftbeitrag/8330>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Binzen, M., & Termer, F. (2017). *Open Data – Neue Konzepte erfolgreich umsetzen* (Bitkom e.V., Hrsg.). <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Open-Data-Neue-Konzepte-erfolgreich-umsetzen.html>. Zugegriffen am 16.05.2022.
- Bloch, C. (2011). *Measuring public innovation in the Nordic countries (MEPIN)* (Nordic Innovation Centre, Hrsg.). Oslo, Norwegen: The Danish Centre for Studies in Research and Research Policy (CFA). <https://www.nordicinnovation.org/2011/measuring-public-innovation-nordic-countries-mepin>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Boukamel, O., & Emery, Y. (2019). Cultural barriers to public sector innovation: Swiss specificities. *Gestion et management public*, 6/4(2), 25–43. <https://www.cairn-int.info/journal-gestion-et-management-public-2018-4-page-25.htm>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Chandrasekaran, S., Juckeland, G., Lin, M., Otten, M., Pleiter, D., Stone, J. E., Lucio-Vega, J., Zingale, M., & Foertter, F. (2018). Best practices in running collaborative GPU hackathons. Advancing scientific applications with a sustained impact. *Computing in Science & Engineering*, 20(4), 95–106. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8408902>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Chesbrough, H., & Vanhaverbeke, W. (2006). Open innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation. In H. W. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Hrsg.), *Open innovation. Researching a new paradigm*. Oxford University Press. https://www.academia.edu/2008513/Open_innovation_a_new_paradigm_for_understanding_industrial_innovation. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/padm.12209>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Digitale Verwaltung Schweiz. (2020). *E-Government-Strategie Schweiz 2020–2023*. E-Government Schweiz. <https://www.digitale-verwaltung-schweiz.ch/publikationen/alle-publikationen>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Endrissat, N. (2020). Hacking the Crisis. Hackathons als neue Art der Lösungsfindung und Zusammenarbeit. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, S. 393–396. https://www.wiso-net.de/document/ZFO__b27d2eef100bc2ce74880393ec652e1e55ec51eb. Zugegriffen am 10.01.2023.
- Google Docs. (2020). #WirVsVirus Hackathon Handbook. Lessons learned from organizing the world's largest hackathon. <https://docs.google.com/document/d/1MZD5xhYcqsLHmoojvWiyndTU7bxBSplbVSpPox-OE6E/edit>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Habbel, F.-R. (2021). Wie Digitalisierungsstrategien die Verwaltung verändern. In J. Stemmer, W. Eixelsberger, A. Spichiger, A. Neuron, F.-R. Habbel, & M. Wundara (Hrsg.), *Aktuelle Entwicklungen zum E-Government. Neue Impulse und Orientierungen in der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung* (S. 117–139). Springer Fachmedien. <https://www.springerprofessional.de/en/wie-digitalisierungsstrategien-die-verwaltung-veraendern/19384272>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Hameduddin, T., Fernandez, S., & Demircioglu, M. A. (2020). Conditions for open innovation in public organizations: evidence from Challenge.gov. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 42(2), 111–131. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23276665.2020.1754867>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Hilgers, D. (2012). Open Government: Theoretische Bezüge und konzeptionelle Grundlagen einer neuen Entwicklung in Staat und öffentlichen Verwaltungen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 82(6), 631–660. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11573-012-0571-2>. Zugegriffen am 09.01.2023.

- Hilgers, D., & Ihl, C. (2010). Citizensourcing: Applying the concept of open innovation to the public sector. *The International Journal of Public Participation*, 4(1), 74.
- Johnson, P., & Robinson, P. (2014). Civic hackathons: Innovation, procurement, or civic engagement? *Review of Policy Research*, 31(4), 349–357. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ropr.12074>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- KdK. (2018). Leitlinien der Kantone zur Digitalen Verwaltung, Konferenz der Kantonsregierungen. <https://kdk.ch/aktuell/medienmitteilungen/details/digital-als-erste-wahl-leitlinien-der-kantone-zur-digitalen-verwaltung-verabschiedet>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Lodato, T. J., & DiSalvo, C. (2016). Issue-oriented hackathons as material participation. *New Media & Society*, 18(4), 539–557. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1461444816629467>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- von Lucke, J., & Gollasch, K. (2022). *Open Government. Offenes Regierungs- und Verwaltungshandeln – Leitbilder, Ziele und Methoden* (Springer eBook collection). Springer Fachmedien.
- Mair, J., Gegenhuber, T., Lühsen, R., & Thäter, L. (2022). *UpdateDeutschland. Open Social Innovation weiterdenken und lernen-Learning Report*. Bundeskanzleramt, Update Deutschland, Hertie School. <https://updatedeutschland.org/>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Medina Angarita, M. A., & Nolte, A. (2020). What do we know about hackathon outcomes and how to support them? – A systematic literature review. In A. Nolte, C. Alvarez, R. Hishiyama, I.-A. Chounta, M. J. Rodríguez-Triana, T. Inoue, et al. (Hrsg.), *Collaboration technologies and social computing* (Bd. Bd. 12324, S. 50–64). Springer International Publishing. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-58157-2_4. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Mergel, I. (2019). Digitale Transformation als Reformvorhaben der deutschen öffentlichen Verwaltung. *der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 12(1-2019), 162–171. <https://www.budrich-journals.de/index.php/dms/article/view/33451>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Mergel, I., & Desouza, K. C. (2013). Implementing open innovation in the public sector: The case of Challenge.gov. *Public Administration Review*, 73(6), 882–890. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.12141>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Neumann, O., & Mettler, T. (2021). Offene Verwaltungsdaten zur Wirkung bringen: Was sind die Schlüssel zum Erfolg? *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 58(5), 1092–1107. <https://doi.org/10.1365/s40702-021-00762-8>
- Obama, B. (Hrsg.). (2009). *Memorandum on Transparency and Open Government. Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies* (Federal Register, Bd. 2015). Washington, DC (Subject: Transparency and Open Government).
- OECD. (2019). *Declaration on public sector innovation*. <https://oecd-opsi.org/work-areas/declaration/>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Oldschool. (2020). OldSchool gewinnt beim VersusVirus Hackaton. <https://www.oldschoolplatform.com/oldschool-gewinnt-beim-versusvirus-hackaton/>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Olson, K. R., Walsh, M., Garg, P., Steel, A., Mehta, S., Data, S., Petersen, R., Guarino, A. J., Bailey, E., & Bangsberg, D. R. (2016). Health hackathons: Theatre or substance? A survey assessment of outcomes from healthcare-focused hackathons in three countries. *BMJ Innovations*, 1, 37–44. <https://innovations.bmj.com/content/3/1/37>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- opendata.ch. (2021). Data Hackdays BE 2021, Opendata. <https://opendata.ch/events/data-hackdays-bern/>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Ridley, M. (2020, Juni 4). Innovation braucht keine Genies. Aber eindeutig weniger Bürokraten. *Neue Zürcher Zeitung*. <https://www.nzz.ch/feuilleton/innovation-braucht-keine-genies-aber-weniger-buerokraten-ld.1558032?>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Skinner, B. (2020, Mai 16). Der Bund muss raus aus den Datensilos. *Neue Zürcher Zeitung*, S. 9. https://nzz.genios.de/document/NZZ__7ed2077c8693eb0be84688fe45a650f2f7ec9076

- Stoltzfus, A., Rosenberg, M., Lapp, H., Budd, A., Cranston, K., Pontelli, E., Oliver, S., & Vos, R. A. (2017). Community and code: Nine lessons from nine NESCent hackathons, 786. <https://f1000research.com/articles/6-786/v1>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Trainer, E. H., Kalyanasundaram, A., Chaihirunkarn, C., & Herbsleb, J. D. (2016). How to hackathon. Socio-technical tradeoffs in brief, intensive collocation, S. 1118–1130. <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/2818048.2819946>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Update Deutschland. (2022). Update Deutschland. Deutschland macht ein Update. Raus aus der Krise, rein in die Zukunft. <https://updatedeutschland.org/>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Versus Virus. (2020). Incubation program. <https://www.versusvirus.ch/program>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Wanner, H. (2011). Open Innovation im Öffentlichen Sektor. *Yearbook of Swiss Administrative Sciences*, 2(1), 193. <https://ssas-yearbook.com/articles/10.5334/ssas.35>. Zugegriffen am 09.01.2023.
- Yuan, Q., & Gasco-Hernandez, M. (2021). Open innovation in the public sector. Creating public value through civic hackathons. *Public Management Review*, 23(4), 523–544. <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/14719037.2019.1695884>. Zugegriffen am 09.01.2023.

Alex Enrique Marquez (B.Sc.) Tätigkeit in Lehre, Vollzeit-Bachelorstudium in Betriebsökonomie an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung in Public Management. Gegenwärtig am Institut Public Sector Transformation der Berner Fachhochschule, Departement Wirtschaft, als Wissenschaftlicher Assistent tätig.

Prof. Dr. Thomas Gees Weiterbildung und Forschung/Dienstleistung an der Berner Fachhochschule, Institut Public Sector Transformation, Departement Wirtschaft. Fachgruppenleiter Public Sector Innovation. Schwerpunkte sind Digital Skills in der Verwaltung, digitaler Service Public, open content sowie Innovation und Organisation im digitalen Kontext der Verwaltung.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Digitale Transformation = mehr Nachhaltigkeit in der Logistik?

6

Die digitale Transformation in der Schweizer Logistikbranche und ihre Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit

Nils Lorenz Grunder, Marie Pešková und Thomas Gees

Zusammenfassung

Im Zuge der Corona-Pandemie wurde ersichtlich, dass das Konzept der „Green Logistics“ an Bedeutung gewinnen wird, weil im E-Commerce Just-in-time-Bestellungen anhaltend bedeutend sein werden. Die Forderung nach Nachhaltigkeit setzt die Wirtschaft generell aber speziell die Logistikbranche vor die Herausforderung, ressourceneffizient zu produzieren oder Dienstleistungen zu erbringen. Kann mit dem Einsatz von digitalen Technologien die erforderliche Ressourceneffizienz verbessert werden? Der Beitrag geht am Beispiel der Transport- und Lagerungslogistik dem Zusammenhang von digitaler Transformation und Nachhaltigkeit nach und zeigt mit einer empirischen Untersuchung in der Schweizer Logistik auf, wie man den Effekt messen kann. Erste Erhebungen weisen auf Branchenebene darauf hin, dass es einen positiven Effekt vom Einsatz digitaler Technologien auf die ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit gibt.

6.1 Einleitung

Digitale Transformation und Nachhaltigkeit sind zwei Megatrends, welche die Welt in den kommenden 15–20 Jahren tiefgreifend verändern werden (Berg & Ramesohl, 2019; Kryš, 2017). Nachhaltigkeit und globale Verantwortung sind Anliegen der Weltgemeinschaft. Im

N. L. Grunder
Jegenstorf, Schweiz

M. Pešková (✉) · T. Gees
Berner Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: marie.peskova@bfh.ch; thomas.gees@bfh.ch

Jahr 2015 wurden von den Vereinigten Staaten 17 Ziele (Sustainable Development Goals) für nachhaltige Entwicklung festgelegt (United Nations, 2015). Diese globalen Ziele für eine nachhaltige Entwicklung haben zum Entstehen vieler Initiativen auf regionaler (z. B. Europäische Union) und nationaler Ebene geführt. Sie reichen von neuen Umwelt-richtlinien zur Förderung der Kreislaufwirtschaft (z. B. Green Deal der Europäischen Union) bis hin zu Maßnahmen zur Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Huber, 2000). Das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Transformation zu (mehr) Nachhaltigkeit ist seit der Verabschiedung der 17 Sustainable Development Goals (SDGs) für nachhaltige Entwicklung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gewachsen.

Der zweite Megatrend, die Technologiedynamik und Innovation, wird meistens auch mit dem Begriff Digitalisierung, digitaler Transformation oder auch Industrie 4.0 bezeichnet (Hofmann & Rüscher, 2017). Der Trend verändert bestehende Prozesse und hat zu komplett neuen Geschäftsmodellen geführt. Technologien zur Automatisierung, Vernetzung und autonomem Agieren von Maschinen und Programmen erfassen unterdessen sämtliche Branchen. Die neuen Herangehensweisen verändern die Sicht auf Produktions- und Lieferketten nachhaltig. Dabei entstehen Chancen wie bspw. erhöhte Effizienz, welche einerseits zu sinkenden Kosten, andererseits aber auch zu einer geringeren Umweltbelastung führen kann (Deckert, 2015).

Die beiden Megatrends können miteinander in Beziehung gesetzt werden. Die digitale Transformation fördert, so die Perspektive in diesem Beitrag, in der Geschäftswelt die Ressourceneffizienz. Neue Technologien, basierend auf Echtzeitdaten, verringern den Ressourcenverbrauch bei stabiler Leistung.

Gemäß dem IT-Berater PTC kann die Einführung digitaler Lösungen in einem Teil der Wertschöpfungskette eine Dynamik auslösen, von welcher alle Stakeholder profitieren können. Beispielsweise können Lieferzeit- und Kosten gesenkt werden oder Reparaturen aus der Distanz sind möglich durch den Einsatz von Augmented Reality (Hannen, 2021). Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) bei Optimierung von Prozessen führt einerseits zu höherer Effizienz, es können aber auch ökologisch positive Effekte entstehen, beispielsweise weniger Abfälle, Reduktion von Ressourcen und damit zusammenhängend geringere Emissionen in der Lieferkette (Strandhagen et al., 2017). Dies trägt zu einer nachhaltigen Wirtschaft generell und einer Reduktion der negativen Umweltauswirkungen bei.

Die Ressourceneffizienz ermöglicht die Erreichung der Ziele nachhaltiger Entwicklung, unabhängig davon, ob ein Unternehmen über eine Nachhaltigkeitsstrategie verfügt oder nicht, solange der Ressourcenverbrauch gesenkt wird. Mit dem Einsatz neuer Technologien kann die Produktion von Gütern und Dienstleistungen mit weniger Kosten und weniger Zeitaufwand erbracht werden (Huber, 2000). Dieser Ansatz wurde in den letzten Jahren verstärkt auch in der Logistikbranche verwendet. So werden unterdessen beispielsweise im Güterverkehr Technologien wie das Internet of Things (IoT), Big Data, Cloud Logistics, digitale Identifikatoren sowie Sensorik, Blockchain und Automatisierungstechnik eingesetzt, die das Potenzial haben zu einer Transformation der Branche zu mehr Nachhaltigkeit in der Leistungserbringung (Hofmann & Rüscher, 2017).

Dass die Transportbranche sich verstärkt mit der Nachhaltigkeit befassen sollte, wurde auch in den vergangenen Jahren mit der Corona-Pandemie sichtbar. Während der Pandemie hatte sich der Konsum und insbesondere das Kundenverhalten stark vom Offline- zum Online-Kauf entwickelt. Dies wurde für die Unternehmen eine große Herausforderung, denn die globalen Lieferketten, insbesondere aber die Transportkapazitäten, waren stark belastet. Die Logistikdienstleister gerieten unter Druck, ihre Prozesse effizienter zu gestalten und mehr Transportkapazität und -leistungen auf dem Markt zur Verfügung zu stellen. Als mögliche Lösung zeigte sich der Einsatz digitaler Technologien wie Big Data Analytics, datenbasierte Entscheidungsfindung, Echtzeit-Verkehrsüberwachung sowie die Reduzierung von Prozessineffizienzen. Diese neuen Ansätze erhielten mehr Aufmerksamkeit und beschleunigten Entwicklungen, indem mehr in digitale Technologien investiert wurde. Solche Ansätze in der Logistikbranche lassen das Potenzial erahnen, wie mit zunehmendem Einsatz datengestützter Prozessoptimierung und neuer Technologien die Erbringung von Transportleistungen zu mehr Nachhaltigkeit verändert werden kann (GS1 Switzerland, 2017).

Ausgehend von der Vermutung eines positiven Zusammenhangs zwischen dem Einsatz von digitalen Technologien und dem ökologischen Fußabdruck sowie ökonomischer Nachhaltigkeit wurde eine empirische Untersuchung bei Logistikdienstleistern in der Schweiz durchgeführt.

6.2 Theorie/Modell/Framework

Im nachfolgenden Abschnitt werden die Konzepte Digitalisierung und Nachhaltigkeit erläutert. Zusätzlich werden, zwecks besseren Verständnisses, die digitalen Technologien in der Logistik vorgestellt sowie deren Wechselwirkungen mit der nachhaltigen Entwicklung.

6.2.1 Digitalisierung

Die Digitalisierung vernetzt die physische mit der digitalen Welt, wodurch mit dem Internet of Things (IoT) eine neue Dimension entsteht. Die IT-Systeme der Unternehmen kommunizieren über Smartphones und Apps wie auch über verschiedene Sensoren miteinander. Nicht nur die bekannten Endgeräte, auch Maschinen und beispielsweise Fahrzeuge werden nun mit Sensoren versehen und damit in die Unternehmens-IT integriert. Dank Smart Connectivity entsteht ein Ökosystem von Daten und physischen Geräten. Die Digitalisierung hat in den letzten Jahren eine immer größere Bedeutung erlangt, insbesondere aufgrund der zunehmenden Verfügbarkeit von Internetzugang und mobilen Geräten (Wei et al., 2019). Die Vorteile der Digitalisierung sind zahlreich. Einer der wichtigsten Vorteile ist die verbesserte Effizienz und Produktivität, die durch die Automatisierung von Prozessen und den Einsatz von Echtzeitdaten erreicht wird. Die Digitalisierung ermöglicht es auch, auf eine breitere Palette von Kunden zuzugreifen und schneller auf sich ändernde Marktanforderungen zu reagieren. Ein weiterer Vorteil ist die verbesserte Zu-

sammenarbeit und Kommunikation, die durch die Nutzung von digitalen Tools und Plattformen möglich ist (Junge, 2019). Neben den Vorteilen gibt es auch Nachteile der Digitalisierung, wie beispielsweise die Abhängigkeit von Technologie und die potenziellen Sicherheitsrisiken, die mit der Speicherung und Übertragung von digitalen Daten verbunden sind. Es besteht auch die Gefahr, dass der Mensch durch die Automatisierung von Prozessen und die zunehmende Verwendung von Künstlicher Intelligenz (KI) in bestimmten Bereichen überflüssig wird.

Mit dem steigenden Einsatz der digitalen Technologien stellt sich die Frage des Wirkungsbereichs der Technologien in Unternehmen und der Wirtschaftlichkeit der Investitionen in die digitale Transformation. Verschiedene Autoren beschäftigen sich mit der Erfassung der Wirkungsbereiche und der Messbarkeit des Digitalisierungsgrades, was auch unter dem Begriff der digitalen Maturität Eingang in die Diskussion gefunden hat. Diese Modelle und Frameworks sind aber sehr anspruchsvoll, da keine allgemein gültigen KPI existieren und der Fortschritt sehr stark mit der individuellen Firma und Branche zusammenhängen (Back et al., 2022).

Forscher der IMD Business School haben ein Modell zur Messung der wichtigsten Wirkungsbereiche der Digitalisierung entwickelt. Dieses Modell umfasst 24 Indikatoren, verteilt auf vier Kategorien (operative Effizienz, Arbeitnehmer-Engagement, Kunden-Engagement und Neue Quellen der Erschöpfung). Diese hängen direkt mit Unternehmenszielen in unterschiedlichen Bereichen zusammen (Wade & Marcolivio, 2022).

Ein weiteres Messmodell des Digitalisierungsgrads ist der für Praktiker entwickelte Digital Excellence Checkup des Vereins swissICT. Dieses Modell bietet eine allgemeine Standortbestimmung, basierend auf einem Fragekatalog aus den Bereichen Strategie und Transformationsmanagement, Unternehmens- und Führungskultur, Innovationsmanagement, Customer Experience, Prozessautomatisierung, ICT und Daten); es ermöglicht den Vergleich innerhalb der Branche (swissICT, 2022).

6.2.2 Digitale Technologien in der Logistikbranche

Der Logistik- und Transportsektor befindet sich inmitten der digitalen Transformation. Zu einer Beschleunigung der Digitalisierung in dieser Branche hat unter anderem auch die Corona-Pandemie beigetragen. Während der Pandemie ist der Onlinehandel stark gewachsen, was zu einer erhöhten Nachfrage nach Logistik-Dienstleistungen geführt hatte. Dies wurde für die Unternehmen eine große Herausforderung, denn die globalen Lieferketten, insbesondere aber die Transportkapazitäten, waren stark belastet. Aufgrund der erhöhten Nachfrage, der Kapazitätsengpässe sowie hohem Wettbewerbsdruck setzen sich Dienstleister in dieser Branche stärker mit neuen, digitalen Technologien auseinander als beispielsweise normale Handelsunternehmen (GS1 Switzerland, 2017). Andererseits kann sich die digitale Transformation in der Logistikbranche verzögern aufgrund der sehr hohen Investitionen, die mit der Einführung der Technologien verbunden sind sowie des Fachkräftemangels und des fehlenden Know-hows (Wei et al., 2019).

Bereits weit verbreitete digitale Technologien betreffen die Systeme des Internet of Things (IOT) im Zusammenspiel mit Lagermanagementsoftwares. Dank Sensoren wie RFID Chips sind alle Geräte und Transporteinheiten (Paletten, Boxen und andere Gefäße) an ein einheitliches System gekoppelt. Dieses ermöglicht die effiziente Planung und Verwaltung des Lagers, gesteuert durch die Software. Die Software ihrerseits erstellt mit dem Einsatz von KI Bedarfsprognosen und generiert automatische Nachbestellungen. KI selbst ist Bestandteil von Robotiksystemen, welche in den voll automatisierten der großen Spediteure zum Einsatz kommen (Schedlbauer, 2016).

Um eine effiziente Lagerverwaltung bei manuellen oder halb-automatisierten Lagern sicherzustellen, sind Arbeitskräfte mit smarten Geräten ausgestattet. Smartphones und Scanner werden verwendet, dass die Bestände jederzeit aktuell sind, auch wenn die Waren manuell eingelagert werden. Systeme wie pick by voice oder pick by light unterstützen beim Kommissionieren (Zusammenstellen der Bestellungen und Lieferungen). Über Sprach-/oder Lichtsteuerung kann so direkt mit der Software kommuniziert werden, während die Hände frei sind (Rožić, 2018).

In der Transportlogistik werden teilweise ähnliche Technologien eingesetzt, jedoch in eingeschränkter Form, da der Transport von Waren im öffentlichen Raum stattfindet und somit reglementiert ist.

Die Sammlung und Analyse großer Datenmengen (Big Data) ermöglichen im Fahrzeug eingebaute Computer und Sensoren. Während der Fahrt und dem Be- und Entladen generieren im Fahrzeug eingebaute Computer laufend Daten zu Geschwindigkeit, Gewicht, Beschleunigungskräften oder zum Standort. Softwares erstellen damit Vorschläge für eine bessere Auslastung der Transportmittel und effizientere Fahrweise, dadurch sinkt der Kraftstoffverbrauch.

In den Transportmanagementsoftwares kommt ebenfalls die KI zum Einsatz und ermöglicht eine effizientere Routenplanung, minimiert Leerfahrten und entlastet die Lastwagen fahrende Person sowie die Disposition. Die Effizienzsteigerung kann gewährleistet werden, da verschiedene Faktoren wie Verkehrsaufkommen, Fahrverbote und das Gelände miteinbezogen werden (Grabara et al., 2014).

6.2.3 Technologie Trends in der Logistikbranche

Nebst den genannten Technologien sind bereits weitere in der Endphase der Entwicklung. Sie alle verfolgen das Ziel, die Logistik noch verlässlicher, kostengünstiger und transparenter zu gestalten. Manche stammen aus der Gaming Industrie (Augmented Reality) oder sind bekannt aus der Kryptowährungsszene (Distributed Ledger, Blockchain). Andere, wie die Autonomen Fahrzeuge, werden bereits im kleinen Rahmen eingesetzt und sind weiter verbreitet. All die genannten Trends bieten Erfolgchancen und haben das Potenzial, die Branche zu verändern und nachhaltiger werden lassen.

(Teil-)Autonome Fahrzeuge werden bereits in Lagern und auf Privatrealen eingesetzt. Für eine maximale Effizienzsteigerung sollen autonome Lastwagen das Transportpersonal

überflüssig machen und somit auch im öffentlichen Raum eingesetzt werden. Dieser Automatisierungsschritt soll Einsparungen um bis zu 80 % ermöglichen. Obwohl die Technologie selbst Mehrkosten verursacht, kann durch den Wegfall der Kabine mit weniger Anschaffungskosten pro Lastwagen gerechnet werden. Die Effizienzsteigerung ergibt sich dadurch, dass unabhängig von Ruhezeiten der Angestellten geplant werden kann. Dadurch erhöht sich die verfügbare Einsatzzeit der Fahrzeuge erheblich. Die Expert*innen gehen davon aus, dass diese Technologie innerhalb der nächsten zehn Jahre soweit fortgeschritten sein wird, dass sie kommerziell eingesetzt werden kann (Kliesing, 2018).

Die Technologie Augmented Reality ist im Vergleich zu Systemen wie pick by voice weniger verbreitet. Sie wird oft in Form von smarten Brillen verwendet und erfüllt das wichtige Kriterium der freien Hände. Die in der Brille verbauten Kameras, Computerchips und Sensoren identifizieren die verschiedenen physischen Objekte und können sie mit Informationen oder Handlungshinweisen versehen. Zusätzlich kann der ins Sichtfeld projizierende Mini-Projektor für die Navigation und Kommunikation genutzt werden. Die AR-Brille kann in vielerlei Hinsicht bei Verladungs- und Transportprozessen helfen. Zum Beispiel kann sie dabei helfen, die Transporteinheiten korrekt auf der Ladefläche zu platzieren. Darüber hinaus kann sie dem Fahrer beim Führen des Lastwagens helfen, indem sie den ablenkenden Blick auf das Navigationssystem eliminiert. Die Disposition kann auch wichtige Informationen als Textnachrichten senden, die der Fahrer ohne Blick auf das Smartphone lesen kann. Diese Art der Kommunikation steigert die Effizienz der Arbeitenden und reduziert die Fehlerquote erheblich. Außerdem kann durch die Nutzung der Brille der Ausbildungsaufwand für die Fahrer erheblich reduziert werden (Niemöller et al., 2017).

Die Blockchain ist eine Technologie, welche am ehesten in der Verwaltung eingesetzt wird. Diese erlaubt den sicheren, papierlosen Austausch von Daten und Dokumenten wie Koordinaten oder Lieferscheinen. Da auf einer dezentralen Architektur aufgebaut, vermindert sich das Risiko vor Hackerangriffen und Datenverlusten im Zusammenhang mit Systemausfällen (Kersten et al., 2017).

6.2.4 Green Logistics

Unter Nachhaltigkeit wird verstanden, dass in einem bestimmten Zeitraum so viele Ressourcen verbraucht werden dürfen, wie später während desselben Zeitraums wieder zur Verfügung stehen im Sinne der Belastungsgrenzen der Erde (Stoknes & Rockström, 2018). Im betrieblichen Kontext bedeutet dies so zu wirtschaften, dass die Firma im Markt wettbewerbsfähig bleibt, dabei aber auch soziale Bedürfnisse respektiert und auch die Ressourcen für die Produktion nachhaltig berücksichtigt. Allgemein bekannt ist dieses Drei-Säulen-Modell als „Triple Bottom Line“ (ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit) (Scholz & Pastoors, 2018).

Bezogen auf die Logistikbranche spricht man in der Literatur von nachhaltiger Logistik beziehungsweise von „Green Logistics“. Dieses Konzept umfasst alle Maßnahmen, die dazu beitragen, die Logistik umweltfreundlicher zu gestalten, konkret die Funktionen

Transport, Lagerung und Verpackung an der Nachhaltigkeit – Ressourceneffizienz und Umweltverträglichkeit – auszurichten. Hierbei werden alle Emissionen berücksichtigt, die durch die Logistikprozesse verursacht werden. Dies schließt nicht nur Treibhausgase und Landnutzung ein, sondern auch negative Externalitäten wie Lärm und Wasserverschmutzung, die zum Beispiel aufgrund von Unfällen entstehen können. Es gibt verschiedene Handlungsfelder, auf denen Unternehmen tätig werden können, um diese Externalitäten zu reduzieren. Green Logistics bietet Unternehmen die Chance, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, indem sie nachhaltigere Praktiken in ihre Logistikprozesse integrieren (Koch, 2012).

Trotz dieser Vielzahl an positiven Aspekten von ökologisch nachhaltiger Logistik wird das Konzept nicht flächendeckend angewandt, da Verlässlichkeit und Rentabilität höher gewichtet werden. In der Schweiz trug der Gütertransport im Jahr 2019 alleine 20 % zu den Emissionen im Straßenverkehr bei (BFS, 2020). Ein Hauptgrund dafür ist, dass ein Großteil der Last- und Lieferwagen mit Dieselmotoren ausgestattet ist. Ein Umstieg auf hybrid oder vollelektrisch betriebene Fahrzeuge kann den Treibstoffverbrauch und so den direkten CO₂ Ausstoß um 10–100 % verringern (Dönmez, 2012). Die Technologie wird vor allem in der urbanen Logistik bereits angewendet. Aufgrund der geringen Reichweite, langen Ladezeiten und des hohen Eigengewichts der Batterie sind Elektrofahrzeuge für lange Strecken und schwere Fracht noch ungeeignet und keine Alternative (Grazia Speranza, 2018).

Wirksame Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit in den Dimensionen Transport, Lagerung und Verpackung sind die effiziente Routenplanung und ein weitsichtiges Lagermanagement. Durch eine hohe Auslastung der Fahrzeuge können Leerfahrten vermieden, der CO₂ Ausstoß verringert und gleichzeitig die Arbeitnehmenden entlastet werden (Deckert, 2016).

Die Konzepte für eine nachhaltige Logistik bestehen – gleichzeitig entsteht durch den E-Commerce und den Trend zu Just-in-time-Bestellungen ein Druck auf die Branche (Rodrigue et al., 2017). Diese Erkenntnisse zeigen, dass aus der Sicht der betrieblichen Nachhaltigkeit in der Logistik sehr viel Potenzial vorhanden ist. Dieses liegt in einer Effizienzsteigerung, die ausgenutzt werden kann.

6.2.5 Digitale Technologien als Treiber der nachhaltigen Transformation in der Logistik

Aus der oben beschriebenen Verbreitung und Anwendung von digitalen Technologien wird ersichtlich, dass die technologischen Innovationen das Potenzial haben, den Ressourceneinsatz effizienter und somit auch nachhaltiger zu gestalten. Die zugrundeliegende Annahme lautet, dass die zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele in der Logistik erforderliche Effizienzsteigerung mit neuen Technologien möglich ist (Deckert, 2015; Rodrigue et al., 2017).

Der Einsatz von digitalen Technologien ermöglicht eine bessere Zusammenarbeit zwischen Akteuren in der Wertschöpfungskette, welche durch eine höhere Transparenz erreicht wird. Mit der Verwendung von Cyber-physischen Systemen ist es möglich, Echtzeitdaten zu erfassen und auszutauschen. Dies ermöglicht schnellere Reaktionszeiten sowie eine bessere Disposition der verfügbaren Ressourcen (Junge, 2019). Gemäß einer Fallstudie von Kayikci (2018) entsteht ein belegbarer positiver Effekt zwischen der Anwendung von Technologien des IOT, (teil-)autonomen Prozessen und der Nachhaltigkeit. Dies ermöglicht eine erhöhte Verlässlichkeit bei gleichzeitig sinkenden Transportkosten und schädlichen Emissionen.

Die Möglichkeit zur Einführung solcher Technologien beschränkt sich jedoch mehrheitlich auf größere, etablierte Unternehmen, da die Investitionskosten hoch sind (Wei et al., 2019).

6.3 Ziel der Studie und Forschungsfrage

Die Literaturanalyse (Abschn. 6.2) hat gezeigt, dass es bisher wenige Erkenntnisse zur Nutzung der digitalen Technologien in der Schweizer Logistikbranche gibt, vor allem aber existieren zu wenige Daten und Erkenntnisse über den Beitrag zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise. Weiter kann der Literaturanalyse entnommen werden, dass einige Autoren (Berg & Ramesohl, 2019; Gružasuskas et al., 2018; Rožić, 2018) einen positiven Zusammenhang zwischen der Nutzung der digitalen Technologien (auch Digitalisierungsgrad oder digitale Maturität genannt) der Logistikunternehmen und dem messbaren nachhaltigen Umgang mit den Ressourcen sehen.

Daraus ergibt sich die Hauptforschungsfrage wie folgt:

Besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Einsatz digitaler Technologien und nachhaltiger Leistungserbringung in der Logistikbranche in der Schweiz?

Um diese Fragestellung beantworten zu können wird der Digitalisierungsgrad (entspricht dem Einsatz digitaler Technologien) einerseits sowie die Nachhaltigkeit in Schweizer Logistikunternehmen analysiert. Konkret werden folgende Fragen in den Studien einbezogen:

1. Wie hoch ist der Digitalisierungsgrad von Schweizer Logistikunternehmen, bezogen auf die Lagerlogistik und auf die Transportlogistik?
2. Welche digitalen Technologien werden bezogen auf die Lagerlogistik und auf die Transportlogistik in Schweizer Logistikunternehmen eingesetzt?
3. Wie nachhaltig wirtschaften die Logistikunternehmen in der Lagerlogistik und der Transportlogistik? Nachhaltigkeit wird am Ressourcenverbrauch und an den Emissionen analysiert.
4. Besteht somit ein Zusammenhang zwischen dem Digitalisierungsgrad und nachhaltiger Leistungserbringung in der Logistikbranche in der Schweiz?

6.4 Methodologie

6.4.1 Empirische Studie

Um die oben definierte Forschungsfragen bzgl. des Stands der Digitalisierung sowie des Zusammenhangs zwischen Digitalisierungsgrad und nachhaltigem Verhalten in der Logistikbranche in der Schweiz beantworten zu können, wurde eine empirische Studie durchgeführt. Da keine Daten vorhanden waren, mussten diese in einer Umfrage (online) zuerst erhoben werden. Das Ziel war, einen möglichst großen Anteil der Logistikunternehmen in der Schweiz zu erreichen.

6.4.2 Stichprobe

Die Zielgruppe der empirischen Umfrage umfasst die Schweizer Unternehmen der Logistikbranche. Die Branche ist sehr heterogen und deshalb wurde die Zielgruppe bewusst stark eingegrenzt, um möglichst vergleichbare und aussagekräftige Antworten zu erhalten. Auf der Basis der Liste „Top 100 Logistikdienstleister der Schweiz“, herausgegeben vom Verein GS1 Switzerland und der Universität St. Gallen (GS1 Switzerland, 2017) wurde eine Stichprobe der Unternehmen mit folgenden Kriterien definiert.

1. Größe

Die Unternehmen beschäftigen mindestens 80 Mitarbeitende und betreiben Lager- und Transportlogistik. Kleinere Gesellschaften wurden ausgeschlossen, da deren Investitionsmittel in neue Technologien sehr beschränkt sind. Es wurde bewusst auf finanzielle Indikatoren verzichtet, da Schweizer Logistikdienstleister sehr verschwiegen sind und öffentliche Zahlen nicht verlässlich sind.

2. Transportmittel

Das Haupttransportmittel der gewählten Unternehmen sind Lastwagen. Die Transportmittel Schiene, Wasser und Luft unterscheiden sich stark und haben verschiedene Anwendungszwecke. Ebenfalls herrschen unterschiedliche Rahmenbedingungen für Volumen, Gewicht oder Besteuerung.

3. Güter

Für diese Studie relevant sind Logistikdienstleister, welche hauptsächlich Stückgut transportieren oder lagern. Flüssigkeiten, lose Güter (Kies, Schutt, unverpacktes Getreide/Salz) oder Spezialgüter (u. a. Autos, Baumaschinen, übergroße Waren) müssen mit Spezialfahrzeugen transportiert und in besonderen Lagern aufbewahrt werden. Die Emissionen und angewendeten Technologien lassen sich nicht vergleichen.

Die Stichprobe umfasst 30 Schweizer Logistikunternehmen, welche befragt wurden. Die selektierten Unternehmen repräsentieren 4,5 Mrd. CHF Umsatz (28 %) und 18.012 Mitarbeitende (32 %) im Jahr 2018. Dies entspricht 28 % bzw. 32 % der 100 größten Transportdienstleister in der Schweiz (GS1 Switzerland, 2017).

6.4.3 Onlineumfrage

Die Umfrage wurde in drei Teile gegliedert: Informationen zum Unternehmen, Lagerlogistik und Transportlogistik.

Die beiden Teile der Lager- und Transportlogistik umfassten Fragen zum Einsatz von digitalen Technologien, deren Einführungsdatum sowie zu Ressourcen (bspw. Energie-, Treibstoffverbrauch, Personalbedarf, etc). Die Zahlen wurden über vier Jahre erhoben, um den Einfluss von digitalen Technologien analysieren zu können und Effekte von Einzelereignissen abzuschwächen.

6.4.4 Operationalisierung des Digitalisierungsgrades der Logistik

Das Design der Umfrage sieht eine Messung des Digitalisierungsgrads von Schweizer Logistikunternehmen vor. Die bestehenden Methoden zur Messung der digitalen Maturität wurden analysiert und evaluiert (Siehe Kap. 1). Da allerdings keine Frameworks existieren, welche die digitale Maturität von Logistikunternehmen beschreiben, benötigt es eine spezifische Messung der digitalen Maturität in der Lager- und Transport-Logistik. Basierend auf der Analyse der vorhandenen Methoden und Tools wurde eine Messskala für die Schweizer Logistikbranche entwickelt. Diese Messung beschränkt sich jedoch auf den operativen Bereich der Lager- und Transportlogistik in Anlehnung an die Kategorie „operative Effizienz“ des IDM Models von Wade und Marcolivio (2022) und die Kategorie „ICT and Data“ des Digital Excellence Checkup der swissICT (2022). Die Messung basiert auf der Intensität der Nutzung der digitalen Technologien in der Lager- und Transportlogistik. Die gängigsten digitalen Technologien in der Lager- sowie Transportlogistik (Abschn. 6.2.2) wurden aufgelistet und auf Basis der Literaturrecherche (Abschn. 6.2) nach Wirkung auf die Unternehmensprozesse kategorisiert. Die Liste der Technologien sowie die Bewertung ist in Tab. 6.1 erläutert.

Tab. 6.1 Bewertung der Items der digitalen Technologien in der Lagerlogistik. (Quelle: Eigene Darstellung)

Item – Lagerlogistik	Bewertung	Begründung
Autonome Fahrzeuge	3	Komplexere Integration, starke Effizienzsteigerung, hohe Investitionskosten
Cyber-physische Systeme	1	Geringe Komplexität, weite Verbreitung
Internet of Things	2	Geringe Komplexität, weite Verbreitung
Künstliche Intelligenz	2	Komplexere Integration, starke Effizienzsteigerung
Robotik	3	Stärkster Impact auf Nachhaltigkeit
Smarte Geräte	1	Geringe Komplexität, weite Verbreitung
Vollautomatisiertes Lager	9	Geringe Komplexität, weite Verbreitung
Andere	X	Gemäß Einschätzung des Autors

Tab. 6.2 Bewertung der Items der digitalen Technologien in der Transportlogistik. (Quelle: Eigene Darstellung)

Item – Transportlogistik	Bewertung	Begründung
Big Data	2	Komplexere Integration, starke Effizienzsteigerung
Cyber-physische Systeme	1	Geringe Komplexität, weite Verbreitung
Digitale Lieferscheine	1	Geringe Komplexität, weite Verbreitung
Internet of Things	2	Komplexere Integration, starke Effizienzsteigerung
Künstliche Intelligenz	3	Stärkster Impact auf Nachhaltigkeit
Smarte Geräte	1	Geringe Komplexität, weite Verbreitung
Andere	X	Gemäß Einschätzung des Autors

Je höher der Wert für das Unternehmen ausfällt, desto höher ist der Digitalisierungsgrad des jeweiligen Unternehmens im Bereich der Lager- und der Transportlogistik.

Tab. 6.2 erläutert den erhobenen Wert für den Digitalisierungsgrad in der Transportlogistik.

6.4.5 Operationalisierung der Nachhaltigkeit

Die Auswertung der Kategorie Nachhaltigkeit wurde auf die ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit beschränkt (Ausschluss der sozialen Nachhaltigkeit). Der Ressourcenverbrauch pro Bezugseinheit (bspw. Energieaufwand Lager/m², Treibstoffverbrauch/t Fracht) wurde gemessen und als Indikator für die nachhaltige Leistungserbringung verwendet. Dabei wurden nicht die Werte eines bestimmten Zeitpunkts, sondern die Veränderung des Ressourcenverbrauchs nach der Einführung der digitalen Technologien berücksichtigt. Dazu wurde ein Indexwert aus den Daten wie folgt gebildet. Der Wert vor der Einführung der ersten digitalen Technologie entspricht dem Indexwert 100. Der Indexwert 100 beschreibt somit das Jahr vor dem Zeitpunkt, in welchem die erste der in den Tab. 6.1 und 6.2 aufgeführten Technologien eingeführt wurde. Die Veränderung zu den Jahren 2018–2020 wird in Indexpunkten ermittelt und danach in der Analyse berücksichtigt. An einem Beispiel von „transportierter Fracht 2020“ entspricht ein Wert von 122 einer Steigerung der transportierten Fracht von 22 % gegenüber dem Wert vor der Einführung der digitalen Technologien.

Tab. 6.3 zeigt die detaillierte Übersicht der Indikatoren und deren Messeinheiten.

6.4.6 Durchführung Online-Umfrage

An der Umfrage nahmen insgesamt 16 Unternehmen teil, was einer Brutorücklaufquote von 53 % entspricht. Von den 16 Beantwortungen waren sieben unvollständig und konnten nicht in die Auswertung mit einbezogen werden. Die verbleibenden neun aussagekräftigen Antworten wurden ausgewertet. Somit beläuft sich die Nettorücklaufquote auf 30 %.

Tab. 6.3 Operationalisierung Nachhaltigkeitsindikatoren. (Quelle: Eigene Darstellung)

Item	Messeinheit
Lagerlogistik	
Energieverbrauch der Lager	In kWh
Lagerfläche	In m ²
Personalbedarf	In VZ-Äquivalenten
Lageraufwand	In CHF
Transportlogistik	
Transportierte Fracht	In Tonnen
Zurückgelegte Distanz	In km
Personalbedarf	In VZ-Äquivalenten
Transportaufwand	In CHF
Treibstoffverbrauch	In entsprechender Messeinheit
Diesel	In Liter
Benzin	In Liter
Bio-Ethanol	In Liter
Erdgas	In kg
Strom	In kWh

Tab. 6.4 Übersicht teilgenommene Unternehmen, sortiert nach Anzahl Mitarbeitende. (Quelle: GS1 Switzerland, 2017)

Teilnehmer	Umsatz CH (Mio. CHF)	Mitarbeitende CH	Definition Größe
Unternehmen A	> 500	> 800	Sehr groß
Unternehmen B	150–499	> 800	Sehr groß
Unternehmen C	< 150	300–699	Groß
Unternehmen D	< 150	300–699	Groß
Unternehmen E	< 150	300–699	Groß
Unternehmen F	150–499	300–699	Groß
Unternehmen G	< 150	< 300	Mittel
Unternehmen H	< 150	< 300	Mittel
Unternehmen I	< 150	< 300	Mittel

Die teilnehmenden Firmen repräsentieren ca. 10 % der Schweizer Logistikbranche, basierend auf Umsatz (8 %) und Mitarbeiteranzahl (9 %).

Tab. 6.4 zeigt den anonymisierten Überblick der neun Teilnehmer. Die Definition der Größe erfolgte auf Basis der Anzahl Mitarbeitenden, da die Angaben zu Umsatz aufgrund der Verschwiegenheit in der Branche weniger verlässlich sind. Die Einteilung erfolgte auch auf Grundlage der Struktur der Teilnehmenden und ermöglicht eine bessere Vergleichbarkeit und Darstellung der Ergebnisse.

6.5 Resultate

Die Auswertung der Resultate der empirischen Umfrage wird entsprechend der Ziele der Studie und den Forschungsfragen aus Abschn. 6.3 gegliedert. Die Resultate werden in den folgenden Unterkapiteln dargestellt:

1. Digitalisierung von Schweizer Logistikunternehmen:
Deskriptive Resultate zum Einsatz von digitalen Technologien und Digitalisierungsgrad
2. Nachhaltigkeit von Schweizer Logistikunternehmen:
Deskriptive Resultate zur Entwicklung der Nachhaltigkeitsindikatoren (Ressourcenverbrauch und Emissionen)
3. Zusammenhang zwischen dem Digitalisierungsgrad und nachhaltiger Leistungserbringung in der Logistikbranche in der Schweiz

Diese Auswertungen fassen die deskriptiven Resultate zum Einsatz von digitalen Technologien und Digitalisierungsgrad zusammen. Nachfolgend wird der Nutzen der einzelnen Technologien einerseits in der Lagerlogistik und andererseits in der Transportlogistik aufgezeigt. Alle teilnehmenden Unternehmen verwenden digitale Technologien im Geschäftsalltag. Die Anzahl Nennungen unterscheidet sich teilweise zwischen den Bereichen Lager- und Transportlogistik.

Nutzung der digitalen Technologien in der Lagerlogistik Abb. 6.1 zeigt, dass Cyberphysische Systeme (CPS) sowie die Anwendung des Internet of Things und künstlicher Intelligenz die meistgenutzten digitalen Technologien in der Lagerlogistik sind. Jede Firma gibt an, mindestens CPS zu nutzen; andere Technologien wie autonome Fahrzeuge, smarte Geräte sowie Robotik und voll-automatisierte Lager (VAL) werden deutlich weniger genutzt.

Nutzung der digitalen Technologien in der Transportlogistik In der Transportlogistik bilden CPS ebenfalls die am häufigsten genutzte Technologie, vor KI, digitalen Liefer-

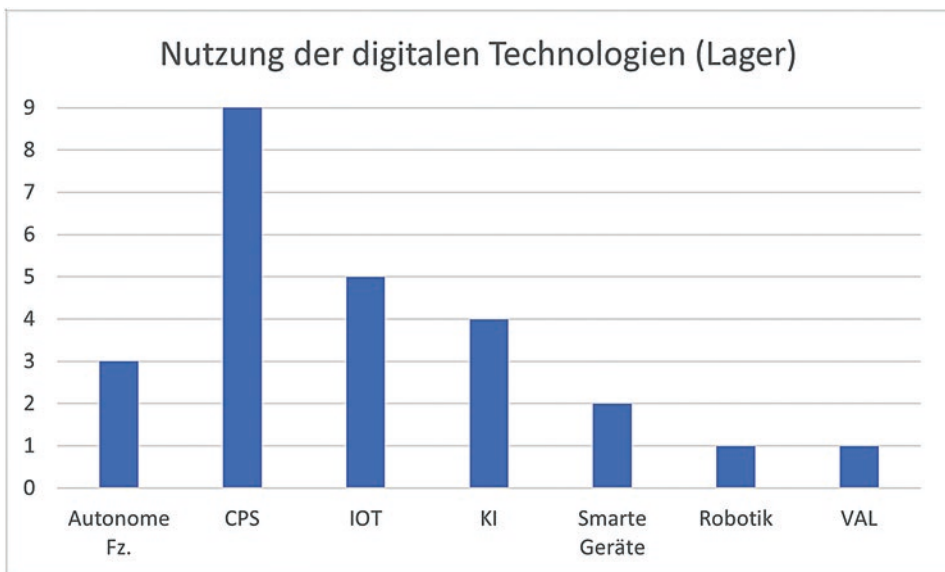


Abb. 6.1 Anzahl Nennungen der digitalen Technologien in der Lagerlogistik. (Quelle: Eigene Darstellung)

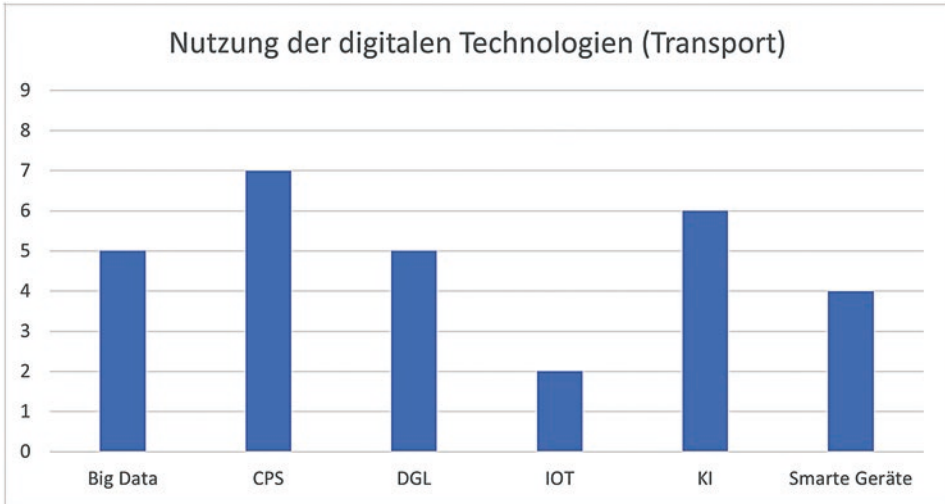


Abb. 6.2 Anzahl Nennungen der digitalen Technologien in der Transportlogistik. (Quelle: Eigene Darstellung)

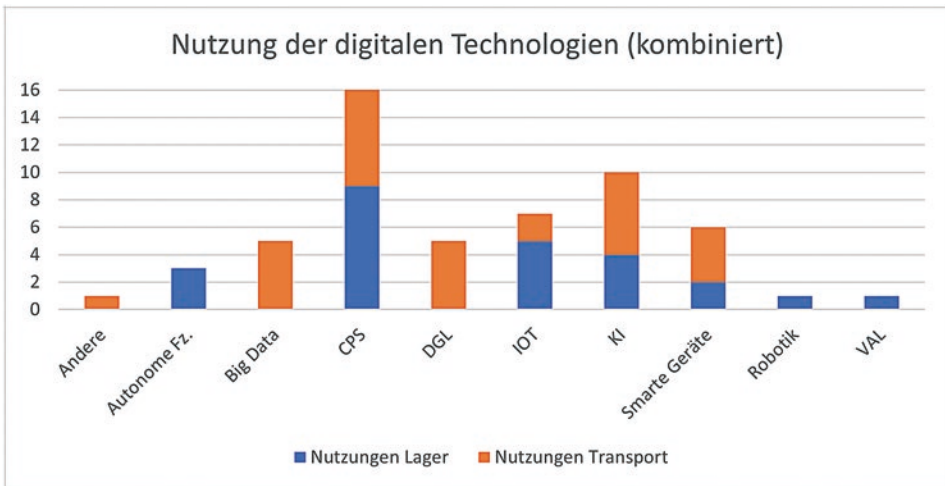


Abb. 6.3 Kombinierte Übersicht der Nennungen digitaler Technologien. (Quelle: Eigene Darstellung)

scheinen (DGL) und Big Data, wie Abb. 6.2 zeigt. Deutlich weniger verbreitet sind miteinander kommunizierende Fahrzeuge (IoT).

Kombiniert ausgewertet ist in Abb. 6.3 zu erkennen, dass teilweise bedeutende Unterschiede in der Nutzung von Technologien zwischen der Lager- und Transportlogistik bestehen. So wird offensichtlich, dass manche Technologien bisher nur in einem der Logistik-

bereiche Anwendung finden; so werden bspw. autonome Fahrzeuge nur in der Lagerlogistik und somit intern verwendet, nicht aber in der Transportlogistik (auf öffentlichen Straßen). Andererseits wird Big Data Analytics bisher nur in der Transportlogistik verwendet, was auf die Optimierung der Routen zurückgeht. Diese Feststellung suggeriert, die Bereiche im Weiteren getrennt zu betrachten.

6.5.1 Digitale Maturität der Logistikbranche

Die digitale Maturität für die Bereiche Lager und Transport wird anhand der definierten Werte in Tab. 6.1 und 6.2 gemessen. Je mehr Technologien eingesetzt werden und je komplexer diese sind, desto höher fällt der Score der digitalen Maturität-Logistik aus.

Die Analyse der digitalen Maturität nach Unternehmensgröße in Abb. 6.4 gemäß Tab. 6.1 zeigt auf, dass die sehr großen Unternehmen im Bereich Lager einen höheren Score erreichen als die großen und mittleren. Basierend auf der Auswertung der aktuellen Literatur würde das Maximum der digitalen Maturität einen Maximalwert von 22 Punkten erreichen. Der höchste gemessene Score in der Lagerlogistik war 17 Punkte. Aggregiert nach Unternehmensgröße erreichen die sehr großen Unternehmen einen Durchschnitt von 13 Punkten, die großen Unternehmen 5,4 Punkte und die mittleren Unternehmen 3 Punkte von 22 möglichen.

Im Bereich der Transportlogistik sind die Unterschiede zwischen den Größenklassen der Unternehmen etwas geringer ausgefallen. Die digitale Maturität in der Transportlogistik wurde höher gemessen als derjenige in der Lagerlogistik. Das höchste Ergebnis beträgt 9 von maximal 11 erreichbaren Punkten, basierend auf den definierten Techno-

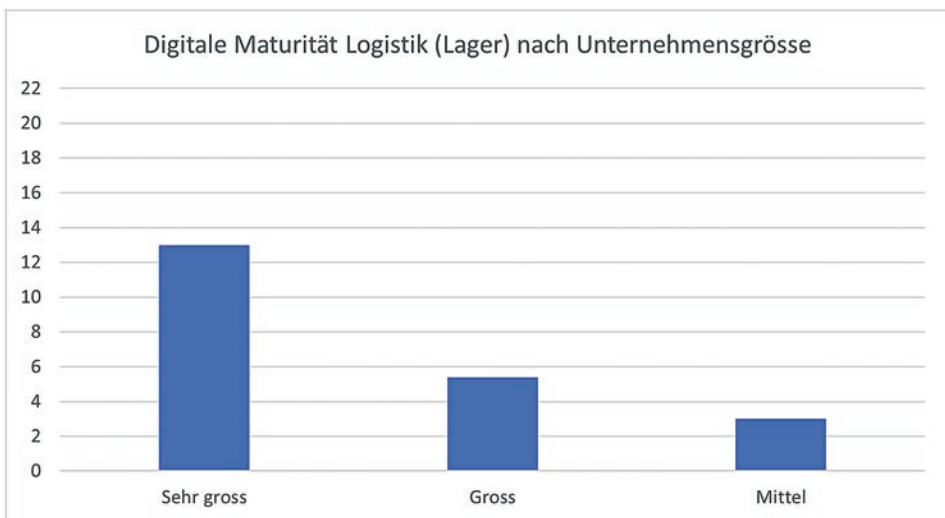


Abb. 6.4 Erreichte Punkte für digitale Maturität-Logistik (Lager) nach Unternehmensgröße. (Quelle: Eigene Darstellung)

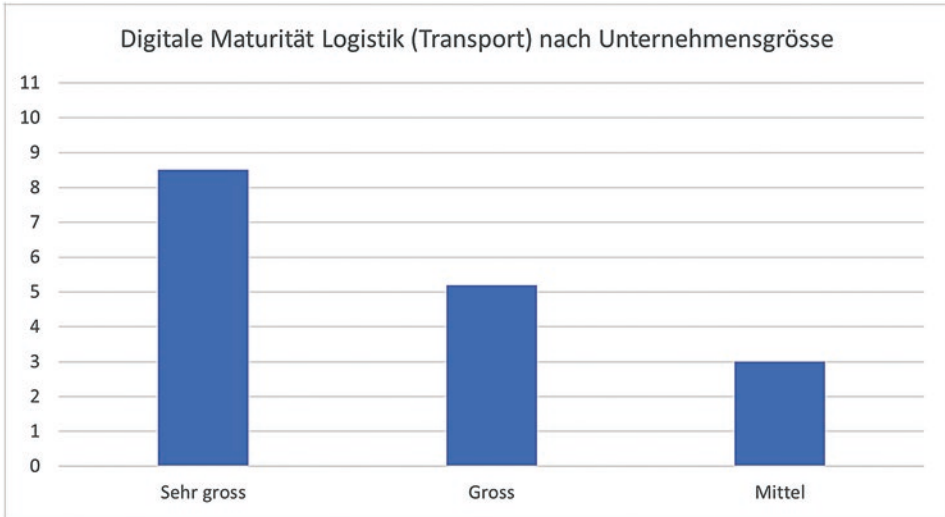


Abb. 6.5 Erreichte Punkte für digitale Maturität-Logistik (Transport) nach Unternehmensgröße. (Quelle: Eigene Darstellung)

logien in Tab. 6.2. Abb. 6.5 zeigt, dass die sehr großen Unternehmen im Schnitt eine Bewertung von 8,5 Punkten, die großen Unternehmen 5,2 Punkte und die mittleren Unternehmen ebenfalls nur 3 Punkte von maximal 11 erreichen.

6.5.2 Nachhaltigkeit von Schweizer Logistikunternehmen

Die Auswertung der Nachhaltigkeitsindikatoren folgt der in Abschn. 6.4.5 definierten indexierten Werte. Verglichen werden jeweils die Zeitpunkte vor Einführung der ersten digitalen Technologie (v. DT) und das jeweils letzte Jahr von der Erhebung (2020). Die Bereiche Lager- und Transportlogistik wurden aufgrund der unterschiedlichen Indikatoren separat betrachtet.

Nachhaltigkeit in der Lagerlogistik

Abb. 6.6 zeigt die Veränderung der Indikatoren vom Zeitpunkt v. DT (Indexwert 100) und dem Jahr 2020. Der Indikator Fläche wurde als Vergleichsgröße beigezogen, um die Beurteilung der Entwicklung von den weiteren Indikatoren besser zu verstehen (größere Lagerfläche → mehr Energie, Personal und finanzielle Aufwände, bspw. Miete).

Die Lagerfläche hat in dieser Periode um durchschnittlich 11 % zugenommen, Energie und Personal haben ebenfalls zugenommen, jedoch weniger stark als die Fläche. Der Lageraufwand hat in dieser Zeit durchschnittlich um 3,6 % abgenommen. Diese Resultate weisen darauf hin, dass mit der Einführung von digitalen Technologien eine Effizienzsteigerung erfolgt sein könnte. Da die benötigte Lagerfläche stärker als der Energie-, Personalbedarf und der Lageraufwand gewachsen ist.

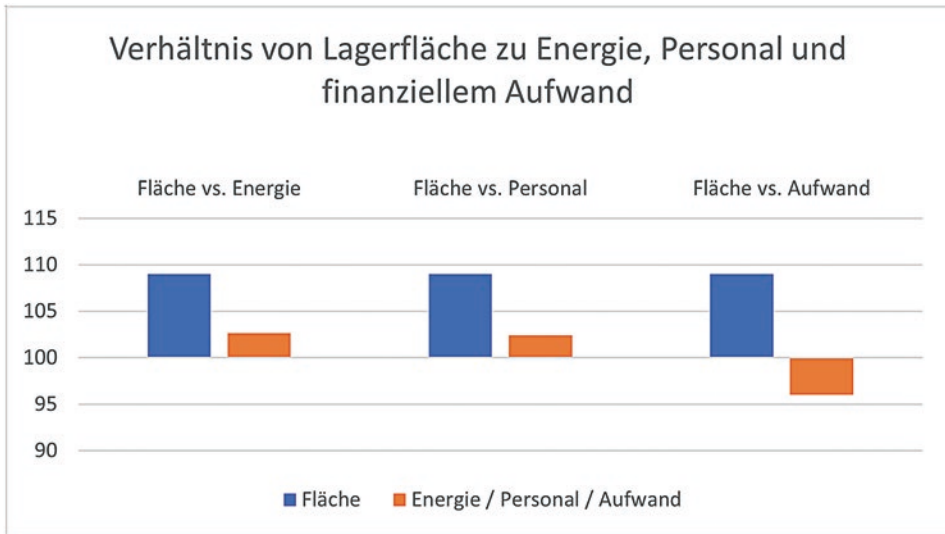


Abb. 6.6 Veränderung der Fläche gegenüber Aufwänden v.DT zu 2020. (Quelle: Eigene Darstellung)

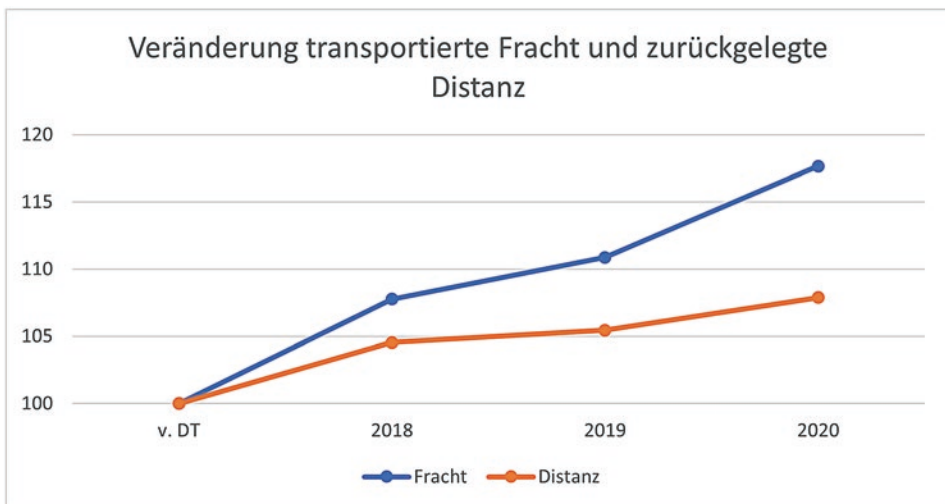


Abb. 6.7 Veränderung Fracht und Distanz über die vier Messzeitpunkte. (Quelle: Eigene Darstellung)

Nachhaltigkeit in der Transportlogistik

Zur Analyse der Nachhaltigkeitsindikatoren im Bereich Transportlogistik müssen analog zur Fläche beim Lager die Produktionsindikatoren mit einbezogen werden. Im Fall der Transportlogistik handelt es sich um die zurückgelegte Distanz und die transportierte Fracht. Die erste Analyse (vgl. Abb. 6.7) zeigt deren Entwicklung im Zeitraum vor Ein-

führung der ersten digitalen Technologie bis 2020. Beide Kurven verlaufen ansteigend, wobei diejenige der Fracht stärker zulegt. Dies deutet auf eine bessere Auslastung der eingesetzten Fahrzeuge hin (mehr oder schwere Fracht pro zurückgelegte Kilometer).

Um aussagekräftigere Aussagen über die Entwicklung von Aufwänden und Emissionen zu generieren, wird das Produkt von Fracht * Distanz gebildet. Dies entspricht der in der Logistikbranche verbreiteten Kerngröße Tonnenkilometer und berücksichtigt die gleichzeitige Entwicklung beider Produktionsindikatoren. Ein Anstieg der transportierten Fracht und zurückgelegten Distanz kann zur Folge haben, dass mehr Fahrzeuge eingesetzt wurden, was zu höheren Werten bei den Nachhaltigkeitsindikatoren (bspw. Treibstoffverbrauch) führt.

Abb. 6.8 zeigt, dass sich Emissionen und Aufwände um maximal 7,5 % erhöht haben (Personal), während 27 % mehr Tonnenkilometer geleistet wurden.

Diese unterschiedlich starke Entwicklung weist ebenfalls darauf hin, dass nach Einführung der digitalen Technologien die Fahrzeuge besser ausgelastet wurden und vergleichsweise weniger Treibstoff und Personal benötigt wurden, was wiederum zu geringeren Kosten und Umweltbelastung führt.

6.5.3 Zusammenhang zwischen dem Digitalisierungsgrad und nachhaltiger Leistungserbringung

Die bereits präsentierten Analysen der Entwicklung von transportierter Fracht und der zurückgelegten Distanz im Verhältnis zu Treibstoff-, Personalbedarf und Aufwand weist auf einen positiven Zusammenhang zwischen der Einführung der digitalen Technologien

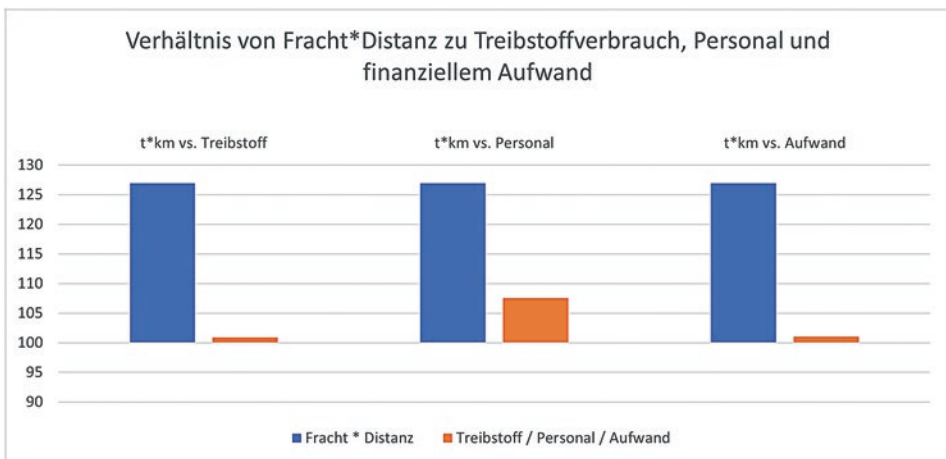


Abb. 6.8 Veränderung Fracht * Distanz zu den Nachhaltigkeitsindikatoren. (Quelle: Eigene Darstellung)

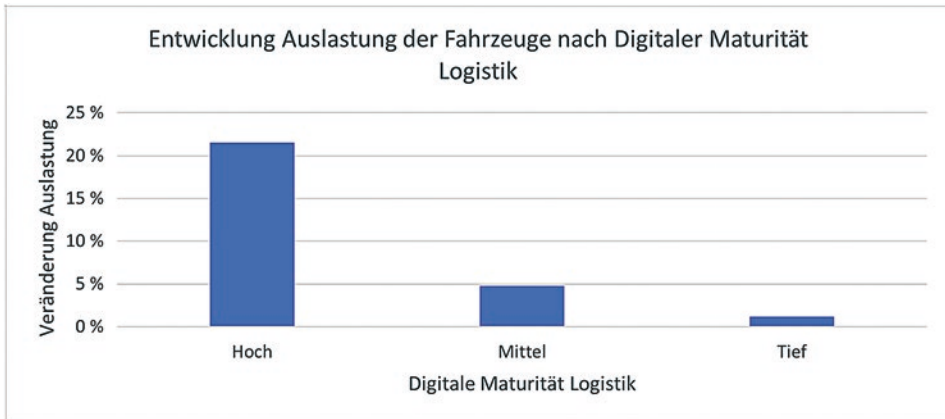


Abb. 6.9 Entwicklung Auslastung der Fahrzeuge nach Score digitale Maturität Logistik. (Quelle: eigene Darstellung)

und der Ressourceneffizienz hin. Um diese Annahme zu testen, wurde eine zusätzliche Analyse durchgeführt. Dabei wurde die Veränderung der Auslastung mit dem Score der digitalen Maturität der Unternehmen in Beziehung gesetzt.

Der Score der teilnehmenden Unternehmen wurde ermittelt und nach der Bewertung in drei Gruppen aufgeteilt:

- Werte 8 – 11 = Hoch (n = 2)
- Werte 4 – 7 = Mittel (n = 4)
- Werte 0 – 3 = Tief (n = 3)

Die Auslastung wird als Relation der transportierten Fracht zu gefahrener Distanz ermittelt. Je stärker die Zunahme von Fracht verglichen mit Distanz ausfällt, desto höher ist die Auslastung. In Abb. 6.9 ist ersichtlich, dass die Unternehmen mit einem hohen Score eine deutlich höhere Auslastung erreicht haben.

6.6 Diskussion der Resultate

In Abschn. 6.5 wurden zuerst die eingesetzten Technologien und anschließend die Entwicklung der Nachhaltigkeitsindikatoren vor- und nach Einführung der digitalen Technologien analysiert.

Die Auswertung der Ergebnisse hat ergeben, dass alle befragten Unternehmen digitale Technologien in der Lager- und Transportlogistik einsetzen. Der ermittelte Digitalisierungsgrad hängt dabei mit der Größe des Unternehmens zusammen. Dieses Ergebnis ist keine Überraschung und bestätigt die Annahme aus der Literatur, dass die benötigten hohen Investitionen für kleine und mittelgroße Unternehmungen ein Hindernis bei der digitalen Transformation darstellen (Wei et al., 2019).

In beiden Bereichen, in der Lagerlogistik sowie in der Transportlogistik, ist in der beobachteten Periode (2018–2020) eine Zunahme der Produktionsindikatoren Fläche, Distanz und Fracht zu beobachten. Gleichzeitig blieben die Indikatoren des Ressourcenverbrauchs unverändert und nahmen nur leicht zu. Dies lässt eine steigende Effizienz in der Logistikbranche vermuten.

In der Lagerlogistik stieg die Fläche in der Vergleichsperiode um 9 %, die aufgewendete Energie und Anzahl Mitarbeitenden stiegen um rund 2,5 %, während der Gesamtaufwand um 3,6 % abnahm. Die Werte zeigen, dass eine Effizienzsteigerung seit Einführung der digitalen Technologien in den Schweizer Logistikunternehmen erfolgt ist. Kayikci (2018) hat mit einer Fallstudie in der Türkei diese Annahme bereits aufgestellt. Die Ergebnisse der Umfrage unter den Schweizer Logistikern bestätigen diese These nun. Experten des WEF (2016) gehen davon aus, dass durch den Einsatz von smarten Technologien die Effizienz weiter zunehmen wird und bei gleichbleibender Lagerfläche weniger Personal benötigt wird.

Gemäß einer Studie aus Litauen von Gružas et al. (2018) haben künstliche Intelligenz, Big Data und (teil-)autonome Fahrzeuge starken Einfluss auf den Treibstoffverbrauch im Bereich Transport. Um ein aussagekräftiges Ergebnis zu erhalten, wurde die Veränderung von Tonnenkilometern u. a. mit der Veränderung von Ressourcenverbrauchsindikatoren verglichen. Obwohl die geleisteten Tonnenkilometer im untersuchten Zeitrahmen (2018–2020) um 27 % zunahm, verblieben die Indikatoren Treibstoffverbrauch und Transportaufwand auf dem Niveau von vor Einführung der digitalen Technologien. Der Effekt kann bspw. durch verbesserte Auslastung der Fahrzeuge und der gleichzeitigen Reduktion von Leerfahrten erklärt werden. Grabara et al. (2014) haben festgehalten, dass insbesondere der Einsatz von künstlicher Intelligenz bei der Routenplanung zu diesem Ergebnis führen kann.

Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass auch weitere Einflussfaktoren neben der Einführung der digitalen Technologien zur Effizienzsteigerung und somit nachhaltigerem Umgang mit den Ressourcen geführt haben. Zu solchen Einflussfaktoren könnten bspw. der während und nach der Corona-Pandemie steigende Bedarf und somit auch Druck auf Kapazitätserhöhung der Logistikdienstleistungen gehören.

Dennoch hat die Analyse des Digitalisierungsgrads der befragten Unternehmen und deren Auslastung der Fahrzeuge eindeutige Resultate ergeben. Die Unternehmen mit einem höheren Digitalisierungsgrad haben eine deutlich höhere Auslastung der Fahrzeuge erreicht und somit deren Logistikdienstleistung effizienter und nachhaltiger erbracht als die Unternehmen mit einem niedrigeren Digitalisierungsgrad. Dies stützt wiederum die Annahme der Effizienzsteigerung von Kayikci (2018).

Die präsentierten Resultate sollen unter Berücksichtigung der Limitationen der empirischen Untersuchung sowie der angewendeten Methodologie interpretiert und weiterverwendet werden. Für die Studie konnten aufgrund des Umfangs nicht alle relevanten Faktoren für die Messung von Nachhaltigkeit und digitaler Maturität verwendet werden. Daher stellen die Resultate erste Annäherungen an diese Indikatoren dar. Aufgrund der geringen Zahl an teilnehmenden Unternehmen ($n = 9$) konnten keine kausalen Zusammenhänge untersucht und die präsentierten Ergebnisse sollen als erste Hinweise auf Zu-

sammenhänge interpretiert werden. Weiter soll berücksichtigt werden, dass die Indexwert-Methode für den Zeitpunkt vor Einführung der ersten digitalen Technologie den Nachteil aufweist, dass dieser unter den befragten Unternehmen verschieden sein kann und somit die Entwicklungen von unterschiedlichen Zeiträumen verglichen wurde. Und nicht zuletzt könnten neben den digitalen Technologien auch andere Einflüsse (die in der Studie nicht berücksichtigt wurden) auf die Nachhaltigkeit Einfluss haben, bspw. das Alter der Flotte, der Zustand der Lagergebäude oder besondere Markteffekte wie die Corona-Pandemie.

6.7 Fazit/Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Schweizer Logistikbranche einige digitale Technologien bereits erfolgreich einsetzt. Dabei sind die Cyber-physischen Systeme (CPS) sowie die Anwendung des Internet of Things und künstlicher Intelligenz die meistgenutzten digitalen Technologien in der Lagerlogistik. In der Transportlogistik bilden CPS ebenfalls die am häufigsten genutzte Technologie, vor KI, digitalen Lieferscheinen (DGL) und Big Data.

Die Messung des Digitalisierungsgrades in der operativen Lager- und Transportlogistik zeigt, dass die digitale Transformation zwar begonnen hat, aber noch nicht weit fortgeschritten ist. Die Schweizer Logistikunternehmen haben einen höheren Digitalisierungsgrad bei der Transportlogistik als in der Lagerlogistik erreicht, jedoch in beiden Fällen gibt es noch viel Potenzial. Die Resultate zeigen ebenfalls, dass größere Unternehmen bereits weiter fortgeschritten sind in der digitalen Transformation als kleinere. Angesichts der hohen Investitionen in die Technologie und der Veränderung der operativen Prozesse ist dies wenig überraschend.

Die Resultate der vorliegenden Studie lassen die These aufstellen, dass die Investitionen in digitale Technologien einen positiven Einfluss auf die Ressourceneffizienz und somit auch auf die Nachhaltigkeit der Unternehmen haben.

Die Ergebnisse der Studie lassen vermuten, dass der Einsatz von digitalen Technologien (wie bspw. KI, Big Data) dazu führt,

- dass weniger CO₂ durch unnötige Leerfahrten und durch tieferen Treibstoffverbrauch pro Logistikleistung ausgestoßen wird,
- dass weniger Ressourcen durch die geringere Anzahl an benötigten Fahrten bzw. Lastwagen dank optimierter Auslastung verbraucht werden,
- und dass Effizienzsteigerungen und die damit verbundene höhere Wirtschaftlichkeit zur wirtschaftlichen Nachhaltigkeit beiträgt.

In weiteren Forschungsarbeiten sollen diese Annahmen mittels geeigneter Forschungsmethoden getestet werden. Weiter besteht Bedarf an mehr Wissen bezüglich der Herausforderungen der digitalen Transformation der Logistikbranche und der Einflussfaktoren nach Implementierung der digitalen Technologien in der Lager- und Transportlogistik.

Literatur

- Back, A., Bub, U., & Wagner, D. M. (2022). Organisationale Ambidextrie für Digitale Transformation gezielt entwickeln – Konzeption des „CDO-CIO Do-it Kit“ auf Basis eines Reifegradansatzes. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 59(3), 818–839. <https://doi.org/10.1365/s40702-022-00874-9>
- Berg, H., & Ramesohl, S. (2019). Nachhaltigkeit und Digitale Transformation. Bericht zum Forschungsmodul B1 im Forschungsprojekt „Umsetzungserfahrungen mit Landesnachhaltigkeitsstrategien – Fallstudie Nachhaltigkeitsstrategie NRW“, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie. https://www.wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/projects/fs_nhs_nrw_fm_b1_digitale_transformation.pdf. Zugegriffen am 30.03.2023.
- BFS. (2020). Energieverbrauch im Verkehr, Bundesamt für Statistik. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/mobilitaet-verkehr/unfaelle-umweltauswirkungen/umweltauswirkungen.html>. Zugegriffen am 23.04.2023.
- Deckert, C. (Hrsg.). (2015). *CSR und Logistik. Spannungsfelder Green Logistics und City-Logistik* (Management-Reihe Corporate Social Responsibility). Springer Gabler.
- Deckert, C. (2016). Nachhaltige Logistik. In C. Deckert (Hrsg.), *CSR und Logistik. Spannungsfelder Green Logistics und City-Logistik* (Management-Reihe Corporate Social Responsibility, 1. Aufl., S. 3–41). Springer.
- Dönmez, B. (2012). *Nachhaltige Logistik und elektromobile Antriebskonzepte*. Universität Bremen. <https://media.suub.uni-bremen.de/handle/elib/3167>. Zugegriffen am 03.03.2023.
- Grabara, J., Kolcun, M., & Kot, S. (2014). The role of information systems in transport logistics. *International Journal of Education and Research*, 2(2), 1–8.
- Grazia Speranza, M. (2018). Trends in transportation and logistics. *European Journal of Operational Research*, 264(3), 830–836. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221716306713>. Zugegriffen am 03.03.2023.
- Gružas, V., Baskutis, S., & Navickas, V. (2018). Minimizing the trade-off between sustainability and cost effective performance by using autonomous vehicles. *Journal of Cleaner Production*, 184, 709–717. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.302>
- GS1 Switzerland. (2017). Industrie 4.0-Strategien und Reifegrad. Factsheet zur Logistikmarktstudie Schweiz, GS1 Switzerland; ISCM University of St. Gallen. 1. https://zukunftsplattform.gs1.ch/docs/default-source/lms-dokumente/archiv/gs1_lms2018_small.pdf. Zugegriffen am 03.03.2023.
- Hannen, M. (2021). Wie die digitale Transformation eine nachhaltige industrielle Entwicklung unterstützen kann. <https://www.ptc.com/de/blogs/corporate/nachhaltige-digitale-transformation>. Zugegriffen am 03.03.2023.
- Hofmann, E., & Rüschi, M. (2017). Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics. *Computers in Industry*, 89, 23–34. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166361517301902>. Zugegriffen am 03.03.2023.
- Huber, J. (2000). Towards industrial ecology: Sustainable development as a concept of ecological modernization. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 2(4), 269–285. <https://doi.org/10.1080/714038561>
- Junge, A. L. (2019). Digital transformation technologies as an enabler for sustainable logistics and supply chain processes – An exploratory framework. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 16(3), 462–472. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2019.v16.n3.a9>
- Kayikci, Y. (2018). Sustainability impact of digitization in logistics. *Procedia Manufacturing*, 21, 782–789. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.184>
- Kersten, W., Seiter, M., von See, B., Hackius, N., & Maurer, T. (2017). *Trends und Strategien in Logistik und supply chain management-Chancen der digitalen transformation*. DVV Media Group GmbH.
- Kliesing, A. (2018). Strategy & Truck Study 2018: Digitalisierung und autonomes Fahren halbieren Logistikkosten bis 2030, PwC Deutschland. <https://www.strategyand.pwc.com/de/de/presse/2018/truck-study-2018.html>. Zugegriffen am 20.04.2023.

- Koch, S. (2012). Green logistics. In S. Koch (Hrsg.), *Logistik* (S. 291–326). Springer.
- Krys, C. (2017). Megatrends – Rahmenbedingungen für unternehmerische Nachhaltigkeit. In T. Wunder (Hrsg.), *CSR und Strategisches Management. Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt* (Management-Reihe Corporate Social Responsibility, S. 45–65). Springer; Imprint: Springer Gabler.
- Niemöller, C., Zobel, B., Berkemeier, L., Metzger, D., Werning, S., Adelmeyer, T., Ickerott, I., & Thomas, O. (2017). Sind Smart Glasses die Zukunft der Digitalisierung von Arbeitsprozessen? Explorative Fallstudien zukünftiger Einsatzszenarien in der Logistik. *Wirtschaftsinformatik 2017 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/wi2017/track04/paper/3>. Zugegriffen am 03.03.2023.
- Rodrigue, J.-P., Slack, B., & Comtois, C. (2017). Green logistics. In J.-P. Rodrigue, B. Slack, & C. Comtois (Hrsg.), *Handbook of logistics and supply-chain management* (Bd. 2, S. 339–350). Emerald Group Publishing Limited. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/9780080435930-021/full/pdf>. Zugegriffen am 03.03.2023.
- Rožić, T. (2018). Warehouse processes improvement by pick by voice technology. *Tehnicki vjesnik – Technical Gazette*, 25(4). <https://doi.org/10.17559/TV-20160829152732>
- Schedlbauer, M. (2016). Zentrales und hochautomatisiertes Logistikzentrum, TGW Group. <https://www.tgw-group.com/de/referenzen/coop>. Zugegriffen am 16.04.2023.
- Scholz, U., & Pastoors, S. (2018). Betriebliche Nachhaltigkeit. In *Praxishandbuch Nachhaltige Produktentwicklung* (S. 11–21). Springer Gabler. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-57320-4_2. Zugegriffen am 03.03.2023.
- Stoknes, P., & Rockström, J. (2018). Redefining green growth within planetary boundaries. *Energy Research & Social Science*, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2018.04.030>
- Strandhagen, J. O., Vallandingham, L. R., Frapagane, G., Strandhagen, J. W., Stangeland, A. B. H., & Sharma, N. (2017). Logistics 4.0 and emerging sustainable business models. *Advances in Manufacturing*, 5(4), 359–369. <https://doi.org/10.1007/s40436-017-0198-1>
- swissICT. (2022). Digital Excellence Checkup. <https://www.swissict.ch/checkup/>. Zugegriffen am 03.03.2023.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://wedocs.unep.org/20.500.11822/9814>. Zugegriffen am 03.03.2023.
- Wade, M. R., & Marcolivio, M. (2022). A taxonomy of 24 digital transformation KPIs – I by IMD. <https://www.imd.org/ibyimd/innovation/a-taxonomy-of-24-digital-transformation-kpis/>. Zugegriffen am 03.03.2023.
- WEF. (2016). *Digital Transformation of Industries – Logistics Industry*. World Economic Forum (WEF).
- Wei, F., Alias, C., & Noche, B. (2019). Applications of digital technologies in sustainable logistics and supply chain management. In A. Melkonyan & K. Krumme (Hrsg.), *Innovative logistics services and sustainable lifestyles* (S. 235–263). Springer International Publishing.

Nils Lorenz Grunder (B.Sc.) Bachelorstudium in Betriebswirtschaft an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung International Business Management. Zurzeit im berufsbegleitenden Masterstudium M.Sc Digital Business Administration an der Berner Fachhochschule. Zwei Austauschsemester an der JAMK University of Applied Sciences (FIN) und Université de Montpellier (FRA). Aktuell tätig als Assistent bei der Ernst & Young AG in Bern im Bereich Wirtschaftsprüfung.

Prof. Dr. Marie Pešková Forschung und Lehre an der Berner Fachhochschule, Departement Wirtschaft. Tätig am Institut Digital Technology Management und leitet den Masterstudiengang Digital Business Administration. Themenbereiche in der Lehre und Forschung: Digitalisierung und Nachhaltigkeit, Corporate Digital Responsibility, Circular Economy und Digitale Technologien, Digitale Nachhaltigkeit.

Prof. Dr. Thomas Gees Weiterbildung und Forschung/Dienstleistung an der Berner Fachhochschule, Institut Public Sector Transformation, Departement Wirtschaft. Fachgruppenleiter Public Sector Innovation. Schwerpunkte sind Digital Skills in der Verwaltung, digitaler Service Public, open content sowie Innovation und Organisation im digitalen Kontext der Verwaltung.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Omni-Channel-Strategien im Non-Food-Detailhandel

7

Bestandsaufnahme, Trends und Gestaltungsperspektiven

Flurin Bühlmann und Jochen Schellinger

Zusammenfassung

Der Einzelhandel ist nicht erst seit der Corona-Pandemie starken Veränderungen unterworfen. Geändertes Konsumverhalten und die Digitalisierung erfordern, dass sich die Anbieter anpassen, um auch künftig noch erfolgreich zu sein. Neben den stationären Absatzkanälen werden Vertriebskanäle über das Internet immer wichtiger. Sind alle Kanäle übergreifend geführt, hoch vernetzt, stark kundenfokussiert und ermöglichen ein kanalübergreifendes Einkaufserlebnis, spricht man von einer Omni-Channel-Strategie. Im Beitrag erfolgt eine Analyse der Situation im Schweizer Non-Food-Detailhandel mit Fokus auf die Fragen, welche Strategien sich bei der Transformation der Vertriebsstrukturen und -aktivitäten etabliert haben, welche für die Zukunft zu erwarten sind, und welche Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung von Omni-Channel-Strategien nötig sind. Auf Basis einer empirischen Erhebung wird ein Modell entwickelt, das Unternehmen dabei helfen soll, eine solche Strategie generieren und implementieren zu können.

F. Bühlmann
Rupperswil, Schweiz

J. Schellinger (✉)
Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz
E-Mail: jochen.schellinger@bfh.ch

7.1 Einleitung

Der Non-Food-Einzelhandel in der Schweiz durchlebt stürmische Zeiten. Dies nicht erst seit der Corona-Pandemie, die mit Veränderungen im Konsumverhalten, wirtschaftlichen Auswirkungen und Lockdowns verbunden war, sondern bereits Jahre zuvor war Vieles im Umbruch. Neue Konkurrenten drangen und drängen auf einen Markt, der zu großen Teilen gesättigt ist und auf dem bereits eine fortlaufende Konsolidierung stattfindet. Ein Beispiel hierfür ist die jüngere wechselhafte Geschichte des Schweizer Mode-Einzelhandelsunternehmens Schild das 2015 von der Migros-Tochter Globus aufgekauft wurde, welches den eigenständigen Markenauftritt von Schild 2019 einstellte. Gleichzeitig erfolgte bis 2021 ein vollständiger Verkauf aller Teile der Globus-Gruppe an diverse in- und ausländische Investoren. Die Konkurrenzsituation wird auch, in der Nachpandemiephase wieder forciert, durch den Einkaufstourismus ins grenznahe Ausland weiter intensiviert. Die mittel- bis langfristig größten Auswirkungen kommen jedoch aus der zunehmenden Digitalisierung und Globalisierung der Gesellschaft. Um in dieser Situation auch künftig Bestand haben zu können, müssen sich stationäre Einzelhändler anpassen. Es reicht nicht mehr, nur einen stationären Absatzkanal zu betreiben, sondern mehrere Kanäle müssen betrieben und ineinander verflochten werden. Man greift zunehmend auf sogenannte „Omni-Channel-Strategien“ zurück. Diese Strategien haben jedoch nicht nur Auswirkungen auf den Vertrieb, sondern wirken auf das Unternehmen als Ganzes und prägen die Transformation zu zukunftsfähigen Detailhandelsunternehmen, die sich den Herausforderungen einer immer digitaler und komplexer werdenden Gesellschafts- und Marktsituation stellen.

Nachfolgend wird untersucht, auf welche Strategien die Händler im Non-Food-Einzelhandel der Schweiz in ihren Vertriebsorganisationen aktuell zurückgreifen und unter welchen Voraussetzungen diese erfolgreich sind. Weiter wird der Frage nachgegangen, welche globalen Trends aus anderen Bereichen künftig voraussichtlich bei der Ausgestaltung der Vertriebsstrategien relevant werden dürften. Auf dieser Grundlage werden konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet, die sich für eine Omni-Channel-Strategie entscheiden. Hierfür wird ein theoriegestütztes Modell zur Entwicklung und Umsetzung von Omni-Channel-Strategien konzipiert und empirisch erhärtet. Folgende vier Forschungsfragen sollen hierbei beantwortet werden:

- Wie sind Omni-Channel-Strategien im Rahmen des Strategischen Managements zu verorten, und welchen Einfluss haben diese auf die anderen strategischen Gestaltungsperspektiven?
- Welche Omni-Channel-Strategien setzen sich aktuell im Non-Food-Einzelhandel in der Schweiz durch und weshalb (Voraussetzungen/Erfolgsfaktoren)?
- Welche Omni-Channel-Strategien könnten künftig im Kontext der technologischen und marktspezifischen Veränderungen in der Schweiz an Relevanz gewinnen?
- Lassen sich generelle Empfehlungen für die Ausgestaltung und Umsetzung von Omni-Channel-Strategien im Non-Food-Einzelhandel in der Schweiz ableiten?

7.2 Theoretische Grundlagen

7.2.1 Omni-Channel-Strategien

Ursprung, Evolution und Definition

Das Internet hat innert kürzester Zeit unsere Gesellschaft nachhaltig geprägt (Kollmann, 2013, S. 21). Nicht nur die Art und Weise wie wir miteinander kommunizieren oder umgehen, sondern auch wie wir Geschäfte abwickeln oder als Unternehmen Leistungen erbringen (Abts & Müller, 2013, S. 297). Der Bezug von Waren oder Dienstleistungen über das Internet hat sich fest im Verhalten der Konsumentinnen und Konsumenten etabliert und nimmt stetig zu. Das Anbieten von Waren oder Dienstleistungen über das Internet wird als „E-Commerce“ bezeichnet. Der Begriff „E-Commerce“ ist relativ offen verstanden auf das gesamte Marketing inklusive Vertrieb zu beziehen, während in einer fokussierteren Auslegung lediglich die technischen Vertriebsaspekte betrachtet werden (Böing, 2001, S. 3 ff.). In diesem Beitrag wird E-Commerce definiert als elektronischer Handel mit Waren und Dienstleistungen, bei welchem zumindest ein Teil der Transaktionen mithilfe des Internets durchgeführt wird (in Anlehnung an Hoffmann & Zilch, 2000, S. 20; Chaffey, 2007, S. 17; Stallmann & Wegner, 2015, S. 6; Deges, 2020, S. 2). Die Voraussetzung für die rasante Entwicklung des E-Commerce war die Erfindung des Internets, das 1969 mit der Entwicklung von Arpanet für das amerikanische Verteidigungsministerium seinen Anfang nahm. In den frühen 1990er-Jahren kamen nach einer Verbreitung der Technologie in der Wissenschaft mit der Entwicklung des World Wide Web, von Browsern, Übermittlungsprotokollen wie Hypertext Transfer Protocol (http) und von Programmiersprachen wie Hypertext Markup Language (HTML) wichtige Voraussetzungen für die Lancierung des E-Commerce hinzu (Deges, 2020, S. 6). Als das Internet 1994/1995 für die Wirtschaft geöffnet wurde, stieg die Anzahl der Unternehmen, welche darüber Geschäfte abwickeln wollten, stark an. Mit der Lancierung von Amazon 1994 und von ebay 1995 etablierte sich auch der Begriff „E-Commerce“. Nach dem Platzen der Dotcom-Blase anfangs des 21. Jahrhunderts (Schieb, 2011) hat sich der internetbasierte Handel jedoch stark erholt und ist seither enorm gewachsen. Belief sich der E-Commerce-Umsatz 2017 weltweit noch auf ca. 1,3 Bio. CHF, waren es im Jahr 2020 bereits 2,4 Bio. CHF. Bis 2025 wird ein weiteres Wachstum auf ca. 3,4 Bio. CHF erwartet. Dies wäre mehr als eine Verdoppelung in weniger als 10 Jahren (Statista, 2021a). Je nach Region oder Branche konnte sich der E-Commerce anders durchsetzen. Gesamthaft profitiert der E-Commerce jedoch von der weiteren Verbreitung des Internets, welche 2019 weltweit bei 57,6 % lag und in Europa bei 76,8 %. Auch haben heute deutlich mehr Menschen ein Smartphone. In Europa liegt die Quote der Smartphonebesitzer mit über 70 % sehr hoch, was bedeutet, dass auch mehr Kundinnen und Kunden Zugriff auf E-Commerce haben (Statista, 2021b, S. 24–26).

Die verschiedenen Vertriebsstrategien unterscheiden sich primär darin, welche Kanäle betrieben werden, wie diese definiert werden, und wie stark diese aufeinander abgestimmt sind oder miteinander interagieren. Ein *Kanal* kann dabei als Kontaktpunkt verstanden

werden, über welchen Unternehmen mit ihren Kunden interagieren. Solche Kontaktpunkte können Absatzkanäle wie eine Filiale eines Einzelhändlers, der Vertrieb per Telefon oder Katalog oder ein Online-Shop sein. Zu den Kontaktpunkt-Kanälen gehören aber auch reine Kommunikationskanäle wie TV, Radio oder Social-Media-Plattformen. Die Kanäle entwickeln sich in Abhängigkeit von Veränderungen ihres Umfelds und der Kanalnutzenden stetig weiter (Mehn & Wirtz, 2018, S. 6).

Eine *Interaktion* ist ein verbaler und nicht-verbaler Austausch von Handlungen zwischen zwei oder mehreren Partnern, wobei Aktion und Reaktion voneinander abhängig sind. Eine Interaktion kann also online oder auch face-to-face erfolgen (Gronover, 2003, S. 41). Maßgeblich in der Unterscheidung der einzelnen *Kanal-Strategien* ist, welche Kontaktpunkte als Absatzkanäle verwendet werden. Weiter von Relevanz ist, wie stark die Kanäle ineinander integriert sind. Bei der Integration sind zwei Perspektiven unterscheidbar. Aus Sicht der Unternehmen kann dies heißen, dass z. B. dieselben Inhalte beworben werden, gemeinsame Ziele bestehen, gemeinsame Lagerhaltungen betrieben werden oder in sämtlichen Kanälen eine einheitliche Preisstrategie betrieben wird. Aus Sicht der Konsumierenden bedeutet dies, dass sie während einer Transaktion den Kanal wechseln können und diese nicht als getrennt wahrgenommen werden (Mehn & Wirtz, 2018, S. 7).

Die Vertriebsstrategien im stationären Einzelhandel haben sich im Verlaufe der letzten 20 Jahre vom Single-Channel-Retailer zum Omni-Channel-Retailer entwickelt. Es kann in Bezug auf die Anzahl der bedienten Vertriebskanäle auch von einer *Evolution des Einzelhandels* gesprochen werden. Während vor dem großen Aufschwung des E-Commerce nach dem Platzen der Dotcom-Blase die meisten Einzelhändler noch rein stationär verkauften, hat sich dies nach der Jahrtausendwende signifikant verändert. Durch die rasante Verbreitung des Internets und mobiler Endgeräte kamen bald erste Multi-Channel-Strategien hinzu. Diese waren dadurch gekennzeichnet, dass zwar mehrere Kanäle betrieben wurden, die aber nicht interagierten, sondern sich oftmals sogar konkurrenzten. Erst ab 2015 entwickelten sich die heute geläufigen Omni-Channel-Strategien, die dem entgegenwirken und eine komplette Integration sämtlicher Kanäle vorsehen (siehe Abb. 7.1) (Mehn & Wirtz, 2018, S. 7; Stieninger et al., 2019, S. 47).

Multi-Channel-Retailing bedeutet somit, dass ein Händler mehr als einen Kanal betreibt. Ein Kanal ist im Regelmodell der klassisch stationäre und ein zweiter ein Online-Shop, die um weitere Kanäle ergänzt werden können. Reine Kommunikationskanäle, über die kein Vertrieb stattfindet, werden hier nicht weiter berücksichtigt, und die Kanäle werden voneinander unabhängig betrieben. Dies zeigt sich z. B. dadurch, dass separate Umsatzziele und eigenständige Lagerhaltungen existieren. Auch erfolgt die Interaktion mit den Konsumentinnen und Konsumenten primär ausgehend vom Unternehmen. Es gibt zwar auch Ansätze, welche im Multi-Channel-Handel eine stärkere Verzahnung der Kanäle propagieren, diese sind jedoch in der Minderheit (Mehn & Wirtz, 2018, S. 6 ff.; Zaharia, 2013, S. 124; Hölter & Schmidt-Ross, 2020, S. 109).

Durch die heute beinahe flächendeckende Verbreitung von internetfähigen mobilen Endgeräten haben sich bestehende Kanalkonflikte im Multi-Channel-Retailing intensiviert. So ist es für Konsumentinnen und Konsumenten heute normal, in der Verkaufsstelle ein Produkt dann online zu bestellen, weil zum Beispiel eine Farbe oder eine Größe eines Produktes

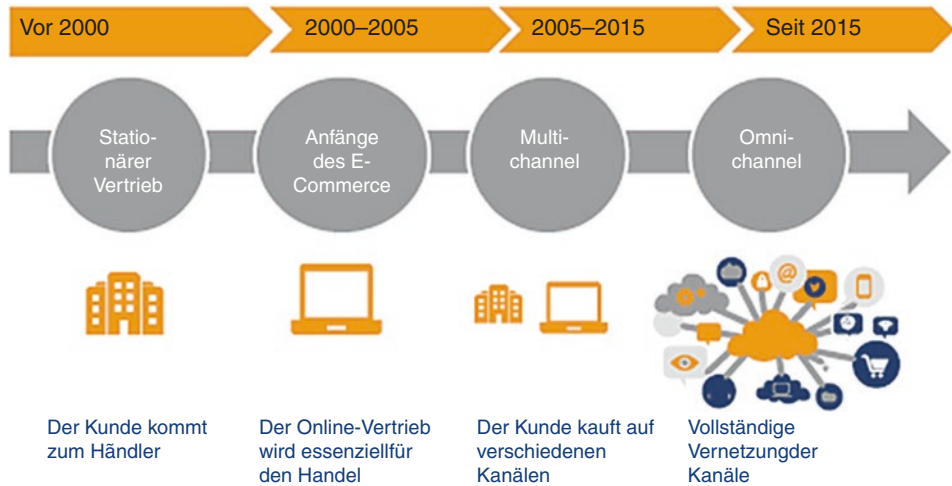


Abb. 7.1 Omni-Channel Evolution. (Mehn & Wirtz, 2018, S. 7)

nicht mehr zur Verfügung steht (Hölter & Schmidt-Ross, 2020, S. 108). Um darauf zu reagieren, verfolgen stationäre Einzelhändler heute sogenannte „Omni-Channel-Strategien“. In diesen werden sämtliche Kanäle integriert. Die damit verbundene Managementperspektive spiegelt sich in der weit verbreiteten Definition von Verhoef et al., 2015 wider, die auch hier verwendet werden soll:

„Omnichannel management is the synergetic management of the numerous available channels and customer touchpoints, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized. We thereby acknowledge that the different channels interact with each other and are used simultaneously.“

Kernaspekte dieser definitorischen Grundlage sind also das kanalübergreifende Management sämtlicher verfügbarer Kanäle (Vertriebs- und Kommunikationskanäle) sowie ein bewusstes Touchpoint-Management bei Omni-Channel-Strategien. Im Fokus stehen dabei die Kundinnen und Kunden und deren Customer Journey im ganzen Kaufprozess. Ebenfalls wichtig ist, dass die Kundinnen und Kunden die Kanäle teilweise gleichzeitig nutzen und im Verlaufe ihres Kaufprozesses zwischen den Kanälen wechseln. Die wesentlichsten Unterschiede zur Vorstufe, dem Multi-Channel-Retailing, sind in Tab. 7.1 aufgeführt.

Megatrends und deren Einfluss auf den E-Commerce

Die Entwicklung von E-Commerce und zugehöriger Omni-Channel-Strategien wird maßgeblich durch *Megatrends* beeinflusst. Der Megatrend Digitalisierung, respektive die damit einhergehende Konnektivität ist der Megatrend, welcher aktuell wohl den größten Einfluss auf die Entwicklung der Wirtschaft hat (Sigmund & Thomas-Dingemann, 2018, S. 153). Die Entwicklung des E-Commerce, und damit auch des stationären Einzelhandels, wird jedoch zusätzlich noch durch weitere Megatrends beeinflusst. Die nachfolgende Tab. 7.2 führt die wichtigsten Megatrends auf, beschreibt diese und spezifiziert deren Einfluss auf den E-Commerce.

Tab. 7.1 Multi-Channel versus Omni-Channel Retailing. (Führung von Vertriebsorganisationen 2020, S. 110)

Aspekt	Multi-Channel Retailing	Omni-Channel-Retailing
Fokus	Vertriebskanäle: stationär, online, Katalog, traditionelle Direktmarketingkanäle (z. B. Telefon).	Vertriebs- und Kommunikationskanäle: stationär, online, traditionelle Direktmarketingkanäle (z. B. Telefon), mobile Kanäle (z. B. Apps, Smartphone, Tablet), soziale Medien, diverse Kundenkontaktpunkte (TV, Radio, Print).
Grad der Kanalvernetzung	Niedrig: Kunden können auf alle Kanäle zugreifen, diese sind jedoch unabhängig voneinander und nicht integriert.	Hoch: integrierte Kanäle bieten nahtlose Informations- und Einkaufsmöglichkeiten.
Kanalmanagement	Separat und wenig abgestimmt.	Kanalübergreifend.
Zielsetzung	Optimierung jedes Absatzkanals für sich (z. B. Umsatz je Kanal, Customer Experience je Kanal).	Optimierung der Gesamtheit aller Kanäle (Gesamtumsatz, Customer Experience im Omni-Channel-System).

Tab. 7.2 Megatrends und deren Einfluss auf den E-Commerce. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Tewes & Tewes, 2020, S. 23)

Megatrend	Beschreibung	Einfluss auf E-Commerce
Konnektivität/ Digitalisierung	Technologie durchdringt immer mehr Bereiche unseres Lebens. Zum einen sind technische Systeme immer intelligenter und ausgereifter, und zum anderen haben immer mehr Menschen Zugang zum Internet und zu Smartphones.	Dieser Megatrend hat mit Abstand den größten Einfluss auf den E-Commerce. Er hat großen Einfluss darauf, wie Konsumentinnen und Konsumenten miteinander kommunizieren, sich informieren und einkaufen.
Individualisierung	Der Drang nach Selbstverwirklichung führt dazu, dass immer individuellere Bedürfnisse nach Waren und Dienstleistungen bestehen.	Die Konsumenten und Konsumentinnen werden aufgrund der stärkeren Individualisierung anspruchsvoller. Ein Produkt in einer Farbvariante reicht oftmals nicht mehr. Sortimentsbreite und -tiefe werden noch wichtiger.
Urbanisierung	Immer größere Teile der Weltbevölkerungen ziehen vom Land in Städte.	Wenn immer größere Teile der Bevölkerung auf engem Raum leben, ermöglicht dies z. B. in der Belieferung neue Möglichkeiten. Das ist eine große Chance für den E-Commerce, der somit Nachteile zum stationären Handel abschwächen kann.
Mobilität	Immer weniger Menschen verfügen über ein eigenes Automobil. Mobilität wird nur noch bedarfsgerecht bezogen und Autos können autonom fahren.	Die abnehmende Mobilität führt dazu, dass der stationäre Handel, bei welchem beispielsweise Einkaufszentren eine hohe Rolle haben, an Bedeutung verliert. Die Konsumentinnen und Konsumenten lassen sich beliefern, da sie selbst z. B. über kein Auto oder keinen Führerschein verfügen.

Neben den Megatrends gibt es noch sogenannte *Digital- und Technologietrends*, welche für den E-Commerce und Omni-Channel-Strategien von sehr hoher Bedeutung sind. Diese sind unter anderem Entwicklungen im Bereich der Artificial Intelligence, von Big Data oder Augmented und Virtual Reality, aber auch das Internet of Things (Tewes & Tewes, 2020, S. 25–26). Diese können auch als derzeitige Haupttreiber des Megatrends Digitalisierung verstanden werden.

Es ist für die Entwicklung einer langfristigen Omni-Channel-Strategie von großer Bedeutung, dass die Megatrends als zentrale Einflussgrößen der Umweltentwicklung berücksichtigt werden, um einen fortwährenden Umwelt-Strategie-Fit zu generieren.

Haupttreiber der Entwicklung von Omni-Channel-Strategien

Neben dem immer schnelleren technologischen Wandel haben sich auch die *Kundenbedürfnisse* und die *Kundenloyalität* in den letzten Jahren massiv verändert (Micha & Koppers, 2016, S. 49). Diese beiden Faktoren können vor dem Hintergrund der Megatrends als erster Haupttreiber der steigenden Relevanz von Omni-Channel-Strategien für stationäre Einzelhändler betrachtet werden.

Kundinnen und Kunden können heute ganz anders beim Kauf von Produkten entscheiden und dabei dank neuer Informationstechnologien in Echtzeit Preise vergleichen oder Produktbewertungen konsultieren (Hosseini et al., 2018, S. 74). Diese Transparenz heißt für die Händler, dass Serviceleistungen immer wichtiger werden, um Kunden zu gewinnen. Dies gilt umso mehr, wenn man beachtet, dass gute Serviceleistungen heute von vielen Kundengruppen als selbstverständlich erachtet werden. Der Umstand, dass Kunden heute sehr leicht an weitreichende Produktinformationen kommen, steigert auch die Ansprüche an die Ausbildung des Personals. Dieses muss mehr wissen, als der Kunde selbst recherchieren kann (Bachrach et al., 2016, S. 176 ff.). Mit der zunehmenden Bedeutung von Multi- oder Omni-Channel-Strategien hat sich auch der Zweck stationärer Verkaufsflächen verändert. Neben der reinen Verkaufsfunktion steigt die Bedeutung als wichtigster Touchpoint der Kundinnen und Kunden mit dem Unternehmen in verschiedenen Phasen der Customer Journey (Gallino & Moreno, 2019, S. 7; Alexander & Blazquez Cano, 2019, S. 197). Auch übertragen die Kundinnen und Kunden heute ihre Erfahrungen aus dem E-Commerce auf den stationären Handel. Gerade in den Bereichen Produktinformationen, Warenverfügbarkeit, Sortimentsbreite, respektive -tiefe als auch Liefermöglichkeiten bedeutet dies, dass heute deutlich mehr verlangt wird (Turban et al., 2018, S. 111; Spanke, 2020, S. 6 f.). Ferner sind die Zielgruppen heute immer differenzierter und haben zunehmend unterschiedliche Bedürfnisse oder Kanalpräferenzen. Es empfiehlt sich deshalb für das Gros der Einzelhändler mehrere Kanäle zu betreiben, wenn man die Gesamtheit der erreichbaren Zielgruppen nicht stark einschränken will (Kleinjohann & Reinecke, 2020, S. 7). Während in einem klassischen Kaufprozess der Verkaufspunkt und der Informationspunkt identisch sind, sind diese Kontaktpunkte heute zunehmend in unterschiedlichen Kanälen platziert. Der Verkaufsprozess verändert sich somit fortlaufend. Im Rahmen einer Omni-Channel-Strategie sollte die Customer Journey, also die Abfolge der einzelnen Touchpoints der Kundinnen und Kunden mit dem Unter-

nehmen, deshalb ganzheitlich und wiederkehrend betrachtet werden. Die Customer Journey beginnt vor dem Kauf und endet erst nach dem Kauf mit der avisierten Kundenbindung (Zimmermann & Westermann, 2020, S. 5; Deges, 2020, S. 75; Gizycki & Elias, 2018, S. 117 ff.; Hölter & Schmidt-Ross, 2020, S. 112 ff.).

Der zweite Haupttreiber einer steigenden Relevanz von Omni-Channel-Strategien und der damit einhergehenden Evolution im Einzelhandel ist, auch eng verbunden mit dem Megatrend der Digitalisierung, die *technologische Entwicklung*. Durch sie ergeben sich für die stationären Einzelhändler Vorteile, da sie zum Beispiel in der Verkaufsstelle analoge und digitale Kanäle miteinander verbinden können. Dies ermöglicht es, die Kunden und Kundinnen auf neue Art zu erreichen und zielgerichteter zu kommunizieren und zu interagieren. Grundsätzlich können Einzelhändler die neuen technologischen Komponenten über den gesamten Kaufprozess hinweg zu ihren Gunsten, aber auch mit Mehrwert für Kundinnen und Kunden einsetzen. Auch der Einsatz von Artificial Intelligence am POS bietet interessante neue Möglichkeiten. Dadurch, dass beinahe alle Konsumentinnen und Konsumenten heute über Smartphones mit GPS verfügen, ist es möglich, diesen, wenn sie sich in der Nähe einer Filiale befinden, gezielt Push-Nachrichten zu schicken. Sind diese in der Verkaufsstelle, können moderne Chatbots zum Beispiel über eine App die Verkaufsberatung übernehmen. Ebenfalls denkbar ist, dass man mit dem eigenen Smartphone durch Augmented Reality-Technologie Produkte in der echten Welt platzieren oder probieren kann. Durch das gezielte Sammeln und Auswerten von Daten können die Händler Erkenntnisse über ihre Kunden gewinnen und diese wiederum kanalspezifisch gewinnbringend einsetzen (Micha & Koppers, 2016, S. 49 ff.; Goic & Olivares, 2019, S. 144; Stieninger et al., 2019, S. 49). Ein wichtiger Faktor in der digitalen Transformation stationärer Einzelhändler ist ferner das Internet of Things, das es erlaubt, durch die Verknüpfung physischer Gegenstände mit virtuellen Netzen neue wertgenerierende Vertriebszusammenhänge zu generieren (Ivanova, 2021, S. 126).

Die dynamischen Entwicklungen der Informationstechnologie sind eng mit den veränderten Anforderungen der Kunden und Kundinnen an den stationären Handel verbunden, die sich positiv oder negativ auf den Verkaufsprozess auswirken können. So können über die Smartphones während des Besuchs eines stationären Ladens von Kundinnen und Kunden Beratungsdienstleistungen beansprucht werden, die aufgrund vor- oder nachgelagerter Online-Preisvergleiche zum digitalen Kauf bei einem anderen Unternehmen führen. Wird die digitale Interaktion jedoch auf stationären Verkaufsflächen systematisch genutzt, kann dieser Gefahr des Showroomings, beziehungsweise Beratungsdiebstahls begegnet werden.

Vor- und Nachteile von Omni-Channel-Strategien

Omni-Channel-Strategien sind sehr ressourcenintensiv und erfordern von stationären Händlern grundsätzlich auch die Aneignung vieler Fertigkeiten, die sie oftmals noch nicht vorweisen. Es gibt neben den Protagonisten von Omni-Channel-Strategien auch kritische Stimmen, die auf ein Missverhältnis von Aufwand und Ertrag bei der Verfolgung und Umsetzung dieser Zukunftsperspektive für den Handel verweisen. Die wesentlichsten Vor- und Nachteile von Omni-Channel-Strategien werden in Tab. 7.3 aufgeführt.

Tab. 7.3 Vor- und Nachteile von Omni-Channel-Strategien. (Eigene Darstellung)

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> - Bessere Auswertung des Kundenverhaltens - Zugang zu neuen Kundensegmenten - Steigerung des Umsatzes - Stärkerer Kundenfokus
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Investitionen in neue Technologien und POS-Material - Zusätzliche Overhead-Kosten (IT, E-Commerce, Marketing) - Aufbau neuer Logistik-Kompetenzen - Rechtliche Herausforderungen im Bereich Datenschutz und Vertragsrecht - Höhere Konkurrenz im E-Commerce - Größere Preistransparenz was zu tieferen Margen führt

Die Vorteile einer Omni-Channel-Strategie für stationäre Einzelhändler in Marktsegmenten mit einem hohen Anteil E-Commerce überwiegen klar. Denn in diesen Segmenten auf den stationären Handel ausgerichtete Einzelhändler müssen darum besorgt sein, dass sie in keine Kostenfalle geraten. Dies kann dann geschehen, wenn zur Haltung des Gewinnniveaus der Personaleinsatz zwecks Kostensenkung reduziert wird, was dann jedoch wiederum in eine schlechtere Servicequalität mündet. Diese führt dazu, dass der Ertrag weiter zurückgeht. Für Umsatzsteigerungen führt in diesen Marktsegmenten kein Weg an E-Commerce vorbei (Heinemann, 2020, S. 398 f.; Haug, 2013, S. 33 f.; Gauri et al., 2021, S. 48; Kruse Brandão & Wolfram, 2018, S. 56).

Konzeptionelle Perspektiven von Omni-Channel-Strategien

Es kann nicht von archetypischen generischen Omni-Channel-Strategien gesprochen werden. Diese sind immer kontextabhängig auf ein spezifisches Unternehmen bezogen. Es gibt kanalbezogene Vertriebskonzepte, die als essenzielle Perspektiven zur Festlegung und Implementierung einer Omni-Channel-Strategie verwendet werden können. Je nach Unternehmen und Branche differiert deren sinnvolle Verwendung und gegebenenfalls auch Kombination. In Tab. 7.4 werden einige dieser potenziellen konzeptionellen Perspektiven vorgestellt.

Die angeführten konzeptionellen Perspektiven für Omni-Channel-Strategien sind nicht statisch, sondern entwickeln sich rasch weiter. Zentral für den erfolgreichen Einsatz ist deren situative, branchen- und produktabhängige Verwendung bei der Festlegung und Implementierung der Strategien (Gauri et al., 2021, S. 51 ff.).

Erfolgsvoraussetzungen

Damit im Rahmen einer Omni-Channel-Strategie die ausgewählten konzeptionellen Elemente erfolgreich umgesetzt werden können, müssen gewisse Voraussetzungen gegeben sein. Hier kann an den Schlüsselerfolgskriterien für erfolgreichen E-Commerce angesetzt werden: Die Erzielung von Skaleneffekten, das Erzeugen von digitaler Innovation, das Erreichen eines hohen Kundenfokus sowie ein datenbasiertes Marketing (Große Holtforth, 2016, S. 11). Tab. 7.5 führt weitere Voraussetzungen auf und beschreibt diese.

Tab. 7.4 Konzeptionelle Perspektiven für Omni-Channel-Strategien. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Gauri et al. 2021, S. 51 ff. u. a.)

Konzept	Beschreibung
Buy online pick up offline	Eine der am meisten verfolgten Omni-Channel-Perspektiven ist „Buy-Online-Pickup-in-store“ (Gao & Su, 2019, S. 36). Diese wird auch oft „Click & Collect“ genannt. Dabei bestellen Kundinnen und Kunden ein Produkt online, und holen es offline ab. Wenn das Produkt nur zur Ansicht in den Offline-Kanal bestellt wird, spricht man auch von „Click & Reserve“.
Buy offline deliver home	Eine weitere Grundperspektive ist das Betreiben von reinen Showrooms, bei welchen die Produkte zwar besichtigt werden können, jedoch der Kauf dann dennoch über den Online-Kanal stattfindet. Dies ist besonders verbreitet bei Händlern von Möbeln und Consumer Electronics, wurde teilweise aber auch von Textilhändlern übernommen (Gao und Su, S. 43). Dieses Konzept ist auch denkbar in urbanen Gebieten, wo Kundinnen und Kunden immer öfter über kein eigenes Auto mehr verfügen oder nach einem Einkauf ohne Ballast weiter einkaufen wollen.
Smaller stores for pick-up	Da der zusätzliche Onlinekanal es einem Anbieter ermöglicht, die Leader-Produkte stationär anzubieten und die restlichen Produkte über den Online-Kanal, können sich diese auf kleinere Verkaufsflächen konzentrieren und dort den Quadratmeterumsatz maximieren. Diese Verkaufsstellen dienen auch explizit dazu, dass Kundinnen und Kunden ihre Online-Bestellungen abholen können, oder um die Retouren abzuwickeln.
Persönliche Beratung von Online-Kunden und Kundinnen durch Verkaufspersonal	Es zeigt sich, dass es mit einer größeren Wahrscheinlichkeit zu einem Abschluss kommt, wenn Online-Kunden und Kundinnen z. B. per Chat, Telefonie oder Videotelefonie bei ihrem Kauf beraten und begleitet werden. Insbesondere durch die Corona-Pandemie hat diese Perspektive Auftrieb erhalten.
Storefinder/ Bestandsabfrage	Für die Vernetzung der Kanäle ist es sehr wichtig, dass die Konsumentinnen und Konsumenten auf den Online-Kanälen sowohl Informationen zu den stationären Filialen, als auch zur Verfügbarkeit der Produkte vor Ort erfahren. Dies gilt insbesondere, da heute einem Kauf in einem stationären Kanal oftmals eine Informationsphase vorangeht, welche online stattfindet.
Zusatznutzen über App oder QR-Code in Filiale	Die technische Entwicklung ermöglicht es, dass im stationären Kanal auch Zusatznutzen durch digitale Kanäle geschaffen werden können. So können über einen QR-Code beispielsweise weitere Produktinformationen abgerufen werden oder Produkte individualisiert werden.
Community/ Bewertungen	Ein großer Vorteil der Online-Kanäle ist es, dass Communities gebildet werden können. Diese können zum Beispiel Produkte bewerten und vom Unternehmen aus erster Hand über Neuerungen informiert werden. Die Verknüpfung der Kanäle ermöglicht es dem stationären Einzelhändler, ebenfalls eine eigene Community aufzubauen.
In Onlineshop auf stationäre Filiale hinweisen	Durch gezielte Informationen im Online-Kanal, können Kundinnen und Kunden auf den stationären Kanal verwiesen werden. Zum Beispiel dadurch, dass eine präferierte stationäre Filiale angegeben werden muss, oder beim Check-Out auf die Möglichkeit zur Filialabholung hingewiesen wird.

(Fortsetzung)

Tab. 7.4 (Fortsetzung)

Konzept	Beschreibung
Online-Retouren über stationären Kanal	Ein großer Vorteil des stationären Kanals ist dessen Nähe zu den Kundinnen und Kunden. Wird dieser Kanal für die Retouren des Online-Kanals verwendet, ermöglicht dies den Kundinnen und Kunden ein angenehmeres Einkaufserlebnis.
Lieferung aus Filialen	Je nach Branche ist es möglich, dass Online-Aufträge nicht aus einem zentralen Lager versandt werden, sondern dezentral aus den Filialen. Dadurch können Lagerhaltungskosten optimiert werden und unter Umständen sogar der Personaleinsatz effizienter gestaltet werden.

Tab. 7.5 Voraussetzungen für erfolgreiche Implementierungen von Omni-Channel-Strategien. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Sigmund & Thomas-Dingemann, 2018, S. 153 f.; Hölter & Schmidt-Ross, 2020, S. 117 ff.)

Voraussetzung	Beschreibung
Projektmanagement	Da eine Omni-Channel-Strategie sämtliche Bereiche eines Unternehmens tangiert, ist deren Implementierung komplex und zeitaufwändig. Damit die Implementierung erfolgreich sein kann, sind daher die Fähigkeiten, solche Projekte aufzugleisen und abzuarbeiten, eine wichtige Voraussetzung.
Unternehmenskultur	Omni-Channel-Strategien ändern die Funktion der einzelnen Kanäle. Diese stehen nicht weiter in Konkurrenz zueinander, sondern ergänzen sich. Diese Veränderung der Funktion muss durch die Mitarbeitenden verstanden und umgesetzt werden. Dafür sind eine offene Unternehmenskultur und eine klare Kommunikation der Ziele notwendig. Gerade an das Change-Management werden daher hohe Anforderungen gestellt. Ebenfalls wichtig ist, dass durch die Erfolgsmessung und verbundene Incentives kein Konkurrenzdenken entsteht.
Führungskultur	Da sich Omni-Channel-Strategien dynamisch entwickeln, erfordert dies von den Unternehmen eine moderne Führungskultur, welche auf Vertrauen basiert und Raum für Fehler lässt. So können neue Konzepte zeitnah umgesetzt werden. Gehen diese an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden vorbei, können sie durch neue Konzepte ersetzt werden.
Flexibilität/Agilität	Die erfolgreiche Umsetzung einer Omni-Channel-Strategie über einen längeren Zeitraum hinweg erfordert von einem Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität, respektive Agilität. So müssen einmal implementierte Konzepte laufend angepasst werden. Dies erfordert neben dem richtigen mindset (siehe Führungskultur und Unternehmenskultur) auch eine zielführende Aufbauorganisation. Gerade in starren hierarchischen Gebilden, wie sie im Einzelhandel auch heute noch üblich sind, können organisatorische Anpassungen notwendig sein.
Technik/IT	Eine hochstehende Omni-Channel-Strategie bedingt eine komplexe Systemlandschaft, welche sowohl die Online- als auch die stationären Kanäle abbildet. Dies erfordert ein gutes Technologien-Management und hohe Kompetenz im IT-Bereich.
Marketing	Das parallele und integrierte Managen von verschiedenen Kanälen stellt neue Anforderungen an das Marketing. Gerade hier kann es notwendig sein, die neu erforderlichen Kompetenzen durch Personalakquise oder Weiterbildung der bestehenden Mitarbeitenden zu erwerben.

Zukünftige Entwicklungen

Der Handel steht jedoch nicht nur vor großen Herausforderungen, die durch den technologischen Wandel getrieben sind. Auch der Trend zu mehr Nachhaltigkeit führt dazu, dass Händler sich neu erfinden müssen. So werden Recycling, Sharing Economy sowie Umweltfreundlichkeit in Vertrieb und Logistik immer wichtiger. Diese Aspekte lassen sich jedoch gut in eine Omni-Channel-Strategie einbinden (Lacy et al., 2020, S. 197 ff.). Auch neue Trends wie Mobile Commerce und Internet of Things werden künftig vermehrt einen Einfluss auf die Ausgestaltung von Omni-Channel-Strategien haben, nicht nur im Vertrieb, sondern speziell auch in der Interaktion mit den Kunden (Turban et al., 2018, S. 205; Chen et al., 2018, S. 4). Zweifelsohne wird der Omni-Channel-Gedanke für die Händler auch in Zukunft an Relevanz gewinnen. Dabei ist zu beachten, dass mit dem Ansatz und einhergehenden technologischen Entwicklungen Komplexität und Aufwand der Geschäftstätigkeit steigen, während Preise durch die immer stärkere Transparenz unter Druck geraten. Damit umzugehen ist eine besondere Herausforderung (Brill, 2018, S. 363 f.). Ein guter Ansatzpunkt, um künftige Entwicklungen hinsichtlich Mehrkanalnutzung einschätzen zu können, ist zunächst die Untersuchung, welche Kunden aktuell welche Kanäle wieso verwenden, und ob hier Verhaltensänderungen zu erwarten sind. Wenn die Unternehmen dies verstehen, können sie versuchen, die Aufgaben ihrer analogen und digitalen Kanäle entsprechend optimal auszurichten (Wallström et al., 2017, S. 243; Esch & Knörle, 2015, S. 135 f.). Dabei gilt es insbesondere auch die Entwicklung in Bezug auf im Detailhandel zunehmend vertretene neue Kundengruppen zu berücksichtigen (Popa et al., 2019, S. 129). Auch potenzielle Schwächen des Omni-Channel-Ansatzes, wie etwa Beeinträchtigungen von Produktinnovationen dürfen nicht außer Acht gelassen werden (Metzler, 2018, S. 245 f.).

7.2.2 Bestandsaufnahme im Schweizer Non-Food-Detailhandel

Um den Stand der Verbreitung und Umsetzung von Omni-Channel-Strategien im Schweizer Non-Food-Detailhandel zu untersuchen, wurden als Kunde wahrnehmbare Omni-Channel-Ausrichtungen systematisch untersucht. Dies erfolgte durch eine Analyse der Homepages/Online-Shops und durch Besuche von Filialen bekannter größerer Unternehmen (mindestens 10 Filialen) in verschiedenen Segmenten auf dem Schweizer Non-Food-Markt im Frühling 2021. Die betrachteten Marktsegmente und Unternehmen, die bei der Bestandsaufnahme berücksichtigt wurden, sind in Tab. 7.6 angeführt.

Die Marktsegmente wurden hinsichtlich vier für eine Omni-Channel-Perspektive besonders relevanter Aspekte untersucht: Vertrieb, Kommunikation, Vernetzung und Logistik. Um den Grad der Umsetzung typischer Omni-Channel-Merkmale segmentbezogen aggregiert zu messen, wurden Omni-Channel-basierte Kriterien definiert und anhand von Leitfragen konkretisiert, die als „erfüllt“ oder „nicht erfüllt“ für alle Unternehmen eines Segments beantwortet werden konnten. In einem einfachen Scoring-Verfahren mit Gleichgewichtung der aggregierten Aspektbereiche wurde mittels einer numerischen Skala von 0 (keine Omni-Channel-Ausrichtung erkennbar) bis 5 (sehr starke Omni-Channel-

Tab. 7.6 Bestandsaufnahme Omni-Channel-Ausrichtung – Untersuchte Unternehmen im Schweizer Non-Food Detailhandel. (Eigene Darstellung)

Segment	Unternehmen	Kriterium
Warenhäuser	Coop City, Manor, Globus	Mindestens 10 Filialen
Bekleidung/Schuhe	Anouk, Bayard, Benneton, Vero Moda, Blackout, C&A, Chicoré, Hennes & Mauritz, New Yorker, PKZ, Tally Weijl, Bonita, Zebra Fashion, Beldona, Calida Shops, Calzedoni, Intissimi, Dosenbach, Ochsner-Shoes, Vögele-Shoes	Mindestens 30 Filialen
Consumer Electronics	Conforama, Dipl. Ing. Fust, Interdiscount, Media Markt Schweiz, melectronics	Mindestens 20 Filialen
Sport	Ochsner-Sport, Sport XX, Decathlon	Mindestens 20 Filialen
Schmuck und Uhren	Claires, Christ Uhren & Schmuck, Rhomberg	Mindestens 30 Filialen
Wohnungseinrichtung	Conforama, JYSK, LIPO Einrichtungsmärkte, Maxi Bazar, Micasa, Ottos Möbel, Pfister, Livique/Lumimart	Mindestens 20 Filialen
Spielwaren/Games/ Bücher/Musik	Franz Carl Weber, GameStop, Lüthy Balmer Stocker, Orell Füssli/Thalia, Press & Books, Weltbild Verlag	Mindestens 15 Filialen
Tiernahrung/Tierbedarf	Fressnapf Schweiz, Qualipet	Mindestens 30 Filialen
Do it Yourself	Coop Bau+Hobby, Jumbo Do it-Deco-Garden, Landi, Migros Do it + Garden, OBI	Mindestens 10 Filialen
Parfümerien/Kosmetik/ Körperpflege	Import Parfumerie, Marionnaud Parfumeries, The Body Shop	Mindestens 30 Filialen

Ausrichtung erkennbar) das Ausmaß einer Omni-Channel-Orientierung je Unternehmen und segmentbezogen als Durchschnittswert näherungsweise ermittelt. Die je Omni-Channel-Aspektfeld zugehörigen Fragestellungen sind Tab. 7.7 entnehmbar.

Der Gesamtdurchschnittswert für eine Omni-Channel-Orientierung über alle betrachteten Segmente hinweg beträgt 3,7. Von insgesamt 58 untersuchten Einzelhändlern verfügten zum Zeitpunkt der Erhebung 88 % auch über einen Online-Shop. Wer einen Online-Shop betreibt, hat die entsprechende Homepage auch für mobile Endgeräte optimiert. Unternehmen, die keinen Online-Shop betreiben, finden sich am häufigsten im Segment Bekleidung/Schuhe. Dies sind vor allem national ausgerichtete Unternehmen, die aktuell einen Online-Shop planen und Unternehmen mit ausgeprägter Preisorientierung. 95 % aller analysierten Unternehmen betreiben einen Newsletter und einen Facebook-Account. Ein Instagram-Account wird von 93 % der untersuchten Unternehmen betrieben. Von den vier Unternehmen, die auf Instagram nicht aktiv sind, sind zwei im Bereich der Consumer Electronics zu finden. Hinsichtlich der Kommunikation spielen spezifische Apps noch eine untergeordnete Rolle. Nur 31 % aller untersuchten Einzelhändler verfügen über eine eigene App, wobei diese vor allem im Segment der Warenhäuser verortet sind. In Bezug auf eine für Kundinnen und Kunden sichtbare Vernetzung der Kanäle zeigt sich auch ein gemischtes Bild. In 62 % der analysierten Unternehmen wird auch in den Filialen sichtbar auf den Online-Kanal

Tab. 7.7 Bestandsaufnahme Omni-Channel-Ausrichtung – Aspekte und Kriterien. (Eigene Darstellung)

Aspekte	Kriterien	Gewichtung
Vertrieb	- Wird neben dem stationären Kanal ein Online-Shop betrieben? - Ist der Online-Shop für mobile Endgeräte optimiert?	25 %
Kommunikation	- Wird ein Newsletter betrieben? - Besteht ein Facebook Account? - Besteht ein Instagram Account? - Besteht eine App?	25 %
Vernetzung	- Wird in der Filiale auf den Online-Shop verwiesen? - Kann der Kunde aus der VST selbst online bestellen? - Sind Filialbestände auf dem Online-Shop ersichtlich?	25 %
Logistik	- Besteht die Möglichkeit zur Heimlieferung? - Besteht die Möglichkeit zu Click & Collect? - Ist die Abwicklung von Online-Retouren in der Filiale möglich?	25 %

verwiesen. Diese 36 Unternehmen unterscheiden sich jedoch deutlich darin, wie diese Verweise auf Online-Kanäle erfolgen. Während etwa bei einigen Unternehmen auf sämtlichen Preisetiketten QR-Codes angebracht sind, welche auf den Online-Shop verweisen, wird bei anderen Detailhändlern nur der Link auf den Online-Shop auf dem Schaufenster beworben. Wenig verbreitet sind Möglichkeiten für die Kundinnen und Kunden, um selbstständig vor Ort aus den Filialen online bestellen zu können. Bei den 8 Einzelhändlern, die dies anbieten, kann zwischen drei Möglichkeiten unterschieden werden: Nutzung von Tablets oder die Nutzung von Computer-Stationen, über die Kundinnen und Kunden auf den Online-Shop zugreifen können. Eine dritte Option ist der Zugriff via QR-Code-Reader oder App des Einzelhändlers auf den EAN- oder QR-Code an den Preisetiketten. Im Anschluss kann dann auf dem Online-Shop im Internet oder der App zum Beispiel auf andere Größen oder Farben zugegriffen werden. Die Filialbestände zeigen 67 % der analysierten Unternehmen in ihrem Online-Shop an. Von den Unternehmen, die einen Online-Shop betreiben, bieten, mit Ausnahme von drei Unternehmen, alle Heimlieferung an. Die drei Ausnahmefälle bieten jeweils nur „Click & Collect“ (Bestellen und in Filiale abholen) oder „Click & Reserve“ (Bestellen und in Filiale nach Reservierung entscheiden) als Wahloptionen an. Zwei dieser Anbieter sind im Bereich Spielwaren/Games/Bücher/Musik angesiedelt. 71 % der analysierten Einzelhändler bieten den Kundinnen und Kunden Click & Reserve-Optionen für die stationären Filialen an. Bei 60 % der untersuchten Unternehmen können die Online-Retouren in der Verkaufsstelle abgewickelt werden. Insbesondere Großunternehmen oder Unternehmen, die einem größeren Konzern angehören, erzielen einen höheren Score in Bezug auf die Omni-Channel-Orientierung. Weitere Ergebnisse der Bestandsaufnahme sind in Tab. 7.8 enthalten.

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass Segmente, die stärker von der Verschiebung der Umsätze in den E-Commerce betroffen sind, im Omni-Channel-Retailing in der Schweiz weiter fortgeschritten sind. Hier hervorzuheben sind speziell die Marktsegmente Consumer Electronics und Bekleidung. Denn trotz des tieferen Gesamtwertes des Segments hat hier eine große Zahl der betrachteten Unternehmen hohe Scores erzielt.

Tab. 7.8 Bestandsaufnahme Omni-Channel-Ausrichtung – Marktsegmentbewertungen mit Score-Mittelwerten. (Eigene Darstellung)

Segment	Score	Bemerkung
Warenhäuser	3,3	Das Segment ist 0,4 Punkte unter dem Durchschnittswert positioniert. Dieser Wert wird jedoch durch Coop City sehr stark negativ beeinflusst. Die beiden Warenhäuser Manor und Globus haben sehr hohe Scores erzielt.
Bekleidung/Schuhe	3,2	Das Segment ist 0,5 Punkte unter dem Gesamtdurchschnitt aller Segmente. Die Bandbreite der Einzelwerte reicht von 0,9 Punkte bis 5,0 Punkte. Insbesondere nationale Unternehmen, oder solche mit finanziellen Herausforderungen, weisen schlechtere Werte auf, während internationale Großunternehmen sehr gute Werte erzielen.
Consumer Electronics	3,9	Dieses Segment liegt 0,2 Punkte über dem nationalen Schnitt und damit auf Rang 2 der Segmente. Das schlechteste Unternehmen im Segment mit einem Score von 3,4 ist stark auf Haushaltsgeräte fokussiert.
Sport	4,4	Dieses Segment hat im Schnitt den höchsten Score, obwohl keines der Unternehmen den Höchstwert von 5 Punkten erreicht.
Schmuck und Uhren	3,4	Das Segment liegt 0,3 Punkte unter dem Durchschnitt. Die untersuchten Unternehmen bewegen sich zwischen 2,9 und 4,3 Punkten.
Wohnungseinrichtung	3,7	Dieses Segment liegt punktebezogen exakt auf dem Durchschnittswert der untersuchten Unternehmen. Das schlechteste Unternehmen erzielte 1,4 Punkte, das beste 5,0. Sechs der acht untersuchten Unternehmen liegen höher als der Mittelwert des Segments.
Spielwaren/Games/ Bücher/Musik	3,7	Der Score des Segments entspricht ebenfalls dem nationalen Durchschnittswert. Die Verteilung reicht von 2,6 bis zu 4,6 Punkten. Speziell die klassischen Buchhändler erzielen gute Werte.
Tiernahrung/Tierbedarf	3,8	Das Segment liegt 0,1 Punkte über dem Durchschnitt. Die beiden untersuchten Unternehmen haben Punktwerte von 3,4 und 4,2 erzielt.
Do it Yourself	3,9	Dieses Segment liegt 0,2 Punkte über dem nationalen Schnitt. Die Verteilung reicht von 3,0 bis 4,6 Punkten.
Parfümerien/Kosmetik/ Körperpflege	3,5	Das Segment liegt 0,1 Punkte unter dem Durchschnittswert. Das schlechteste Unternehmen erzielt 3,0 Punkte, das beste 4,3.

Omni-Channel-Scores: Minimalwert 0 (keine Omni-Channel-Orientierung erkennbar), Maximalwert 5 (sehr starke Omni-Channel-Orientierung erkennbar)

Tiefere Werte werden vor allem in Marktsegmenten ausgewiesen, in denen die persönliche Beratung oder das physische Erlebnis im Vordergrund steht. Dies sind zum Beispiel die Segmente Parfümerie/Kosmetik/Körperpflege oder Wohnungseinrichtung.

Losgelöst von der eigenen Untersuchung ist noch auf vermutete Sondereffekte der Corona-Pandemie hinzuweisen. Diese hat den Trend zu Home-Office massiv verstärkt und man kann zwischenzeitlich von nachhaltigen Konsequenzen für die künftige Organisation

der Arbeitswelt ausgehen. Dies hat wiederum starke Auswirkungen auf den Detailhandel in den Innenstädten, da durch die Home-Office-Option ländliche Gebiete als Wohnlage an Attraktivität gewinnen. Dies beschleunigt die Reduktion der Verkaufsflächen im stationären Einzelhandel und verstärkt die Verschiebung der Umsätze von Offline- zu Online-Kanälen (Adler, 2021, S. 13 ff.). Generell wird die Umsatzverschiebung vom stationären Handel in Richtung E-Commerce wohl auch in Zukunft anhalten. Darüber hinaus werden in der Literatur eine Reihe weiterer Trends für den Non-Food-Einzelhandel gesehen, die für das Omni-Channel-Retailing von Bedeutung sind. Eine Übersicht hierzu gibt Tab. 7.9.

Tab. 7.9 Trends im Schweizer Non-Food-Einzelhandel. (Eigene Darstellung)

Trends stationär	Trends online
<p><i>Emotionalisierung Verkaufsflächen</i> Der Strukturwandel im Detailhandel führt dazu, dass immer mehr Umsätze im E-Commerce stattfinden. Damit verbunden verändert sich die Funktion des stationären Verkaufskanals. Die Funktion als Showroom rückt das Einkaufserlebnis ins Zentrum. Auch werden Shop-in-Shop- und Pop-up-Konzepte zunehmend wichtiger, wodurch Verkaufsflächen flexibler bewirtschaftet werden (Wölfle & Leimstoll, 2021, S. 22, 48; Stoffel, 2020).</p>	<p><i>Direct2Customer</i> Wie auf der ganzen Welt, wird der Direktvertrieb durch Händler auch in der Schweiz stark an Bedeutung gewinnen (D2C). Dies, da bereits jetzt z. B. ein Teil der Informationsphase durch die Kundinnen und Kunden auf der Homepage des Herstellers stattfindet. Da ist es naheliegend, dass dieser den Vertrieb auch direkt übernimmt (Wölfle & Leimstoll, 2021, S. 17).</p>
<p><i>Reduktion/Veränderung Flächen</i> Die bestehenden stationären Verkaufsflächen werden reduziert. Dort wo Einzelhändler Flächen reduzieren, folgen Anbieter von Dienstleistungen wie zum Beispiel Coiffeure, Nagelstudios oder Restaurants nach (Adler, 2021). Als aktuelles Beispiel für diesen Trend können etwa die Filialschließungen von Globus in Zug und Locarno gewertet werden. Die Schließung von Filialen in weniger dicht besiedelten Gebieten wird dem Strukturwandel im Detailhandel und einer damit verbundenen strategischen Neupositionierung zugeschrieben (O.V., 2021a). Auch die Funktion von größeren Einkaufszentren wird sich stark verändern und mit einer starken Reduktion der Verkaufsflächen und der Anzahl von Geschäften einhergehen (Stoffel, 2020).</p>	<p><i>Plattformen/Marktplätze</i> Die Relevanz von Plattformen sowie Marktplätzen wie Amazon, Google Shopping, Zalando, Wish, Aliexpress und Digitec Galaxus wird an Bedeutung gewinnen. Für stationäre Einzelhändler wird der Zugang zu Kundinnen und Kunden dadurch zunehmend kostenintensiver, aber gleichzeitig auch wichtiger. Ferner drängen diese Plattformen zunehmend auch in das stationäre Geschäft (Wölfle & Leimstoll, 2021, S. 29, 46).</p>
<p><i>Convenience</i> Convenience als Einkaufsmotiv gewinnt auch im Non-Food-Bereich an Relevanz. Kunden und Kundinnen wünschen demnach vermehrt Produkte oder Dienstleistungen, die einfach und mit geringem Zeitaufwand zugänglich sein müssen (Hehle, 2011, S. 102; Zentes et al., 2015, S. 204 f.).</p>	<p><i>Internationalisierung des Wettbewerbs</i> Der Wettbewerb wird zunehmend internationaler. Dies betrifft sowohl das stationäre Geschäft als auch den E-Commerce. Diese ausländischen Wettbewerber sind oftmals große Unternehmen mit hoher Finanzkraft, welche die Schweizer Detailhändler stark unter Druck setzen können. Die Internationalisierung erfolgt einerseits durch den Markteintritt stationärer Einzelhändler mit Online-Kanälen aber auch durch Cross-Border-Transaktionen, bei welchen den Kundinnen und Kunden Ware aus dem Ausland geschickt wird (Adler, 2019, S. 11 ff.).</p>

(Fortsetzung)

Tab. 7.9 (Fortsetzung)

Trends stationär	Trends online
<p><i>Liberalisierung Öffnungszeiten</i> Ein weiterer Trend, der sich fortsetzen wird, ist die Liberalisierung der Öffnungszeiten. Dies ist eine Reaktion auf veränderte Kundenbedürfnisse und Lebensgewohnheiten der Konsumentinnen und Konsumenten (Thalmann, 2020).</p> <p><i>Sharing Economy</i> Ebenfalls an Bedeutung gewinnen dürfte die temporäre Überlassung von Gegenständen anstatt des Verkaufes. Konkret kann dies zum Beispiel die Vermietung von Möbeln sein (Wölflé & Leimstoll, 2021, S. 20). Ein weiteres Beispiel ist die Streichung des Musikdownloadangebots von Exlibris aufgrund der Marktveränderung durch die Streaming-Plattformen (O.V., 2021b).</p>	<p><i>Social Media</i> Die Relevanz von Social Media in der Kommunikation ist bereits jetzt sehr hoch und wird künftig noch zunehmen. Gleichzeitig wird Social Media in Zukunft verstärkt auch ein Absatzkanal sein. So haben diverse Plattformen bereits Shopping-Funktionen eingeführt (Wölflé & Leimstoll, 2021, S. 21).</p> <p><i>Last Mile Delivery</i> Die Belieferung wird im E-Commerce immer zentraler. Konsumentinnen und Konsumenten sind nicht mehr bereit, lange Lieferfristen in Kauf zu nehmen. Daher kommt innovativen Belieferungskonzepten auf der „letzten Meile“ eine hohe Bedeutung zu (Banker, 2020).</p>
Trends Omni-Channel-Retailing	
<p><i>Intensivierte Datennutzung</i> Die steigende Relevanz von Omni-Channel-Retailing führt dazu, dass den Einzelhändlern immer größere Mengen an Daten über ihre Kundinnen und Kunden zur Verfügung stehen. Die Nutzung dieser Daten wird in Zukunft stark an Relevanz gewinnen. Möglich wäre es zum Beispiel, dass Verkaufsmitarbeitende in den Filialen aufgrund des Verhaltens einer Kundin oder eines Kunden auf dem Online-Kanal Produktempfehlungen vornehmen können. Es kann jedoch auch auf die Daten externer Anbieter wie Google zurückgegriffen werden. Die Herausforderung dabei ist es, dass Kundinnen und Kunden sich identifizieren müssen. Offline geschieht dies erst an der Kasse, zum Beispiel durch das Vorweisen einer Kundenkarte (Wölflé & Leimstoll, 2021, S. 32, 46; Grampp & Zobrist, 2018).</p> <p><i>Mobile Endgeräte</i> Die Relevanz von Mobile Shopping und mobilen Endgeräten wird stark zunehmen. Smartphones sind bereits jetzt sehr wichtig im ganzen Kaufprozess, sei es bei der Informationsbeschaffung, aber auch beim eigentlichen Kauf. Auch ermöglicht die technologische Entwicklung in diesem Bereich eine Vielzahl neuer Konzepte. So können Kunden mit Apps einfacher und intuitiver online shoppen, den Kundinnen und Kunden kann stationär Zusatznutzen generiert werden, Kundinnen und Kunden können ihre Einkäufe mittels App direkt scannen und bezahlen, über Augmented Reality können Produkte virtuell getestet werden (z. B. Kosmetik, Kleider, Schuhe, Möbel, etc.), und die dadurch generierten Daten können genutzt werden, um die Kundinnen und Kunden besser zu verstehen (Wölflé & Leimstoll, 2021, S. 36; HANDELSVERBAND.swiss, 2020).</p>	

7.2.3 Phasenmodell zur Ableitung und Umsetzung von Omni-Channel-Strategien

Zielsetzung des Modells

Auf Basis der erfolgten konzeptionellen und marktseitigen Bestandsaufnahme wird nachfolgend ein ganzheitliches, handlungsorientiertes Modell zur erfolgreichen Auswahl, Planung und Implementierung einer Omni-Channel-Strategie mit Fokus auf den Schwei-

zer Non-Food Einzelhandel entwickelt. Konkret soll ein Modell erstellt werden, das Voraussetzungen, Wirkungszusammenhänge und mögliche strategische Optionen für Omni-Channel im Non-Food-Detailhandel aufzeigt. Das Modell knüpft an kontingenztheoretische Grundlagen (Preisendörfer, 2016, S. 86 ff.) und klassische Phasenmodelle der strategischen Unternehmensführung (Bea & Haas, 2017, S. 58) und des digitalen strategischen Managements (Erner & Hammer, 2019, S. 147) an, da hier Omni-Channel nicht nur als Vertriebsmodell, sondern als Ansatz zur nachhaltigen marktorientierten Weiterentwicklung von Detailhandelsunternehmen verstanden wird. Für die Vorgehensbeschreibung in den verschiedenen Phasen des Strategieprozesses wird auf andere bestehende Konzepte zurückgegriffen, die in den Omni-Channel-Kontext gesetzt werden. Das Modell soll Schweizer Non-Food-Detailhändlern mit derzeit noch geringer oder keiner Omni-Channel-Orientierung ermöglichen, eine Omni-Channel-Strategie anhand eines einfachen, auf den eigenen situativen Unternehmenskontext hin adaptierbaren Phasenschemas zu erarbeiten und zu implementieren.

Komponenten und Aufbau des Modells

Das in Abb. 7.2 dargestellte Modell setzt sich aus zwei verschiedenen Hauptelementen zusammen. Das Unternehmensumfeld, beziehungsweise hieraus resultierende Impulse und Einflüsse, die den Strategieprozess anstoßen und beeinflussen, sind farblich heller von den abgegrenzten klassischen Phasen des Strategieprozesses abgehoben, die dunkler dar-

Phasenmodell zur Ableitung und Umsetzung von Omni-Channel-Strategien

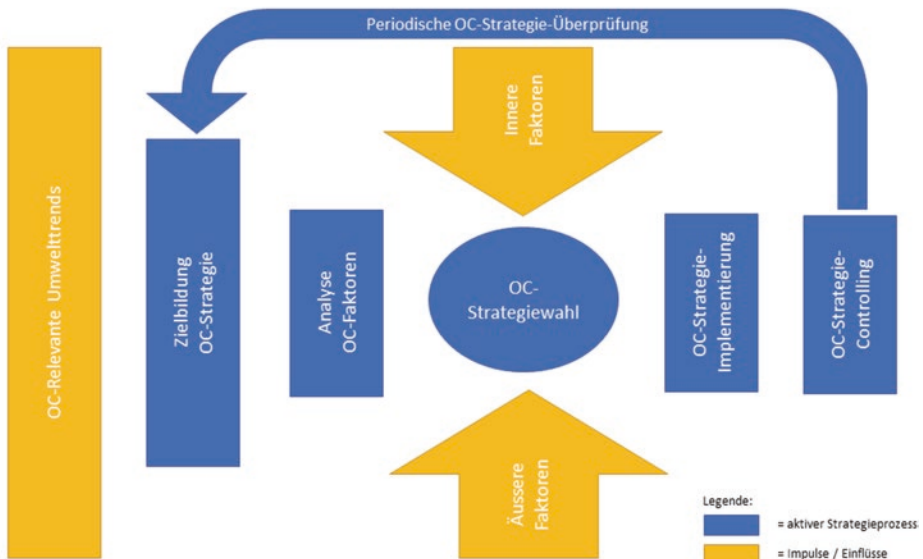


Abb. 7.2 Phasenmodell zur Entwicklung und Umsetzung von Omni-Channel-Strategien. (Eigene Darstellung)

gestellt sind. Die Größenveränderungen von den Umwelttrends ausgehend bis hin zur Strategiewahl stehen für die sich reduzierende Anzahl an Optionen im Sinne von organisationalen Pfadabhängigkeiten.

Zielbildung für eine Omni-Channel-Strategie

Ausgangspunkt eines Strategieprozesses ist die Zielbildung. Dies ist auch bei der Ausarbeitung einer Omni-Channel-Strategie nicht anders. Da Omni-Channel Auswirkungen auf die komplette Organisation eines Detailhandelsunternehmens hat, ist eine Omni-Channel-Strategie zwangsläufig nicht nur eine Teilstrategie, sondern eine umfassende gesamtstrategische Perspektive für ein Unternehmen. Entsprechend sind die Elemente einer strategischen Zielhierarchie zu spezifizieren: Vision, Leitbild, Mission, Unternehmensziele, Geschäftsbereichsziele und Funktionsbereichsziele (Bea & Haas, 2017, S. 74). Dabei gilt es zu beachten, dass es zu diesem frühen Zeitpunkt im Strategieprozess noch nicht möglich sein wird, sämtliche Omni-Channel-Ziele voll zu operationalisieren. Dies erfolgt erst zu einem späteren Zeitpunkt nach einer eingehenderen strategischen Analyse und der Festlegung der eigentlichen Ausgestaltung der Strategie.

Analyse von Omni-Channel-Einflussfaktoren

Die strategische Analysephase wird üblicherweise in zwei Teilphasen zerlegt: die externe Analyse der Unternehmensumwelt und die interne Analyse des Unternehmens. Ziel ist es, die Unternehmensumwelt mit Bezug auf die Omni-Channel-Perspektive so gut zu verstehen, dass die Anforderungen, die sich daraus an das Unternehmen aktuell und künftig ergeben, abgeleitet werden können. Zum anderen soll eine möglichst konsistente und vollständige Bestandsaufnahme der aktuellen Situation eines Unternehmens erfolgen, welche Stärken und Schwächen offenlegt und gleichzeitig Potenziale aufzeigt. Hintergrund ist dabei immer die Startperspektive einer potenziellen vertriebskanalbezogenen Neuausrichtung. Die strategische Analyse ist die Grundlage der konkreten Strategieauswahl (Erner & Hammer, 2019, S. 147).

Hauptziel der *Umweltanalyse* ist die Benennung von Chancen und Risiken aus der Unternehmensumwelt eines Detailhandelsunternehmens. Diese Umwelt kann in eine Mikro- und eine Makro-Umwelt unterteilt werden. Die Mikro-Umwelt bezeichnet die eigentliche Branche, in welcher sich ein Unternehmen bewegt, hier also die Non-Food-Detailhandelsbranche. Sie lässt sich beispielsweise mit dem etablierten Five-Forces-Modell von Michael E. Porter strukturiert beschreiben. Im Kern werden dort fünf Wettbewerbskräfte unterschieden, welche zusammen die Rentabilität eines Unternehmens und die Attraktivität seines Marktes ausmachen. Die Makro-Umwelt deckt die darüberliegenden Einflussphären eines Unternehmens ab und kann etwa durch das Instrument der PEST-Analyse systematisch erfasst werden (Identifikation von relevanten politischen, ökonomischen, sozio-kulturellen und technologischen Einflussfaktoren) (Bea & Haas, 2017, S. 94 ff.; Erner & Hammer, 2019, S. 147 ff.).

Hauptziel der *Unternehmensanalyse* ist es, dessen Stärken und Schwächen zu identifizieren. Dazu müssen in einem ersten Schritt die für das Unternehmen relevanten strategischen Erfolgsfaktoren identifiziert werden, anschließend erfolgt darauf basierend eine Konkurrentenanalyse, um das eigene Unternehmen korrekt einordnen zu können, und im letzten Schritt die eigentliche Stärken- Schwächenanalyse vorzunehmen. Die strategischen Erfolgsfaktoren können aus den Potenzialen des strategischen Managements (Bea & Haas, 2017, S. 126 ff.) abgeleitet werden. Diese Potenziale werden in Führungs- und Leistungspotenziale unterteilt. Während die Führungspotenziale die Planung, Kontrolle, das Informationsmanagement, die Organisation und die Unternehmenskultur beinhalten, sind mit den Leistungspotenzialen die Beschaffung, die Produktion, der Absatz, das Personal, das Kapital und die Technologie gemeint. Ein Unternehmen kann sich bezüglich dieser Potenziale bewerten und gleichzeitig definieren, welche Potenziale besonders hoch zu gewichten sind. In einem nächsten Schritt wird die Konkurrenz gleichgerichtet analysiert und ebenfalls bewertet. In einem letzten Schritt müssen die vorhandenen Erfolgsfaktoren und Potenziale innerhalb eines Unternehmens mit den Fähigkeiten der Konkurrenten und den Anforderungen auf dem Markt abgeglichen werden. Daraus lassen sich dann die Stärken und Schwächen des Detailhandelsunternehmens ableiten (Bea & Haas, 2017, S. 126 ff.; Erner & Hammer, 2019, S. 150 ff.). Omni-Channel-Retailing erfordert im Vergleich zum klassisch stationären Handel teils völlig neue Kompetenzen, was zu einer Veränderung im Erfolgsfaktorensetting führt. Dies muss in der Unternehmensanalyse entsprechend berücksichtigt werden.

Im Anschluss an die Unternehmensanalyse können deren Ergebnisse mit den Ergebnissen der Umweltanalyse zusammen in eine *SWOT-Analyse* überführt werden (Bea & Haas, 2017, S. 152). Dort werden die Stärken und Schwächen eines Unternehmens den Chancen und Risiken der Umwelt gegenübergestellt. Daraus können nun wichtige Impulse für die Strategiewahl abgeleitet werden. Dies, indem man versucht, Stärken für die Realisierung von Chancen zu nutzen und Bedrohungen durch Risiken in Bereichen, in welchen man Schwächen hat, zu reduzieren oder auszuschließen (Bea & Haas, 2017, ebd.).

Omni-Channel-Strategiekonkretisierung und -auswahl

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse sind nun strategische Optionen abzuleiten und auszuwählen. Strategien können anhand einer Vielzahl von Aspekten kategorisiert werden, so zum Beispiel anhand der Wachstumsrichtung (Wachstums-, Stabilitäts-, Desinvestitionsstrategie), mittels Produkt-Markt-Kombination nach Ansoff (Marktdurchdringungs-, Marktentwicklungs-, Produktentwicklungs-, Diversifikationsstrategie), gemäß Ansatzpunkten für Wettbewerbsvorteile nach Porter (Kostenführerschaft, Differenzierung, Nischenstrategie), nach Funktionsbereichen, nach regionalem Geltungsbereich oder nach dem Grad der Eigenständigkeit der Strategie (Bea & Haas, 2017, S. 179). Im Rahmen eines Omni-Channel-Strategieentwicklungs- und Strategieauswahlprozesses sind diese Überlegungen ebenfalls perspektivisch einzubeziehen. Gleichzeitig müssen einige spezifische Komponenten einer Omni-Channel-Strategie geklärt werden. Dabei kann gemäß dem in Tab. 7.10 dargestellten Strukturierungsschema von Schawel und Billing (2018, S. 240 f.) vorgegangen werden.

Tab. 7.10 Kernelemente einer Omni-Channel-Strategie. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Schawel & Billing, 2018, S. 240 f.)

Element	Beschreibung/Fragestellung
Kanal-Auswahl	Welche Kanäle sollen verwendet werden?
Rollen der Kanäle	Welche Rolle soll welcher Kanal haben? Hierbei wird geklärt, welchem Zweck ein Kanal primär dienen soll, ob ein Kanal priorisiert wird, oder ob auf allen Kanälen Preisegalität herrscht.
Customer Journey	Welche Wege innerhalb des Kaufprozesses kann und soll ein Kunde durchlaufen? Welche Touchpoints existieren, inkl. Auswahl der Konzepte, und wie sehen die Schnittstellen zwischen den Kanälen aus?
Präzise Ziele	Präzise Zielformulierung für die einzelnen Kanäle bezüglich Umsatz, Absatz, Rentabilität etc.
Incentivierung	Da es eine elementare Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategieimplementierung ist, dass die Incentivierung kein Silodenken zwischen den Kanälen fördert, ist klar zu definieren, wie Ziele gemessen und das Personal so incentiviert werden kann, dass dieses den Omni-Channel-Gedanken optimal umsetzt.
Technisches Umsetzungskonzept	Es muss definiert werden, durch welche Systeme die Kanäle technisch verbunden werden, um das Ziel durchgehender Transparenz bezüglich Prozessen und Kundinnen und Kunden zu erreichen.

Die Ergebnisse des strategischen Zielbildungsprozesses, der Umwelt- und Unternehmensanalyse und der spezifischen Omni-Channel-Strategie-Konkretisierung werden hinsichtlich Kompatibilität miteinander verglichen und in Rückkopplungsprozessen aufeinander abgestimmt, sodass im Idealfall eine strategisch breit fundierte und in der Vision und Mission des Unternehmens verankerte Omni-Channel-Strategie abgeleitet werden kann. Dieser Abstimmungsprozess ist sicherlich eine der herausforderndsten Aufgabenstellungen im Rahmen der strategischen Neuausrichtung.

Omni-Channel-Strategieimplementierung

Die Omni-Channel-Strategieimplementierung hat zum Ziel, die ausgewählte Omni-Channel-Strategie weiter zu operationalisieren und mittel- bis kurzfristige Teilziele für deren Umsetzung abzuleiten. Darüber hinaus muss die Auf- und Ablauforganisation so angepasst werden, dass die strukturellen Voraussetzungen zur Implementierung gegeben sind. Bei der Implementierung können geläufige Verfahren des Change- und Projektmanagements zum Einsatz kommen, gegebenenfalls auch mit externer Begleitung, insbesondere, wenn bei der Umsetzung mit Widerständen aufgrund von Ziel-, Verteilungs- oder Kulturkonflikten zu rechnen ist. (Bea & Haas, 2017, S. 216 ff.; Erner & Hammer, 2019, S. 155 ff.). Spätestens zu diesem Zeitpunkt im Strategieprozess sind nun die Ziele innerhalb der Geschäfts- und Funktionsbereiche der Zielhierarchie definiert.

Omni-Channel-Strategie-Überprüfung

Ziel der Omni-Channel-Strategie-Überprüfung ist es, im Rahmen der Strategieimplementierung Abweichungen zwischen den definierten Zielgrößen und dem Ist-

Zustand zu ermitteln. Durch dieses strategische Controlling kann erkannt werden, in welchem Mass die Omni-Channel-Strategie umgesetzt wird, und ob diese immer noch richtig ist. Auch hier kann auf etablierte Konzepte zurückgegriffen werden, wie etwa der Drei-Komponenten-Ansatz einer strategischen Kontrolle von Schreyögg und Steinmann, der eine regelmässige Prämissenkontrolle, eine strategische Durchführungs- und Erfolgskontrolle anhand von Meilensteinen und eine strategische Überwachung der in- und externen Umwelt vorsieht (Bea & Haas, 2017, S. 251 ff.; Erner & Hammer, 2019, S. 157 ff.). Angesichts der vor allem technologiebedingt hohen Dynamik der Entwicklungen im Omni-Channel-Umfeld kommt der strategischen Überwachung eine besonders wichtige Rolle im Controlling-Prozess zu, sodass die Omni-Channel-Strategie bei Bedarf schnell angepasst werden kann.

Im Rahmen der Omni-Channel-Strategie-Überprüfung sollte eine Strategie periodisch im Sinne einer Rückkopplungsschleife auf ihre Aktualität und Adäquanz hin überprüft und bei Bedarf agil angepasst werden. (Erner & Hammer, 2019, S. 144 f.).

7.3 Empirische Untersuchung

7.3.1 Methodik und Forschungsdesign

Im Rahmen einer weiteren empirischen Durchdringung des Themas wurde in einem qualitativen Forschungssetting eine Primärerhebung anhand von Experteninterviews (Hildebrandt, 2015, S. 241) durchgeführt, die aufgrund der im Schweizer Kontext noch wenig verfügbaren empirischen Daten im Themenfeld Omni-Channel-Strategien geeignet erscheint, ein besseres Gesamtverständnis für die strategischen Implikationen im Schweizer Non-Food-Detailhandelsmarkt zu bekommen (vgl. zu Adäquanz einer Primärerhebung Riesenhuber, 2009, S. 6; Kornmeier, 2007, S. 158). Im Rahmen der qualitativen Datenerhebung wurden branchenbezogen zehn Personen aus Wissenschaft und Praxis in Form von teilstrukturierten, leitfadenbasierten Interviews im Frühling 2021 befragt, die über weitreichende Kenntnisse der Situation und strategischer Entwicklungen im Schweizer Non-Food-Detailhandel verfügen: Führungskräfte aus dem mittleren Management im E-Commerce, Führungskräfte aus dem oberen Management, Dozentinnen und Dozenten an Hochschulen und Unternehmensberaterinnen und Unternehmensberater mit entsprechender Fachexpertise (siehe Tab. 7.11).

Die Interviews zur Datenerhebung erfolgten mündlich und videogestützt. Der Gesprächsleitfaden wurde den interviewten Personen vorab zur Orientierung und Vorbereitung zugestellt. Als maximale Gesprächsdauer wurde eine Stunde festgelegt. Die Gespräche werden aufgezeichnet und anschließend vollständig transkribiert und mittels der Analysesoftware Atlas.ti codiert und systematisch ausgewertet.

Tab. 7.11 Übersicht der durchgeführten Interviews. (Eigene Darstellung)

Institut/Unternehmen	Funktion
Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)	Zwei Dozierende
Berner Fachhochschule (BFH)	Ehemaliger Dozent
Universität Fribourg	Dozent
Coop Genossenschaft	Head of E-Commerce
Swiss Retail Federation	Geschäftsführerin
Schweizer Player in der Möbelbranche	Geschäftsleitungsmitglied
Fuhrer & Hotz	Managing Partner
Axelra AG	CEO
Selbstständiger Berater	Consultant E-Commerce

7.3.2 Ergebnisse

Definition, Treiber und Bewertung von Omni-Channel-Retailing

Beim Verständnis des Begriffes „Omni-Channel-Retailing“ bestehen deutliche Unterschiede bei den Befragten. Insbesondere in Abgrenzung zu anderen Begriffen wie „Multi-Channel-“ oder „Cross-Channel-Retailing“. Am häufigsten genannt wurde die kanalübergreifende Komponente des Omni-Channel-Retailings zur Charakterisierung des dahinterstehenden Sachverhalts. Als begriffsprägend wurde die Vernetzung von Vertriebs- und Kommunikationskanälen, aber auch die Vernetzung von Produkten, Dienstleistungen und logistischen Wegen gesehen. In diesem Zusammenhang wurde wiederholt auch auf das Touchpoint-Management hingewiesen, das dadurch gekennzeichnet ist, dass nicht mehr überlegt wird, welchen Kanal man als Unternehmen nutzen will, sondern welchen Kanal sich die Kundinnen und Kunden wünschen. Insbesondere die Art und Weise wie die Kanalverbindungen gestaltet werden, wird mehrfach als Unterscheidungsmerkmal zu Multi- oder Cross-Channel-Retailing genannt. Ein weiterer Faktor, der mehrfach erwähnt wurde, ist die ausgeprägte Kundenzentrierung im Omni-Channel-Retailing. Kundinnen und Kunden sollten demnach ein Detailhandelsunternehmen immer identisch und gemäß dem definierten Auftrittsprüfil wahrnehmen, egal auf welchem Kanal es sich bewegt. Gemäß des Gros der Befragten ist es erforderlich, die Kundinnen und Kunden so gut zu verstehen, dass man eine Customer Journey schaffen kann, die ihren Vorstellungen entspricht. Mehrfach wurde der Begriff „Omni-Channel“ auch als „alter Wein in neuen Schläuchen“ oder Modebegriff bezeichnet und die Abgrenzungserfordernis zur Cross- und Multi-Channel-Perspektive kritisch hinterfragt. Wichtig sei, gemäß der Mehrheit der Befragten, dass ein Unternehmen den Begriff für sich selbst anhand der wesentlichen Aspekte definiert, und dass alle innerhalb der Organisation diese Perspektive inhaltlich nachvollziehen können.

Ein wesentlicher *Treiber für Omni-Channel-Retailing* sind die sich verändernden Anforderungen der Konsumentinnen und Konsumenten. Die Mehrheit der Befragten verwies darauf, dass das Anspruchsniveau gegenüber dem Einzelhandel stark gestiegen sei. Dieser Anstieg sei vor allem anbietergetrieben, da die Kundinnen und Kunden für beinahe jeden Wunsch heutzutage ein Unternehmen fänden, welches ihnen diesen erfüllt. Ein Befragter

weist darauf hin, dass insbesondere innovative Großunternehmen wie Google, Amazon, Facebook und Apple hier die Anspruchsniveaus von Kundinnen und Kunden maßgeblich beeinflussen. Auch adaptierten die Kundinnen und Kunden Erfahrungen aus den Online-Handelskanälen auf die stationären Kanäle. Daher erwarteten die Kundinnen und Kunden heute eine deutlich größere Sortimentsbreite und -tiefe. Gleichzeitig seien auch die Anforderungen an die Geschwindigkeit und Einfachheit des Einkaufs gestiegen. In dem Zusammenhang wurde wiederholt angemerkt, dass die Bereitschaft für diese Ansprüche einen Mehrpreis zu bezahlen jedoch sehr klein sei, was eine Herausforderung für die Handelsunternehmen darstelle. Eine erhöhte Bedeutung für Omni-Channel-Handelsaktivitäten wurde auch auf irreversible gesellschaftliche und demografische Entwicklungen zurückgeführt. So hätten jüngere Käuferschichten heute andere Erwartungen an die Einzelhandelsunternehmen, und Konsumentinnen und Konsumenten seien heute nicht mehr bereit, so viel Zeit ins Einkaufen zu investieren, wie dies früher der Fall war. Auch informierten sich die Kundinnen und Kunden vor einem Einkauf deutlich stärker und beachteten dabei auch Bewertungsportale, was die Anforderung an die stationäre Beratung stark erhöht habe. Auf der technischen Seite wurden als Treiber in Richtung Omni-Channel-Retailing von beinahe allen Befragten das Smartphone und das Mobile Internet genannt. In diesem Kontext wurde durch einen Befragten angemerkt, dass dieser Bereich zwar im Detailhandel stark in Bewegung sei, aber den vorhandenen Möglichkeiten immer noch hinterherhinke. Die immer höhere Leistungsfähigkeit der Smartphones, verbunden mit den immer höheren Bandbreiten des mobilen Internets, ermöglichten gemäß der Befragten auch neue Konzepte auf der technischen Seite wie Augmented Reality. Auch seien Konsumentinnen und Konsumenten immer mehr always-on, was deren Konsumverhalten verändert habe. Dies generiere auch immer mehr Daten, welche von den Unternehmen ausgewertet werden könnten (Big Data), um die Kundinnen und Kunden noch besser zu verstehen, und sich anzupassen. Durch die immer stärkere Verbreitung von Sozialen Netzwerken würden sich Nutzerinnen und Nutzer auch immer stärker kommunikativ online bewegen. Als weiteren Treiber für das Omni-Channel-Retailing sehen viele Befragte immer neue Möglichkeiten im Bereich der letzten Meile bei der Auslieferung von Produkten an Kundinnen und Kunden.

Bei der Frage nach einer *Grundbewertung von Omni-Channel Retailing* für den Non-Food-Detailhandel sahen beinahe alle Befragten die Vorteile als überwiegend gegenüber potenziellen Nachteilen. Als zentraler positiver Aspekt wurde vor allem die Intensivierung der Beziehungen zu den Kundinnen und Kunden angeführt. Hauptnachteil seien die sehr hohen Kosten und Investitionen, welche Omni-Channel-Retailing mit sich bringt. Hervorgehoben wurde dabei auch die Tatsache, dass man hierbei vermehrt ausländische Konkurrenten habe, welche sehr finanzkräftig seien und ihre Konzepte wesentlich stärker skalieren könnten, als dies Schweizer Unternehmen möglich sei. Als weiterer Nachteil wurde die Komplexität des Themas angeführt, etwa weil man sich als Unternehmen reorganisieren müsse und andere Kompetenzen notwendig seien, was auch die Jobprofile verändere. Omni-Channel-Retailing erfordert aus Sicht der Befragten auch einen Kulturwandel, was für viele Unternehmen eine Herausforderung sei. Als weitere potenziell

schwierige Aspekte des Omni-Channel-Retailings wurden die erhöhte Preistransparenz, der daraus resultierende Margendruck und ein eventuell zu starker Fokus auf die Onlinekanäle genannt.

Strategische Verortung von Omni-Channel-Retailing

Alle befragten Personen sind der Ansicht, dass die *Verantwortung für eine Omni-Channel-Strategie* in der obersten Führungsebene anzusiedeln sei. Der Geschäftsführer und das gesamte Topmanagement müssten eine Omni-Channel-Strategie mittragen, damit diese erfolgreich sein könne. Es wurde mehrfach erwähnt, dass eine Omni-Channel-Strategie nicht funktionieren könne, wenn lediglich ein eigens dafür abgestelltes Mitglied der Geschäftsleitung für den Erfolg verantwortlich sei. Dies läge auch daran, dass eine Omni-Channel-Strategie alle Bereiche eines Unternehmens durchdringe und weil ein kultureller Wandel notwendig sei, der nur so gelingen könne. Ein Befragter bezeichnet eine Omni-Channel-Strategie gar als „absolute strategische Schlüsselfrage“.

Unter den Befragten herrschte breiter Konsens, dass eine Omni-Channel-Strategie *sämtliche Unternehmensbereiche* betrifft. Die besondere Bedeutung des Verkaufs wurde dabei betont. Im Verkauf müsse ein Silo-Denken verhindert werden. Ferner sei das Marketing von großer Bedeutung, welches die allenfalls neuen Kanäle betreiben und verzahnen müsse. Die neuen Omni-Channel-Konzepte veränderten die Anforderungen an die Logistik, sowohl die Produktbereitstellung, als auch die Retourenlogistik. Der Beschaffungsbereich sei vor allem im Stammdatenmanagement, aber auch im Produktmanagement gefordert. Die Personalabteilung sei ebenfalls stark betroffen, da sich in einer Omni-Channel-Welt die Anforderungen an die Mitarbeitenden spürbar veränderten und somit Auswirkungen auf Rekrutierungsprozesse und die innerbetriebliche Ausbildung habe. Auch stelle eine Omni-Channel-Strategie die Rechtsabteilung vor neue Herausforderungen, die es im klassisch stationären Einzelhandel bisher nicht gab. Eine Schlüsselrolle für eine erfolgreiche Implementierung von Omni-Channel-Strategien kommt gemäss der Befragten dem IT-Bereich zu, welcher stark gefordert sei, um bestehende Systeme zu integrieren und die neuen Prozesse abzubilden. Aber auch der Kundendienst bekomme eine andere Rolle, die es zu bewältigen gelte, um den Kundinnen und Kunden eine gute Customer Experience im neuen Setting zu ermöglichen.

Bei der Frage, was die relevanten *Faktoren bei der Omni-Channel-Strategieauswahl* sind, wurden stark unterschiedliche Antworten gegeben. Als möglicher Ausgangspunkt für die Strategiewahl wurde eine konsequente Kundenorientierung genannt, also die Frage welches Problem man für die Kundinnen und Kunden lösen möchte, und was deren Bedürfnisse sind. Daraus sei abzuleiten, was man nun anbieten wolle, und wie das möglich gemacht werden könne. Außerdem wurde auf die Konkurrenzaktivitäten als sehr relevanter Faktor für die Strategiewahl verwiesen. Was die Auswahl der heranzuziehenden Omni-Channel-Konzepte und -Kanäle angeht, wurden die Art und Größe der Produkte, deren Preis und wie beratungsintensiv diese sind als bestimmende Faktoren genannt. Die finanziellen Möglichkeiten wurden als einschränkender Faktor der Strategieauswahl angeführt.

Aktuelle Situation im Schweizer Non-Food-Einzelhandel

Zu den aktuell konkret *etablierten Elementen von Omni-Channel-Strategien* erfolgten in der Gesamtheit zwar viele Nennungen, einzelne Komponenten wurden aber oftmals nur von einer bis zwei der befragten Personen erwähnt. Genannt wurden Tablets in den Verkaufsstellen, eine verlängerte Ladentheke, Live-Videoberatung, QR-Codes auf Produkten oder im Store um auf den Online-Kanal zu verweisen, Click & Collect, respektive Click & Reserve, Online-Retouren in der Verkaufsstelle abwickeln, Standortsuche auf der Homepage, Öffnungszeiten auf der Homepage, ein Regalfinder, der einem hilft, in einer Filiale ein Produkt zu finden sowie die Online-Bestandsanzeige.

Darauf angesprochen, wo die *Schweiz* derzeit in Bezug auf Omni-Channel-Retailing im Vergleich zum Ausland stehe, gingen die Meinungen der Befragten auseinander. Während die Mehrheit zwar der Ansicht war, dass man auf einem guten Niveau sei, gab eine Minderheit auch an, dass man noch nicht so fortgeschritten sei wie das Ausland. Ein Befragter stufte die Schweiz als durchschnittlich ein. Man habe keine First-Mover in diesem Bereich, sei aber gut im Aufgreifen von Trends aus dem Ausland. Viele der Befragten gaben an, dass die Schweiz davon geprägt sei, dass große Online-Player wie Amazon keinen direkten Markteintritt vornähmen. Das führe zu einem geringeren Wettbewerb, und die Schweizer Anbieter hätten und haben dadurch mehr Zeit sich zu entwickeln. Die zusätzliche Zeit ermögliche es den Anbietern auch, Geschäftsmodelle nicht nur als Reaktion übereilt anzupassen, sondern diese so weiterzuentwickeln, dass diese profitabel sind. Der geringere Leidensdruck gehe aber auch mit einem geringeren Innovationsdruck im Schweizer Non-Food-Einzelhandel einher, was langfristig problematisch werden könnte. Gemäß der Befragten ist in der Schweiz im E-Commerce eine Dominanz gewisser Anbieter festzustellen, namentlich wurde insbesondere Digitec Galaxus genannt. Auch sei der Schweizer Detailhandel stark davon geprägt, dass mit den beiden Genossenschaften Migros und Coop zwei Anbieter den Markt in gewissen Bereichen dominieren. Positiv daran sei, dass diese aufgrund ihrer Rechtsform ihre Gewinne reinvestieren, unter anderem in impulsgebende innovative Geschäftsmodelle. Als einschränkender Faktor für Omni-Channel-Strategien in der Schweiz wurde die fehlende Anbietervielfalt in der Logistik genannt, da zwei Unternehmen den Markt beherrschen, und so den Händlern wenig Raum für eine wirkliche Abhebung gegenüber der Konkurrenz in diesem Bereich lassen. Positiv hervorgehoben wurden die fortschrittlichen technologischen Rahmenbedingungen, die in der Schweiz mit einem sehr gut verfügbaren Internet vorherrschen. Damit einher gingen technisch affine Konsumentinnen und Konsumenten, die darüber hinaus mit hoher Kaufkraft ausgestattet sind.

Zukünftige Entwicklungen im Schweizer Non-Food-Detailhandel

Auf die zukünftige *Entwicklung im Schweizer Non-Food Detailhandel* angesprochen, sind sich alle befragten Expertinnen und Experten einig, dass der Online-Anteil am Gesamtumsatz weiter stark zunehmen wird, obwohl das Tempo je nach Segment unterschiedlich sei. Man geht von einer weiteren Konzentration, respektive Polarisierung der

Anbieter aus, sodass am Ende des Entwicklungsprozesses vermutlich vor allem noch Großunternehmen und Nischenplayer existieren würden, während es mittlere Unternehmen zukünftig schwer haben dürften. Der Wettbewerb wird laut der Befragten voraussichtlich weiter stark zunehmen, auch für die Online Pure Player. Gleichzeitig sei mit einer steigenden Relevanz von Online-Marktplätzen zu rechnen. Das sei für Non-Food-Händler eine starke Herausforderung, da diese auf diesen Markt-Plattformen nur auf das Produkt reduziert würden. Generell dürfte der Kundenzugang durch den intensiveren Wettbewerb teurer werden, gerade im Online-Bereich, wo zum Beispiel Google mit Google Ads derzeit sehr stark sei. Es wäre aus Sicht der Befragten auch möglich, dass vermehrt Online Pure-Player den Zugang zum stationären Markt suchten. Nahezu alle Befragten erwarten eine starke Reduktion der stationären Verkaufsflächen. Dies habe unter anderem damit zu tun, dass der stationäre Handel im Non-Food-Bereich seine Aufgabenstellung wechsle. Seine Vorteile lägen zukünftig vermehrt im Erlebnis, das dem Kunden geboten werde und in der Face-to-Face-Beratung. Es würden deshalb in der Zukunft weniger Produkte auf weniger, aber attraktiverer Fläche angeboten, während das volle Sortiment zum Beispiel über eine verlängerte Ladentheke verfügbar sei, oder die Produkte den Kunden direkt nach Hause geliefert würden. Flächen, die wegfallen, würden künftig wohl auch vermehrt für Angebote der Gastronomie oder andere Dienstleistungen genutzt. Es wird seitens der Expertinnen und Experten davon ausgegangen, dass die Logistik starke Fortschritte machen wird, und dadurch neue Distributionskonzepte möglich werden. Gerade für die letzte Meile werden innovative Konzepte für eine Lieferung am selben Tag oder noch schneller erwartet. Dazu komme auch, dass es immer besser möglich werden wird, die Kundendaten zu nutzen.

Hinsichtlich neuer *Entwicklungen im Omni-Channel-Retailing der Zukunft*, wurde eine Vielzahl von Möglichkeiten genannt, welche mehrheitlich technologiegetrieben sind. Es wurden Online-Terminvereinbarungen, Location Based Services und Artificial Intelligence als potenzielle Entwicklungsfelder genannt. Aber auch die verlängerte Ladentheke dürfte sich stark weiterentwickeln. Auch wird mit neuen Ansätzen im Kontext der Sharing Economy gerechnet. Erneut wurde auf potenziell neue Logistikkonzepte hingewiesen, die vor allem für die Auslieferung auf der letzten Meile in urbanen Gebieten wirksam werden dürften.

In Verbindung mit der generell wachsenden Bedeutung von Online-Aktivitäten gewinnen gemäß der Befragten auch Online-Kanäle weiter an Relevanz, sowohl für den Vertrieb als auch in der Kommunikation. Der Trend zu mobilen Endgeräten, speziell dem Smartphone, werde sich voraussichtlich weiter akzentuieren. Auch dürfte Social Media in der Kommunikation weiter an Bedeutung gewinnen, und zwar sowohl als Vertriebs-, als auch als Kommunikationskanal. Aber auch Apps hätten noch viele ungenutzte Potenziale, gerade im Zusammenhang mit neuen Technologien wie Location Based Services, respektive kontextbezogener Interaktion mit den Kundinnen und Kunden. Die Expertinnen und Experten gehen davon aus, dass die Kommunikationskanäle zukünftig grundsätzlich personalisierter sein werden, z. B. in Form individualisierter Newsletter. Stationäre Kanäle wer-

den sich voraussichtlich stärker zu Showrooms entwickeln, die sich über besondere Kundenerlebnisse und persönliche Beratung profilieren müssten.

Voraussetzungen für erfolgreiche Omni-Channel-Strategien

Hinsichtlich der Voraussetzungen, die Unternehmen aufweisen müssen, damit eine Omni-Channel-Strategie erfolgreich ist, wurden von den befragten Personen eine Reihe von Aspekten genannt, die den Gestaltungsfeldern Strategie, Organisation und Kompetenzen zugeordnet werden können. Einige Grundvoraussetzung sollten stets gegeben sein: Zum einen eine hohe Finanzkraft, verbunden mit einer entsprechenden Investitionsbereitschaft. Auch sollte ein Unternehmen eine kritische Größe überschreiten, da nur so die Skalierbarkeit von Omni-Channel-Aktivitäten gegeben sei. Gegebenenfalls sei auch die Bereitschaft eines Unternehmens erforderlich, kurzfristig seine Profitabilität aufgrund der hohen Implementierungskosten zu senken, um zu einem späteren Zeitpunkt Erfolg zu haben. Die Verfügbarkeit der erforderlichen Digitalisierungs- und Projektmanagementkompetenzen zur Umsetzung von Omni-Channel-Strategien wird als zwingend betrachtet.

Die erfolgreiche Umsetzung einer Omni-Channel-Strategie hängt laut einigen Befragten wesentlich auch davon ab, dass die Strategie durch die Geschäftsführung und das Topmanagement getragen wird. Ferner sei es wichtig, dass im Strategieprozess die Analyse der Kundinnen und Kunden und deren Bedürfnisse eine genug hohe Gewichtung erhalte, damit nur Angebote kreiert würden, welche deren Anforderungen erfüllten. Dabei seien die Bedürfnisse je nach Marktsegment und Produkt sehr unterschiedlich. Diese „Selbstverständlichkeit“ werde oftmals schon heute nicht genügend berücksichtigt. Wesentlicher Bestandteil der Strategieumsetzung sei eine stimmige Unternehmenskultur, eine moderne Fehlerkultur und die Verankerung der Perspektive einer lernenden Organisation. In dem Zusammenhang sei es auch wichtig, dass die Omni-Channel-Strategie durchgängig und intensiv kommuniziert werde, um den Change-Prozess so erfolgreich wie möglich zu gestalten. Auch sollten der Planungshorizont und die Überwachungssysteme so ausgestaltet werden, dass die Strategie laufend den Entwicklungen der Kundenbedürfnisse und der Technologie im Sinne von Agilität angepasst werden könnten. Bezüglich der Organisation des Unternehmens wurde von den Befragten als Erfolgsvoraussetzung genannt, dass neben der Ablauforganisation auch die Aufbauorganisation angepasst werde. Speziell müsse dafür gesorgt werden, dass keine Konkurrenz zwischen den Kanälen aufkomme. Dasselbe gelte auch für das Incentivierungssystem des Unternehmens. Verantwortlichkeiten für die Omni-Channel-Strategie müssten innerhalb der Organisation so geregelt werden, dass diese hoch genug angesiedelt und breit abgestützt seien. In technischer Hinsicht hoben die Befragten auf verfügbare erforderliche IT-Systeme, die digitale Produktabbildung und damit verbunden die kundenorientierte Produktstammdatenpflege und -nutzung ab.

Empfehlungen zur Entwicklung und Umsetzung von Omni-Channel-Strategien

Konkrete Handlungsempfehlungen stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit den identifizierten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Omni-Channel-Strategie. Darüber

hinaus wurde seitens der Befragten nochmals bekräftigt, dass es für die Ausgestaltung einer Omni-Channel-Strategie elementar ist, die Kundenbedürfnisse zu verstehen. Damit einher ginge eine fortwährende, aktive Marktbeobachtung, um Trends frühzeitig aufzunehmen. Einer der Befragten hob zudem hervor, dass stationäre Einzelhändler nicht versuchen sollten, Online Pure-Player in ihrem Feld zu schlagen, sondern es elementar sei, dass man die eigenen Assets wie Kundennähe oder Beratung in die Strategie einbaue. Wiederholt erwähnt wurde, dass Unternehmen grundsätzlich bereit sein müssten, in das Omni-Channel-Retailing und die Digitalisierung des Unternehmens zu investieren. Halberzigkeiten in diesem Bereich würden nicht funktionieren. Man müsse offen und flexibel sein und neue Ideen im Sinne eines Tests schnell zur Umsetzung bringen. Dies müsse nicht zwingend im Alleingang, sondern könne auch über sinnvolle Kooperationen gemeinsam mit anderen Unternehmen wie z. B. Logistikanbietern erfolgen.

7.3.3 Auswirkungen auf das Phasenmodell und Beantwortung der Forschungsfragen

Aus den empirischen Ergebnissen der Bestandsaufnahme im Schweizer Non-Food-Detailhandel und der qualitativen Expert*innenbefragung können keine Aspekte abgeleitet werden, die eine Anpassung im Grundaufbau des illustrierten Phasenmodells nahelegen. Vereinzelt können jedoch die Erkenntnisse bei der konkreten Ausgestaltung der Phasen hilfreich sein. Viele der in der Befragung gewonnenen Erkenntnisse sind ferner in hohem Maße mit den aus der Literaturanalyse abgeleiteten Implikationen für das Modell kompatibel.

Für die Phase der Zielbildung einer Omni-Channel-Strategie kann vor dem Hintergrund der Befragung noch einmal hervorgehoben werden, dass alle involvierten Personen im Unternehmen möglichst ein gleiches Verständnis von Omni-Channel-Retailing mitbringen sollten, und dass die mit der Strategieausarbeitung beauftragten Personen über eine hohe Kompetenz in den Bereichen Projektmanagement und Digitalisierung verfügen sollten. Die Notwendigkeit der Erarbeitung und Verankerung der Omni-Channel-Strategie auf der obersten Führungsebene wurde bestätigt. In der Analysephase der Omni-Channel-Strategie sollte die Analyse mit Bezug auf die identifizierten Erfolgsvoraussetzungen für das eigene Unternehmen und die Konkurrenten durchgeführt und auf dieser Basis das entsprechende SWOT-Profil abgeleitet werden. Bei der Omni-Channel-Strategieauswahl wurde seitens der Expertinnen und Experten die hohe Priorisierung der Kundenzentrierung uneingeschränkt bestätigt. In Bezug auf die nachfolgenden Phasen sind Offenheit, Flexibilität und Agilität zielführende Leitprinzipien für eine fortwährende Anpassungsfähigkeit der Omni-Channel-Strategie.

Abschließend werden die einleitend gestellten Forschungsfragen vor dem Hintergrund der erfolgten konzeptionellen und empirischen Analyse beantwortet.

Wie sind Omni-Channel-Strategien im Rahmen des Strategischen Managements zu verorten, und welchen Einfluss haben diese auf die anderen strategischen Gestaltungsperspektiven?

Omni-Channel-Strategien sind als Gesamtstrategien eines Unternehmens zu betrachten, da mit diesen wettbewerbsprägende strategische Schlüsselfragen für die Schweizer Detailhandelsunternehmen verbunden sind, die alle Bereiche eines Unternehmens betreffen, und nur so der zur erfolgreichen Implementierung notwendige Kulturwechsel möglich ist. Omni-Channel-Strategien sollten deshalb auf der höchsten Managementebene erarbeitet und vertreten werden. Omni-Channel-Strategien betreffen somit sämtliche Bereiche eines Unternehmens. Aus ihnen resultieren andere und teilweise völlig neue Kompetenzbedarfe in den Bereichen Führung, Marketing, Verkauf, Kundendienst, Logistik, Personalwesen, IT und Recht.

Welche Omni-Channel-Strategien setzen sich aktuell im Non-Food-Einzelhandel in der Schweiz durch und weshalb (Voraussetzungen/Erfolgsfaktoren)?

Wesentliche Komponenten aktuell und zukünftig relevanter Omni-Channel-Strategien sind Tablets in den Verkaufsstellen, eine verlängerte Ladentheke, Live-Videoberatung, QR-Codes auf Produkten oder im Store, um auf den Online-Kanal zu verweisen, Click & Collect, respektive Click & Reserve, Online-Retouren in der Verkaufsstelle abwickeln, Standortsuche auf der Homepage, Öffnungszeiten auf der Homepage, ein Regalfinder, der einem hilft in einer Filiale ein Produkt zu finden sowie die Online-Bestandsanzeige. Marktsegmente, die stärker von der Verschiebung der Umsätze in den E-Commerce betroffen sind, sind im Omni-Channel-Retailing in der Schweiz weiter fortgeschritten. Weniger weit entwickelte Omni-Channel-Strategien sind im Schweizer Non-Food-Einzelhandel in Segmenten anzutreffen, in denen die persönliche Beratung oder das physische Erlebnis besonders im Vordergrund stehen. Als Voraussetzungen für eine erfolgreiche Strategieimplementierung konnten folgende Faktoren identifiziert werden: Eine hohe Finanzkraft und Investitionsbereitschaft, das Überschreiten einer kritischen Unternehmensgröße, hohe Kompetenzen im Unternehmen bezüglich Digitalisierung und Projektmanagement, das Tragen der Strategie durch die oberste Führungsebene, eine hohe Kundenzentriertheit der Strategie, eine stimmige Unternehmenskultur, eine durchgängige Kommunikation der Strategie, eine auf die Strategie hin angepasste Aufbau- und Ablauforganisation, ein kompatibles Incentivierungssystem, das kein Silodenken zwischen den Kanälen fördert, stimmige IT-Systeme, welche eine gute Customer Experience ermöglichen, ein professionelles Stammdatenmanagement, die intensive Nutzung von Kundendaten sowie eine generell flexible und agile Grundhaltung.

Welche Omni-Channel-Strategien könnten künftig im Kontext der technologischen und marktspezifischen Veränderungen in der Schweiz an Relevanz gewinnen?

Es ist davon auszugehen, dass die Online-Kanäle weiter an Bedeutung gewinnen werden, und die stationären Kanäle im Schweizer Non-Food-Einzelhandel sich deutlich verändern werden. Neue Technologien ermöglichen ein besseres Verzahnen der Kanäle. Konkret können für den Online-Bereich folgende Trends eruiert werden: Direct to Customer-Verkauf, steigende Relevanz von Marktplätzen, Internationalisierung des Wettbewerbs, steigende Relevanz von Social Media und neue Konzepte im Bereich der letzten Meile. Stationär ist davon auszugehen, dass die Emotionalisierung des Einkaufserlebnisses wichtiger wird, die Flächen weiter reduziert und funktional neu ausgerichtet werden, dass Con-

venience wichtiger wird und die Sharing Economy vermehrt auch im Non-Food-Detailhandel Eingang findet. Ferner dürfte das Auswerten von Kundendaten (Big Data) deutlich an Relevanz gewinnen und neue Mobile-Konzepte dürften weitere Perspektiven für das Omni-Channel-Retailing ermöglichen.

Lassen sich generelle Empfehlungen für die Ausgestaltung und Umsetzung von Omni-Channel-Strategien im Non-Food-Einzelhandel in der Schweiz ableiten?

Generelle Empfehlungen, die für alle Unternehmen gleichermaßen greifen, lassen sich nur bedingt ableiten, da im Schweizer Non-Food-Handel teils große Unterschiede herrschen, was die Größe der Unternehmen, aber auch deren Angebote angeht. Was für ein kleines Unternehmen im Bekleidungssegment gilt, gilt nicht für das Großunternehmen im Bereich Consumer Electronics. Vor dem Hintergrund der identifizierten Marktentwicklungen scheinen jedoch für alle Non-Food-Einzelhandelsunternehmen der Schweiz eine Auseinandersetzung mit der Omni-Channel-Thematik auf strategischer Ebene und die Prüfung von Optionen für eine individuelle Omni-Channel-Strategie zwingend. Das konzipierte einfache Phasenmodell kann dabei eine Hilfestellung geben.

7.4 Fazit und Ausblick

Der Schweizer Non-Food-Detailhandel hat grundsätzlich eine gute Ausgangslage, die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen, da große Marktplätze in diesem Land noch nicht gleich präsent sind wie in anderen Ländern. Dies ermöglicht es, dem hiesigen Einzelhandel Omni-Channel-Strategien so zu erarbeiten, dass diese auch profitabel sind. Das spiegelt sich auch darin wider, dass neue Omni-Channel-Konzepte und -Ideen selten ihren Ursprung in der Schweiz haben, sondern aus dem Ausland kommen. Die starke Prägung des Schweizer Detailhandels durch die beiden großen Genossenschaften Migros und Coop und die Dominanz des Paketmarkts durch zwei Anbieter verstärken diese Tendenz. Die im internationalen Vergleich hervorragende technische/digitale Infrastruktur der Schweiz wirkt wiederum sehr erfolgsfördernd für die Umsetzung von Omni-Channel-Strategien. Insgesamt sind also die Voraussetzungen zur Weiterentwicklung des Omni-Channel-Retailing an sich sehr gut, während der Entwicklungsstand zum Zeitpunkt der Analyse im internationalen Vergleich eher durchschnittlich erscheint. Für die Zukunft kann einhergehend mit einer weiteren Konzentration der Anbieterstrukturen und Nischenbildungen in verschiedenen Marktsegmenten eine zunehmende Verbreitung von Omni-Channel-Strategien im Schweizer Non-Food-Detailhandel erwartet werden.

Literatur

- Abts, D., & Müller, W. (2013). *Grundkurs Wirtschaftsinformatik. Eine kompakte und praxisorientierte Einführung* (8., überarb. u. erw. Aufl.). Springer Vieweg.
- Adler, O. (2019). Retail Outlook 2019. Schweizer Detailhandel im internationalen Wettbewerb. Credit Suisse AG (Hrsg.).

- Adler, O. (2021). Retail Outlook 2021. COVID-19-Pandemie und Schweizer Detailhandel: Gestern, heute, morgen. Credit Suisse AG (Hrsg.).
- Alexander, B., & Blazquez Cano, M. (2019). Futurising the physical store in the omnichannel retail environment. In W. Piotrowicz & R. Cuthbertson (Hrsg.), *Exploring omnichannel retailing. Common expectations and diverse realities* (S. 197–223). Springer.
- Bachrach, D. G., Ogilvie, J., Rapp, A., & Calamusa, J., IV. (2016). *More than a showroom. Strategies for winning back online shoppers*. Palgrave Macmillan.
- Banker, S. (2020). Last mile deliveries: Complex, costly, and critical. *Forbes*, 26.08.2020. <https://www.forbes.com/sites/stevebanker/2020/08/26/last-mile-deliveries-complex-costly-and-critical/?sh=2a6a1cc5723c>. Zugegriffen am 15.05.2021.
- Bea, F. X., & Haas, J. (2017). *Strategisches Management* (9., überarb. Aufl.). UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Böing, C. (2001). *Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer-E-Commerce*. Gabler.
- Brill, A. (2018). Wege aus der Multichannel-Falle. In I. Böckenholt, A. Mehn, & A. Westermann (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz. Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen* (S. 359–371). Springer Gabler.
- Chaffey, D. (2007). *E-business and e-commerce management. Strategy, implementation, and practice* (3. Aufl.). FT Prentice Hall.
- Chen, Y., Cheung, C. M. K., & Tan, C.-W. (2018). Omnichannel business research: Opportunities and challenges. *Decision Support Systems*, 109(May), 1–4.
- Deges, F. (2020). *Grundlagen des E-Commerce. Strategien, Modelle, Instrumente*. Springer Fachmedien.
- Erner, M., & Hammer, S. (2019). Strategisches Management 4.0. In M. Erner (Hrsg.), *Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter* (S. 123–170). Springer Gabler.
- Esch, F.-R., & Knörle, C. (2015). Omni-Channel-Strategien durch Customer-Touchpoint-Management erfolgreich realisieren. In L. Binckebanck & R. Elste (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb. Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen* (S. 123–137). Springer Fachmedien.
- Gallino, S., & Moreno, A. (2019). Operations in an omnichannel world: Introduction. In S. Gallino & A. Moreno (Hrsg.), *Operations in an omnichannel world* (Springer series in supply chain management, S. 1–11). Springer.
- Gao, F., & Su, X. (2019). New functions of physical stores in the age of omnichannel retailing. In S. Gallino & A. Moreno (Hrsg.), *Operations in an omnichannel world* (Springer series in supply chain management, S. 35–50). Springer.
- Gauri, D. K., Jindal, R. P., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnagar, A., & Pandey, A. (2021). Evolution of retail formats: Past, present, and future. *Journal of Retailing*, 97(1), 42–61.
- Gizycki, V., & Elias, C. A. (2018). *Omnichannel Branding. Digitalisierung als Basis erlebnis- und beziehungsorientierter Markenführung*. Springer Gabler.
- Goic, M., & Olivares, M. (2019). Omnichannel analytics. In S. Gallino & A. Moreno (Hrsg.), *Operations in an omnichannel world* (Springer series in supply chain management, S. 115–150). Springer.
- Grampp, M., & Zobrist, L. (2018). Es geht um mehr als nur um Punkte! Nutzung und Erfolgsfaktoren von Kundenbindungsprogrammen im Schweizer Detailhandel. Zürich: Deloitte AG. Deloitte AG. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-de-cip-kundenbindung-detailhandel.pdf>. Zugegriffen am 30.01.2023.
- Gronover, S. (2003). *Multi-Channel-Management – Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche*. St. Gallen: Universität St. Gallen. <https://www.alexandria.unisg.ch/66013/>. Zugegriffen am 30.01.2023.
- Große Holtforth, D. (2016). *Schlüsselfaktoren im E-Commerce. Innovationen, Skaleneffekte, Daten und Kundenzentrierung*. Springer Fachmedien.

- HANDELSVERBAND.swiss. (2020). ORI Benchmark 2020 für Schweizer Omni-Channel-Händler – HANDELSVERBAND.swiss. <https://handelsverband.swiss/news/ori-benchmark-2020-fuer-schweizer-omni-channel-haendler/>. Zugegriffen am 08.10.2020.
- Haug, K. (2013). Digitale Potenziale für den stationären Handel durch Empfehlungsprozesse, lokale Relevanz und mobile Geräte (SoLoMo). In G. Heinemann, K. Haug, & M. Gehrckens (Hrsg.), *Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile* (S. 27–50). Springer Gabler.
- Hehle, F. (2011). *Die Anwendung des Convenience-Konzepts auf den Betriebstyp Vending*. Lang.
- Heinemann, G. (2020). *Der neue Online-Handel. Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce* (11., überarb. Aufl.). Springer Gabler.
- Hildebrandt, A. (2015). *Methodologie, Methoden, Forschungsdesign. Ein Lehrbuch für fortgeschrittene Studierende der Politikwissenschaft*. Springer VS.
- Hoffmann, A., & Zilch, A. (2000). Unternehmensstrategie nach dem E-Business-Hype. In *Geschäftsziele, Wertschöpfung, Return on Investment*. Galileo Press.
- Hölter, A., & Schmidt-Ross, I. D. (2020). Omni-Channel-Management und Customer Journey. In L. Binckebanck, A.-K. Hölter, & A. Tiffert (Hrsg.), *Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie – Koordination – Umsetzung* (2., überarb. u. erw. Aufl., S. 107–123). Springer Fachmedien.
- Hosseini, S., Merz, M., Röglinger, M., & Wenninger, A. (2018). Mindfully going omni-channel: An economic decision model for evaluating omni-channel strategies. *Decision Support Systems*, 109, 74–88.
- Ivanova, N. V. (2021). The future of retail: Innovations and basic trends. In S. I. Ashmarina, I. J. Horák, J. Vrbka, & P. Suler (Hrsg.), *Economic systems in the new era: Stable systems in an unstable world. Innovative Economic Symposium* (S. 157–163). Springer.
- Kleinjohann, M., & Reinecke, V. (2020). *Marketingkommunikation mit der Generation Z. Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives*. Springer Gabler.
- Kollmann, T. (2013). *Online-Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik in der Net Economy* (2. Aufl.). Verlag W. Kohlhammer.
- Kornmeier, M. (2007). *Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten. Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler*. Physica-Verlag.
- Kruse Brandão, T., & Wolfram, G. (2018). *Digital Connection. Die bessere Customer Journey mit smarten Technologien – Strategie und Praxisbeispiele*. Springer Fachmedien.
- Lacy, P., Long, J., & Spindler, W. (2020). *The circular economy handbook. Realizing the circular advantage*. Palgrave Macmillan.
- Mehn, A., & Wirtz, V. (2018). Stand der Forschung – Entwicklung von Omnichannel-Strategien als Antwort auf neues Konsumentenverhalten. In I. Böckenholt, A. Mehn, & A. Westermann (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz. Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen* (S. 3–35). Springer Gabler.
- Metzler, T. J. (2018). Taktiken für rentables Cross-Channel Management. Diss. Univ. St. Gallen. St. Gallen: Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen.
- Micha, M. A., & Koppers, S. (2016). Digital Adoption Retail – Hat der Offline-Handel eine Vision? In G. Heinemann, H. M. Gehrckens, U. Wolters, & J. Uly (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel. Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce* (S. 49–78). Springer Gabler.
- O.V. (2021a). Globus zieht sich aus Locarno zurück – 50 Stellen fallen weg. In Suedostschweiz, 18.03.2021. <https://www.suedostschweiz.ch/wirtschaft/2021-03-18/globus-zieht-sich-aus-locarno-zurueck-50-stellen-fallen-weg>. Zugegriffen am 29.01.2023.
- O.V. (2021b). Ex Libris fokussiert noch klarer auf Bücher. In punkt4info News. Online. <https://punkt4.info/social-news/news/ex-libris-fokussiert-noch-klarer-auf-buecher.html>. Zugegriffen am 14.05.2021.

- Popa, I. D., Dabija, D., & Grant, D. B. (2019). Exploring omnichannel retailing differences and preferences among consumer generations. In S. Vaduva, I. Fotea, L. P. Vaduva, & R. Wilt (Hrsg.), *Applied ethics for entrepreneurial success: Recommendations for the developing world. 2018 Griffiths School of Management Annual Conference (GSMAC) on business, entrepreneurship and ethics* (S. 129–146). Springer.
- Preisendörfer, P. (2016). *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen* (4., überarb. Aufl.). Springer VS (Lehrbuch).
- Riesenhuber, F. (2009). Großzahlige empirische Forschung. In S. Albers, D. Klappe, U. Konradt, A. Walter, & J. Wolf (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (3., überarb. u. erw. Aufl., S. 1–16). Gabler.
- Schawel, C., & Billing, F. (2018). *Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers: von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung* (6. Aufl.). Springer Gabler.
- Schieb, J. (2011). Die Geschichte des eCommerce. <https://www.schieb.de/712600/die-geschichte-des-ecommerce>. Zugegriffen am 04.04.2021.
- Sigmund, R., & Thomas-Dingemann, T. (2018). Die Bedeutung des Lieferanten für den Erfolg der Omnichannel-Händler am Beispiel des selektiven Kosmetikmarktes in Deutschland. In I. Böckenholt, A. Mehn, & A. Westermann (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz. Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen* (S. 157–173). Springer Gabler.
- Spanke, M. (2020). *Retail isn't dead. Innovative Erfolgsstrategien für den stationären Handel*. Deutscher Fachverlag GmbH.
- Stallmann, F., & Wegner, U. (2015). *Internationalisierung von E-Commerce-Geschäften. Bausteine, Strategien, Umsetzung*. Springer Gabler.
- Statista. (2021a). eCommerce – Weltweit | Statista Marktprognose. <https://de.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/weltweit?currency=CHF#umsatz>. Zugegriffen am 06.04.2021.
- Statista. (2021b). eCommerce Report 2020 | Statista. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/42404/dokument/ecommerce-report/>. Zugegriffen am 06.04.2021.
- Stieninger, M., Auinger, A., & Riedl, R. (2019). Digitale Transformation im stationären Einzelhandel. *Wirtschaftsinformatik und Management*, 11(1), 46–56.
- Stoffel, M. (2020). Das Shoppingcenter der Zukunft ist kein Shopping-Center mehr. In Carpathia Digital Business Blog. <https://blog.carpathia.ch/2020/03/09/das-shoppingcenter-der-zukunft-ist-kein-shopping-center-mehr/>. Zugegriffen am 15.05.2021.
- Tewes, C., & Tewes, S. (2020). Megatrends und digitaler Einfluss. In S. Tewes, B. Niestroj, & C. Tewes (Hrsg.), *Geschäftsmodelle in die Zukunft denken. Erfolgsfaktoren für Branchen, Unternehmen und Veränderer* (S. 21–31). Springer Gabler.
- Thalmann, S. (2020). „Im Detailhandel wird mit ungleich langen Spießern gekämpft“ (2020). In [www.zentralplus.ch](https://www.zentralplus.ch/silvia-thalmann-im-detailhandel-wird-mit-ungleich-langen-spiessen-gekaempft-1925891/), 29.10.2020. <https://www.zentralplus.ch/silvia-thalmann-im-detailhandel-wird-mit-ungleich-langen-spiessen-gekaempft-1925891/>. Zugegriffen am 14.05.2021.
- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2018). *Electronic commerce 2018. A managerial and social networks perspective* (9. Aufl.). Springer International Publishing.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.
- Wallström, A., Salehi-Sangari, E., Foster, T., Ek Styvén, M., & Strandberg, C. (2017). Abstract: Managing retail in an omnichannel environment – Consumer behavior, trends, and challenges. In M. Stieler (Hrsg.), *Creating marketing magic and innovative future marketing trends. Proceedings of the 2016 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. Academy of Marketing Science (AMS)* (S. 243–244). Springer.

- Wölfle, R., & Leimstoll, U. (2021). E-Commerce-Report Schweiz 2020. Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten. In *Eine qualitative Studie aus Sicht der Anbieter* (12. Aufl.). Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Hochschule für Wirtschaft.
- Zaharia, S. (2013). Integrierte Multi-Channel-Geschäftsmodelle ermöglichen Zeitersparnis beim Einkauf. In G. Heinemann, K. Haug, & M. Gehrckens (Hrsg.), *Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile* (S. 123–136). Springer Gabler.
- Zentes, J., Freer, T., & Keßler, D. (2015). Der Einzelhandel der Zukunft. In S. Bartsch & C. Blümelhuber (Hrsg.), *Always Ahead im Marketing. Offensiv, digital, strategisch* (S. 203–215). Springer Gabler.
- Zimmermann, R., & Westermann, A. (2020). Omnichannel-Retailing – Kundenorientierte Verknüpfung der Online- und Offline-Kanäle. In M. Terstiege (Hrsg.), *Digitales Marketing – Erfolgsmodelle aus der Praxis. Konzepte, Instrumente und Strategien im Kontext der Digitalisierung* (S. 3–16). Springer Gabler.

Flurin Bühlmann (M.Sc.) Berufsbegleitendes Masterstudium in Business Administration an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung Corporate and Business Development und davor Bachelorstudium in Betriebswirtschaft mit Vertiefung in Finanzmanagement und Controlling an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Mehrjährige Tätigkeit im Controlling im Einzelhandel in der Schweiz. Aktuell tätig als regionaler Verkaufsleiter für das Fachformat JUMBO innerhalb der Coop Genossenschaft.

Prof. Dr. Jochen Schellinger Vizerektor Lehre an der Berner Fachhochschule. Davor Professor für Unternehmensführung und Organisation sowie Studiengangsleiter Master of Science in Business Administration mit Vertiefung Corporate/Business Development an der Berner Fachhochschule. Frühere Tätigkeiten im Bankensektor, im Pharmadetailhandel, in der Forschung und in der Automobilindustrie.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Leichtathletikvereine im strategischen Wandel

8

Professionalisierung von Vereinsstrukturen und -prozessen im Amateursport

Daniela Gubler und Jochen Schellinger

Zusammenfassung

Die Leichtathletik gehört seit jeher zu den beliebtesten Sportarten weltweit. Während sich die Disziplinen kaum verändert haben, sind die Ansprüche der Athleten gewachsen, und die Komplexität und die Menge der Aufgaben in den Vereinen haben zugenommen. Dies zwingt viele Vereine dazu, sich zu professionalisieren. Der Weg zur Professionalisierung bedingt für die Vereine den Aufbau von zusätzlichen Ressourcen sowie die Anpassung von den Vereinskulturen und -strukturen. Im Rahmen dieses Beitrags wurde auf Basis herkömmlicher Unternehmensentwicklungsmodelle ein spezifisches Entwicklungsmodell für Leichtathletikvereine konzipiert und mittels Expert*innenbefragungen und einer Fallstudie empirisch fundiert. Es kann von Vereinen auf dem Weg vom Amateurverein zu einem teil- oder vollprofessionalisierten Verein als theorie- und erfahrungsbasierte Orientierungshilfe herangezogen werden.

8.1 Einleitung

Viele Vereine, darunter auch viele Leichtathletikvereine, stehen vor ähnlichen Problemen: Die Ansprüche der Athleten wachsen kontinuierlich und die Aufgaben des Vereinsvorstandes nehmen zu, und aufgrund fehlender Ressourcen führt es immer häufiger zur Arbeitsüberlastung der vorhandenen Funktionäre (Ulrich, 2017). Auf der anderen Seite

D. Gubler
Hinterkappelen, Schweiz

J. Schellinger (✉)
Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz
E-Mail: jochen.schellinger@bfh.ch

stehen die Athleten*innen, welche das stets ansteigende Leistungsniveau der Schweizer Leichtathletik hautnah miterleben, was ihre Ansprüche an das Trainingsumfeld steigen lässt. Die Erfüllung dieser Anforderungen ist nur mit zusätzlichem Aufwand möglich. Hier befindet sich somit ein anspruchsvolles und ressourcenbezogenes Spannungsfeld, welches viele Vereine vor existenzielle Probleme stellt. Vor diesem Hintergrund wird im Vorliegenden ein theorie- und empiriegestütztes Entwicklungsmodell für die Professionalisierung von Leichtathletikvereinen konzipiert, das heutige Vereine bei dieser Transformation unterstützen soll. Dies erfolgt auch mit Bezug auf die Tatsache, dass vorhandene Konzepte und Modelle der Unternehmensentwicklung nicht direkt auf die Organisationsform der Vereine, expliziter der Schweizer Leichtathletik-Vereine, anwendbar sind. Ausgangspunkt für die empirische Untersuchung und Modellkonzipierung sind folgende Forschungsfragen:

- F1: Welche Faktoren tragen dazu bei, dass eine strukturelle Veränderung der Vereinsstrukturen in Richtung Professionalisierung unabdingbar wird?
- F2: Wie sehen vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen im Leichtathletiksport mögliche Reifegradphasen einer strukturellen Professionalisierung aus, welche ein Verein in seinem Lebenszyklus durchläuft, und welche sind die typischen Eigenschaften dieser einzelnen Phasen?
- F3: Wie müssen die Maßnahmen der Leichtathletikvereine konkret bei einem Phasenwechsel, respektive einem strukturellen Wandel aussehen, und welche Herausforderungen ergeben sich hierbei?

8.2 Theoretische Grundlagen

8.2.1 Der Verein als nicht profitorientierte Organisation

Bei nicht profitorientierten Organisationsformen (*NGO*) handelt es sich um multifunktionale Organisationen, welche soziale Integration ermöglichen, als Dienstleistungserstellerinnen agieren und eine wichtige Rolle in der Interessensvertretung übernehmen (Zimmer & Hallmann, 2016, S. 777 ff.).

Der *Verein* ist eine mögliche Ausprägung eines *NGO*. Die Vereinforschung beruht auf zwei Klassikern: Alexis de Tocqueville und Max Weber (Born, 2014, S. 15). *Tocqueville* bezeichnet die Vereine als zentrales Instrument für eine erfolgreiche Demokratie: Sie ermöglichen eine Bündelung der Interessen der Bevölkerung und mit ihr die Schaffung eines Gehörs gegen außen. Ein Verein hat Einfluss auf seine Mitglieder und fördert bei ihnen Kooperationsbereitschaft und Gemeinwohlorientierung (Tocqueville, 2004, S. 598 ff.). *Weber* bezeichnet die Vereine als gesellschaftliche Zwischenschicht zwischen dem Familienleben und politischen Gewalten (Staat, Gemeinden und offizielle Kirche) (Weber, 1924). In engem Zusammenhang mit dem Vereinsbegriff steht der Begriff des Sozialkapitals: Der Verein im Sinne eines Vertreters des Sozialkapitals ist eine Rechtsform, welche in ihrer ursprünglichen Form, den Zweck verfolgt, sich für die Allgemeinheit einzusetzen (Putnam et al., 1994, S. 167).

Die *Vereinsgeschichte in der Schweiz* beginnt nennenswert erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts (Jost, 1992, S. 468). Vereine werden bis heute von der Schweizer Bevölkerung geschätzt und viele Schweizer*innen sind Mitglieder in einem Verein (Evéquoz & Camp, 2018, S. 4). Seit es Vereine in der Schweiz gibt, gehören Sportvereine zu den meistvertretenen Vereinsarten (Born, 2014, S. 61). Der Beispielverein dieser Forschungsarbeit, der TV Länggasse, fällt ebenfalls in diese Kategorie und gehört mit seinen 500 Mitgliedern zu den größten Leichtathletikanbietern der Schweiz (TV Länggasse, 2012).

8.2.2 Professionalisierung von Vereinsstrukturen

Obwohl Vereine nicht profitorientiert handeln, gibt es Möglichkeiten, und kann es in bestimmten Kontexten sinnvoll sein, professionelle Strukturen im Verein zu implementieren. Es wird deshalb spezifisch auf die Besonderheiten der Vereine aus interner (Vereinsstrukturen) und externer (Umweltfaktoren) Perspektive eingegangen, die für eine entsprechende Transformationsentscheidung relevant sind. Sie dienen als Grundlage zur Ableitung von Bedarf, Handlungsoptionen und der Herausforderungen einer Professionalisierung im spezifischen Vereinskontext.

Vereine stellen als seitens der Bevölkerung vertrauenswürdige Institutionen eine Alternative bei Staats- oder Marktversagen dar. Sie sind zugleich auch Vertreter von Interessensgruppen gegenüber der Politik, verfolgen vielfach die Weiterentwicklung und Verbesserung der Gesellschaft und üben damit eine „Welfare-Politik“ aus (Zimmer, 1996, S. 162). Dies ist bei der Entwicklung zukunftsgerichteter Strukturen entsprechend zu berücksichtigen.

Unterscheidungsmerkmale: Aufbau- und Ablauforganisation, Zweck und Zielsystem

Aufbau- und Ablauforganisation: Vereine unterscheiden sich in ihrer Ablauforganisation (Aufgaben innerhalb und zwischen den einzelnen Einheiten, dynamische Prozesse) und Aufbauorganisation (Gestaltung der Vereinsstruktur) von anderen Organisationsformen (Golinsky, 2020, S. 28 f.). Übergeordnete Weisungen für Vereine sind im Schweizerischen Zivilgesetzbuch festgehalten. So bildet zum Beispiel die Mitgliederversammlung stets das oberste Organ (Art. 64 Abs. 1), beschließt über die Aufnahme und den Ausschluss von Mitgliedern und wählt den Vorstand (Art. 65 Abs. 1). Die Gestaltung der Aufbauorganisation bei Vereinen kann sich voneinander unterscheiden, und es gibt verschiedene Standardmöglichkeiten zur Erstellung einer hierarchischen Ordnung. Die erste Ebene ist dabei aber immer der Vorstand eines Vereins. Es folgen eine Ebene der Fachbereiche (z. B. Finanzen, Marketing) und eine dritte Ebene der Aufgabenausführung (Golinsky, 2020, S. 34 ff.). Herkömmliche Sportvereine verfügen organisatorisch mehrheitlich über ein Einliniensystem, welches bei größeren Vereinen mit einer Stabstelle oder Projektteam ergänzt wird. In Abb. 8.1 ist ein typisches Organigramm eines Sportvereins dargestellt.

Zweck: Weiteres Unterscheidungsmerkmal von Vereinen ist die Finanzierung (autonom) und die Zieldefinition (Sachziele versus Gewinn/Profit). Vereinsstrukturen weisen einen starken demokratischen Charakter auf, und die Mehrheit ihrer Tätigkeiten basieren

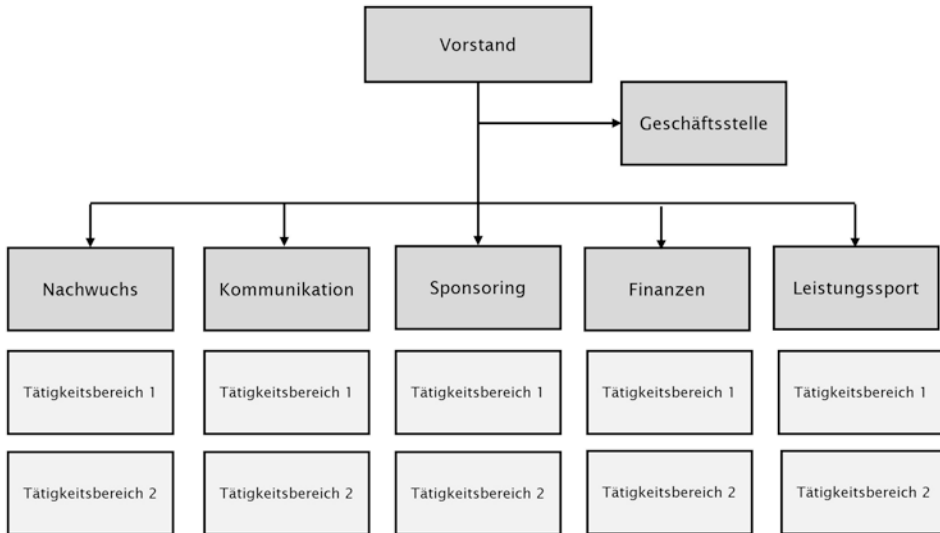


Abb. 8.1 Typisches Organigramm eines Sportvereins. (Eigene Darstellung)

auf der Ehrenamtlichkeit, beziehungsweise der freiwilligen Arbeit. Ihr Wissensstand ist tendenziell klein, weil Vereine einem ständigen Wandel unterworfen sind. Ein Grund dafür ist, dass Vereine in ihrer Entwicklung stark von den jeweiligen Wertvorstellungen und Bedürfnissen der Bevölkerung abhängig sind, und diese sich stetig verändern. Weiter sind die Individualisierung der Gesellschaft sowie die demografische Bevölkerungsentwicklung wichtige Treiber einer dynamischen Vereinsentwicklung, die über sich wandelnde Mitgliederstrukturen auch mit Wissensverlusten einhergeht (Wolf et al., 2011, S. 4 f.).

Zielsystem: Wie bei profitorientierten Organisationen besteht in der Regel ein Oberziel im Zielsystem: die Sicherung der dauerhaften Überlebensfähigkeit. Bei Sportvereinen wird dieses um ein weiteres sachbezogenes Oberziel, dem Streben nach sportlichem Erfolg, ergänzt. Die Erreichung dieses zweiten Ziels steht in enger Wechselwirkung zur Überlebensfähigkeit und ist somit, insbesondere im Bereich des Leistungssports, von existenzieller Bedeutung. Der sportliche Erfolg dient hier als Türöffner für zahlreiche finanzielle Zuwendungen (Sontag, 2012, S. 223 f., 229).

Umweltfaktoren: Zwang zur Professionalisierung bei Sportvereinen

Die Abhängigkeit einer Organisationsform von der Bevölkerung ist selten so groß wie bei Vereinen. Unterschiedliche Herausforderungen stellen Vereine der heutigen Zeit sehr unter Druck. Eine der größten Herausforderungen ist der *Mitgliederschwund* durch Alternativangebote und den gesellschaftlichen Wandel. Trotz Bevölkerungswachstum und Sportboom können Sportvereine nicht automatisch auch von steigenden Mitgliederzahlen profitieren. Die Gewinnung neuer Mitglieder bleibt eine kontinuierliche Herausforderung (Lamprecht et al., S. 42). Daneben stellt die sinkende Bereitschaft für *Ehrenamtlichkeit/Freiwilligenarbeit* eine weitere Herausforderung dar. Gleichzeitig steigen die Anforderungen der Mitglieder an die freiwilligen Arbeiter*innen in Schweizer Sportvereinen

stark. Dazu kommt eine immer stärker werdende Konsumhaltung in der Gesellschaft, die mit einer abnehmenden Bereitschaft einhergeht, sich langfristig an einen Verein zu binden, oder sich ehrenamtlich zu betätigen (Gmür et al., 2012, S. 5). Weitere Herausforderungen sind eine fehlende, respektive unzureichende **Infrastruktur** sowie die begrenzt zur Verfügung stehenden **finanziellen Mittel** (Lamprecht et al., 2017, S. 28 ff.).

Möglichkeiten zur Strukturgestaltung

Für viele Sportvereine ist die Professionalisierung oder Teil-Professionalisierung die einzige Möglichkeit, die angeführten Herausforderungen zu bewältigen. Es bieten sich hierfür verschiedene Möglichkeiten an; eine davon ist die Einführung von *hauptamtlichen Tätigkeiten*. Um die Ehrenamtlichkeit zu entlasten, ergänzen in diesem Ansatz Vereine ihre Strukturen mit Stellen, welche im Haupt- oder Nebenamt auf Basis eines existierenden Arbeitsverhältnisses mit entsprechender Entlohnung ausgeübt werden (Schütte, 2000, S. 131–134). Eine weitere Möglichkeit zur Professionalisierung ist die Einführung eines *Freiwilligenarbeit-Managements*. Unabhängig von der Größe und Ausrichtung des Vereines fördert ein systematisches und planmäßiges Freiwilligenarbeit-Management die Qualität der internen Vereinsarbeiten. Ein Freiwilligenarbeit-Management beinhaltet zum Beispiel die Führung einer Freiwilligen-Datenbank, in der Stärken und Interessen der zur Verfügung stehenden Mitglieder hinterlegt sind. Dies ermöglicht eine effizientere Zuteilung der Vereinsaufgaben und bietet dem Verein zudem eine Übersicht der verfügbaren Personalressourcen (Zürcher Kantonalverband für Sport, 2018a, S. 12 f.). Die Anwendung von *Jobsharing* und die Einführung von *Projektteams* bieten weitere Optionen, den Verein in der Professionalisierungstransformation voranzubringen. Insbesondere das Arbeiten mit Projektteams ist vielversprechend, da die Projektteams nur für spezifische zeitlich begrenzte Vereinsarbeiten gebildet werden und keine dauerhafte Bindung der Mitwirkenden verlangen (Zürcher Kantonalverband für Sport, 2018b, S. 16 f.). Zudem ist die Nutzung der Möglichkeiten einer *Digitalisierung* von Prozessen und Kommunikationsaktivitäten zwingend geworden. Heutige Technologien erlauben eine ort- und zeitunabhängige Kommunikation. Insbesondere für Administrationsarbeiten oder die bereits erwähnten Projektteams sind digitale Kommunikationsplattformen eine Komponente, mit welcher sich viel Zeit einsparen lässt (Zürcher Kantonalverband für Sport, 2018b, S. 9). Eine wichtige Größe für die Bewältigung der Herausforderungen sind die Schaffung und der Ausbau einer *großen Mitgliederbasis*. Dies hilft nicht nur bei der Gewinnung von Nachwuchsathleten, welche wiederum in Zukunft die Aushängeschilder im Leistungssport sein werden, sondern fördert auch die Gewinnung von Vereinsmitgliedern, welche sich in Zukunft ehrenamtlich für den Verein engagieren werden (Lamprecht et al., 2017, S. 36).

Herausforderungen bei Strukturanpassungen

Eine Strukturanpassung zur Teil- oder Vollprofessionalisierung bringt auch Herausforderungen mit sich, welche oftmals ausschlaggebend dafür sind, weshalb Vereine den Schritt nicht durchführen. Größtes Hindernis für Vereine, sich zu professionalisieren, sind die damit verbundenen *finanziellen Mehrbelastungen* für die Schaffung von Teilzeitstellen,

Arbeitsinfrastrukturen sowie weitere wiederkehrende Kosten, welche für Wettkampfvereine tendenziell häufiger anfallen. Zudem führen insbesondere teilprofessionalisierte Systeme zu unerwünschten *strukturellen Ungleichheiten*, da oftmals der Übergang zwischen Haupt- und Ehrenamt schleichend geschieht. Nicht selten führt dies zu Konstrukten, in welchen ehrenamtliche Mitglieder zeitlich und finanziell weitaus höhere Aufwände haben als hauptberufliche Mitglieder. Bei der Professionalisierung ist ferner ein *Kulturwechsel* unvermeidbar. Damit erhöht sich auch das Risiko für den Verlust traditioneller Vereinskulturen. Zudem führt die Schaffung von bezahlten Stellen oft zu einem generellen Rückgang der Bereitschaft für Freiwilligenarbeiten im Verein (Schütte, 2000, S. 130 ff.).

8.2.3 Rahmen einer Professionalisierung von Vereinsstrukturen

Das anwendungsorientierte Ziel dieses Beitrags ist es, Schweizer Leichtathletikvereinen durch ein adaptiertes Unternehmensentwicklungsmodell eine Orientierungshilfe bei der eigenen Vereinsentwicklung sowie einem effizienten Ressourceneinsatz zu geben. Der Begriff der Unternehmensentwicklung steht für die in einer Organisation über eine bestimmte Zeit geschehenden Veränderungsprozesse. Im Unterschied zum Unternehmenswachstum umfasst der Begriff der Unternehmensentwicklung hinsichtlich der Transformationsperspektive nicht nur die quantitativen Veränderungen, sondern berücksichtigt auch die qualitativen Veränderungen (Reorganisationen, strategische Neuausrichtungen etc.) in einer Organisation (Pümpin & Prange, 1991, S. 15). Unternehmensentwicklungsmodelle können in fünf verschiedene Kategorien unterteilt werden: Metamorphosen-, Krisen-, Marktentwicklungs-, Strukturänderungs- und Verhaltensänderungs-Modelle. Die auf finanziellen Kennzahlen basierenden Modelle (Marktentwicklungs- und Verhaltensänderungsmodelle) ermöglichen nur bedingt eine Bezugnahme auf nicht profitorientierte NGOs, weshalb diese nicht weiter betrachtet werden. Nachfolgend werden potenziell geeignete Unternehmensentwicklungsmodelle hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit im Kontext der Professionalisierungstransformation von nicht kommerziellen Leichtathletikvereinen geprüft und charakterisiert. Alle betrachteten Modelle zeichnen sich durch die explizite Integration von Krisenaspekten bei der Unternehmenstransformation aus.

Das *Strukturänderungsmodellmodell von Greiner* fokussiert hauptsächlich auf interne Unternehmensfaktoren (Alter der Organisation, Größe der Organisation, Evolutionsstufe, Revolutionsstufe und Wachstumsrate der Branche). Äußere Faktoren können auch wirksam werden und verkürzen respektive verlängern die Dauer der einzelnen Entwicklungsphasen eines Unternehmens im Zeitablauf. Unterbrochen werden die einzelnen Phasen durch phasentypische Krisen, welche den Verlauf zusätzlich beeinflussen (Greiner, 1998, S. 55 ff.). Das Modell von Greiner eignet sich für eine Übertragung aus dem ökonomischen Kontext heraus auf in den Non Profit-Bereich, in welchem Vereine angesiedelt sind, weil der Fokus nicht primär auf die finanzielle Steuerung und Weiterentwicklung ausgerichtet ist. Dagegen spielen die Größe der Organisation und eine innenorientierte Sichtweise auf den Entwicklungsprozess eine bedeutende Rolle bei der strukturellen Gestaltung. Vereine

sind stark von ihren Mitgliedern abhängig, weshalb dieses etablierte Entwicklungsmodell und die hiermit verbundene interne Perspektive in ein für Vereine adaptiertes Reifegradmodell einfließen kann.

Weitere übertragbare Erkenntnisse für den Entwicklungsprozess von Leichtathletikvereinen liefert das klassische *Krisenmodell* von Lippitt und Schmidt (1967). Seine Aussagen basieren auf der Annahme, dass jedes Unternehmen drei Entwicklungsphasen durchläuft: „Birth“, „Youth“ und „Maturity“. Zentral dabei ist die Aussage, dass der Reifegrad einer Unternehmung weder von der Größe noch vom realisierten Umsatz abhängig ist. Es hebt stattdessen auf phasenspezifische Entscheidungsbedarfe im Krisenkontext ab. Je nach Reifegrad einer Organisation treten im Entwicklungsverlauf andere Fragestellungen auf und erst nach erfolgreicher Bewältigung der phasentypischen Herausforderungen ist das Erreichen einer nächsten Reifephase realisierbar. Dieses Modell ermöglicht somit eine Ausweitung der Perspektive für Leichtathletikvereine über den Greinerschen Ansatz hinaus, indem der organisationale Reifegrad nicht primär mit der Größe eines Unternehmens in Verbindung gebracht wird. Verbindendes Element der beiden Ansätze ist die Verknüpfung von Transformation und Krisenbewältigung.

Auch das etablierte *Metamorphosen Modell* von Knut Bleicher (1983) enthält Anwendungsbezüge für ein Entwicklungsmodell für Schweizer Leichtathletikvereine. Gemäß diesem Modell erreichen Unternehmen Wachstumsschwellen mit Eigenschaften, aus welchen eine Unternehmenskrise resultiert und bisherige Konzepte und Methoden des Managements nicht mehr funktionieren. Bleicher unterscheidet bei der Unternehmensentwicklung in eine innere und eine äußere Entwicklung. Die ersten Phasen einer Unternehmensentwicklung können gemäß Bleicher aus eigener Kraft, also von innen heraus bewältigt werden, weiteres Wachstum über einen bestimmten Schwellenwert hinaus wird jedoch nur in Form von Zusammenschlüssen mit anderen Unternehmen als realisierbar gesehen (Akquisition oder Kooperation). Die letzte Lebensphase eines Unternehmens ist gemäß dem Metamorphosenmodell durch ein negatives Wachstum gekennzeichnet. Einzelne Teile oder im schlimmsten Fall das gesamte Unternehmen gehen dann Konkurs oder müssen an Dritte verkauft werden (Hohmann, 2012, S. 26 ff.). Die Differenzierung von internen und externen Entwicklungszusammenhängen scheint auch im Vereinskontext zielführend zu sein, da in der Schweizer Sportvereinsgeschichte immer wieder eine Vielzahl kleinerer Vereine mit anderen fusioniert oder zusammengearbeitet hat.

Perspektiven für die Professionalisierung der Strukturgestaltung für Vereine

Die Notwendigkeit der Professionalisierung ist aufgrund immer größer werdender Herausforderungen wie sinkende Mitgliederzahlen, eine schrumpfende Bereitschaft für ehrenamtliche Tätigkeiten, eine wachsende Konkurrenz (neue Sportarten oder kommerzielle Fitnessanbieter) und fehlende Infrastruktur und finanzielle Mittel für viele ambitioniertere Schweizer Leichtathletikvereine gegeben. Die für die Professionalisierung benötigten zusätzlichen Ressourcen können unter anderem durch die Schaffung von Stabstellen, Projektorganisationen oder Jobsharing-Optionen bereitgestellt werden.

Die bestehenden Unternehmenszyklusmodelle können als erste Orientierungshilfen für Leichtathletikvereine im strategischen Wandel herangezogen werden. Sie zeichnen sich allesamt dadurch aus, dass sie den Lebenszyklus eines Unternehmens in unterschiedliche Reifephasen unterteilen. Jede Phase weist typische Herausforderungen auf, auf die sich Unternehmen, und im hier betrachteten Kontext die zukunftsgerichteten Vereine bereits im Vorfeld vorbereiten können. Aus den Krisenmodellen können auf den Vereinskontext übertragbare Maßnahmen zur Bewältigung von transformationsbegleitenden und -begründenden Krisensituationen abgeleitet werden. Bei der Unternehmens-, respektive Vereinsentwicklung kommen nicht nur größenabhängige Faktoren zum Tragen, sondern eine Vielzahl interner und externer Aspekte und die Erkenntnis, dass einige Herausforderungen, insbesondere in späteren Entwicklungsphasen von Leichtathletikvereinen, vermutlich nur in Zusammenarbeit mit anderen Vereinen durch Kooperation oder Fusion zu bewältigen sein werden. Ein Verein ist als Institution der Gesellschaft in Bezug auf externe Veränderungen ein sehr kontextsensibles Konstrukt, das ein hohes Maß an struktureller und führungsseitiger Flexibilität voraussetzt. Dies muss bei der Entwicklung eines vereinsbezogenen Entwicklungs-, respektive Reifegradmodells berücksichtigt werden.

8.2.4 Entwicklung eines Reifegradmodells zur Professionalisierung von Vereinsstrukturen

Nachfolgend wird auf Basis der konzeptionellen Vorüberlegungen ein Reifegradmodell für die Professionalisierung von Strukturen bei Leichtathletikvereinen erstellt. Die hiermit einhergehende Grundperspektive setzt am *situativen Ansatz der Organisationstheorie* an, der untersucht, ob und wie Aspekte der formalen Strukturen von Organisationen von situativ unterschiedlichen Rahmenbedingungen (Kontext) determiniert werden, und in welcher Form die vorgegebenen Umweltbedingungen interne Strukturgestaltungen beeinflussen (Preisendörfer, 2016, S. 85 ff.). Abb. 8.2 stellt das herangezogene Grundmodell des situativen Ansatzes grafisch dar.

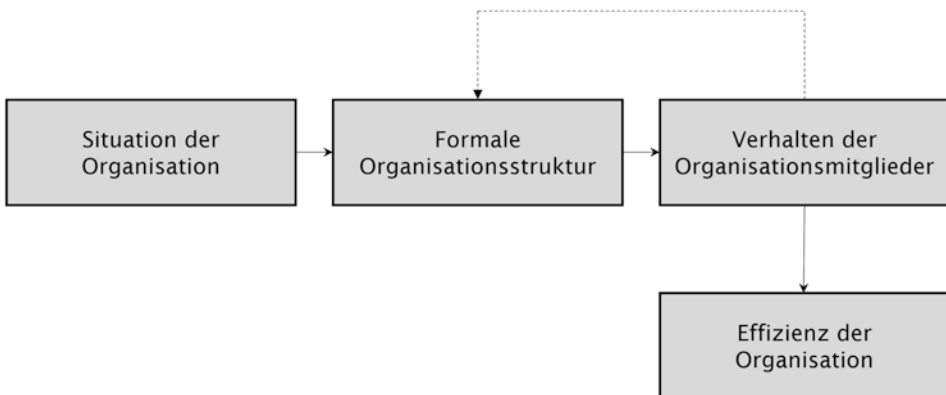


Abb. 8.2 Situativer Ansatz. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ebers & Kieser, 2019)

Abb. 8.2 zeigt auf, dass die Effizienz, respektive der Erfolg eines Unternehmens immer vom Verhalten der Organisationsmitglieder, also ihrem Engagement und ihrem Arbeitseinsatz bestimmt ist. Die Organisationsstruktur spielt dabei eine entscheidende Rolle, da diese wiederum auf das Verhalten einwirkt. Die formale Organisationsstruktur wiederum wird durch die aktuell vorherrschende Situation der Organisation geprägt, oder gar erzwungen. Um den situativen Ansatz konkret für Organisationen anwenden zu können, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt werden (Ebers & Kieser, 2019, S. 164 ff.):

1. Sicherstellung einer näheren Spezifizierung der „formalen Organisationsstruktur“, sowie deren Zugang zu einer empirischen Messung
2. Schaffung klarer Ausdifferenzierung und Klärung der „Situation der Organisation“
3. Entwicklung eines Forschungsdesigns und von Methoden, welche Form, Richtung und Stärke des Zusammenhangs von situativem Kontext und interner Organisationsstruktur ermöglichen.

Pugh et al. (1963, S. 301) konkretisieren die *formalen Organisationsstrukturen* anhand von sechs Ausprägungsformen, an denen bei einer kontextbezogenen Strukturgestaltung angesetzt werden kann, und die in Tab. 8.1 abgebildet sind.

Die sechs Dimensionen, beziehungsweise die mit ihnen verbundenen Leitfragen ermöglichen eine Analyse der vorhandenen Strukturformen eines Vereins, aber vorerst noch ohne Bezug zur zweiten Variable im Grundmodell des situativen Ansatzes, der „*Situation der Organisation*“ (Kontext). Der hohe Abstraktionsgrad dieser Dimension erschwert deren systematische Analyse (Faber, 2017, S. 119). Auch hier haben Pugh et al. (1963, S. 308 ff.) analog zur Strukturdimension versucht, relevante situationsabhängige Einflussgrößen in Form von typischen Fragestellungen zu kennzeichnen. Diese sind Tab. 8.2 abgebildet.

Der situative Ansatz kann somit als strukturgebende Grundperspektive zur Untersuchung von Einflussfaktoren und ihrer Wirkungen auf die Organisationsstruktur herangezogen werden. Konkreten Mehrwert bringt der situative Ansatz mit der Einbettung einer konkreten Institution in den gegebenen Kontext (Faber, 2017, S. 123). Die Perspektive ist

Tab. 8.1 Strukturbezogene Dimensionen des situativen Ansatzes. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pugh et al. 1963, S. 301)

Strukturbezogene Variable	Fragestellung
Spezialisierung	Sind Spezialisten mit entsprechendem Wissen für einzelne Aufgabengebiete zuständig?
Zentralisation	Wo werden die Entscheidungen getroffen (zentral/dezentral)?
Konfiguration	Wie sieht das Weisungsverhältnis aus, und welche Individuen in der Organisation haben welche Weisungsbefugnisse?
Standardisierung	Wie viele Standardprozesse gibt es für die operativen Aktivitäten?
Formalisierung	In welcher Art sind Regeln innerhalb der Institution etabliert?
Flexibilität	Wie sehen die Veränderungsprozesse innerhalb der Organisation über die Zeit aus?

Tab. 8.2 Kontextbezogene Variablen des situativen Ansatzes. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pugh et al. 1963, S. 308 ff.)

Kontextbezogene Variable	Fragestellung
Herkunft und Geschichte	Wie sehen die Herkunft und die Geschichte des Unternehmens aus?
Eigentum und Kontrolle	Wer führt und kontrolliert das Unternehmen?
Unternehmensgröße	Wie groß ist das Unternehmen?
Ausrichtung Unternehmenswertschöpfung	Welche Leistungen und in welcher Diversifikation bietet das Unternehmen diese den Kunden an?
Standort	Wo erwirtschaftet das Unternehmen seine Absätze?
Technologie	Mit welchen Technologien werden die Produkte/Dienstleistungen erstellt?
Ressourcen	Welche Qualität, Quantität und Reichweite haben die verwendeten menschlichen, finanziellen und materiellen Ressourcen?
Abhängigkeitsverhältnis in Bezug auf Konkurrenz, Kunden und weitere relevante Unternehmen	Welche Auswirkungen hat das soziale und ökonomische Umfeld des Unternehmens?

auch in hohem Maße kompatibel mit den vorgestellten Phasenmodellen der Unternehmensentwicklung. Bei der Erstellung des gestaltungsorientierten Reifegradmodells für Schweizer Leichtathletikvereine fließen die Grundgedanken der Kontingenztheorie in Verbindung mit den Phasenmodellen ein.

Kontextbezogene Entwicklungsphasen von Leichtathletikvereinen

Für die kontextbezogene Abgrenzung von Reifephase eines Leichtathletikvereins werden diese in die *Grundkategorien* „Amateur“, „Teilprofessionell“ und „Vollprofessionell“ unterteilt. Diese Abgrenzung erlaubt es, die Divergenz der Kontextfaktoren und der daraus abgeleiteten unterschiedlichen Anforderungen der Umwelt an die Vereinsorganisation in vereinfachter Form systematisch zu berücksichtigen. Die drei Kategorien unterscheiden sich kontextbezogen insbesondere hinsichtlich Größe, den Anforderungen der jeweiligen Stakeholder und des Ressourcenbedarfs. Gemäß dieser Grundsystematik kann ein Verein, genauer dessen Leitung und die Mitglieder, phasen-, beziehungsweise reifegradbezogen entscheiden, ob und wann er sich in eine nächste Phase weiterentwickeln soll(te). Denkbar wäre damit auch ein bewusster strategischer Entscheid zum Verbleib in der Kategorie „Amateur“. Die gewählte Abgrenzung ist weitgehend losgelöst von der konkreten sportlichen Leistung der Athletinnen und Athleten. Die Ausgestaltung der drei Reifekategorien/-phasen orientiert sich auf einer nachgeordneten Ebene an den herangezogenen Unternehmensentwicklungsmodellen. Dabei wird im Prinzip die Phasenorientierung der Strukturänderungsmodelle übernommen und auf die Organisationsform der Vereine angewendet. Da ein Verein sich auf der übergeordneten Kategorienebene explizit zum Verbleib innerhalb dieser Kategorie entscheiden kann, sind für sämtliche Kategorien jeweils eigene *Lebenszyklen* mit den vier Phasen Gründung, Wachstum, Reife und Wende differenzierbar. Tab. 8.3 erläutert die typischen Merkmale der vier Entwicklungsphasen.

Tab. 8.3 Entwicklungsphasen für Leichtathletikvereine. (Quelle: Eigene Darstellung)

Gründungsphase	Wachstumsphase
Auf Basis herrschender Nachfrage entscheidet sich eine Person oder eine Gruppe dazu, einen Leichtathletikverein zu gründen und der ortsansässigen Bevölkerung eine Trainingsmöglichkeit zu bieten. Es entsteht eine kleine Gruppe von Sporttreibenden, welche sich regelmäßig zur Ausübung ihres Hobbies treffen. Neben der gesetzlich vorgeschriebenen Mindestanzahl an Vorstandsmitgliedern verfügt der neu gegründete Verein über keine weiteren Chargen. Initiiert und organisiert wird das gesamte Vereinsleben durch die Gründer.	Der Verein wird bekannter und die Anzahl der Mitgliedschaften steigt. Dies führt zu einem Anstieg der Aufgabenvielfalt und -komplexität. Der Verein wächst sowohl in qualitativer wie auch in quantitativer Hinsicht. Der Ressourcenbedarf wird größer und für ein erfolgreiches Wachstum ist es unverzichtbar, dass das Gründungsteam Entscheidungsbefugnisse an Dritte abgibt.
Reifephase	Wendephase
Vereine, welche die Reifephase erreicht haben, zeichnen sich durch strukturierte, gut funktionierende Prozesse aus. Zur Bewältigung der Aufgabenvielfalt und -komplexität sind Expert*innen des jeweiligen Fachgebiets involviert. Der Verein ist über die Ortsgrenzen hinaus bekannt, und das angestrebte Leistungsniveau der Sportler*innen ist erreicht. Zudem ist sichergestellt, dass die Vereinsadministration nicht von einzelnen Personen abhängig ist und bei einem Abgang kein Wissensverlust droht.	Vereine in der Wendephase schrumpfen oder stehen vor anderen existenzbedrohenden Herausforderungen. Die Abläufe und Strukturen des Vereins erfüllen die gesellschaftlichen und sportlichen Anforderungen nicht mehr. Der Verein steht immer mehr in einem schlechten Licht da, und die Fluktuation der Mitglieder sowie Funktionäre steigt. Neumitgliedschaften werden kaum mehr abgeschlossen.

Phasentypische Krisensituationen sind im Zusammenhang mit der Organisationsform der Vereine weniger relevant, weshalb sie nicht weiter ausgeführt werden. Hinsichtlich typischer phasenbezogener Handlungsempfehlungen bietet sich in Anlehnung an das etablierte *St. Galler Managementmodell* eine Unterscheidung von normativen, strategischen und operativen Handlungsebenen an (Pümpin & Prange, 1991).

Strukturoptionen für Leichtathletikvereine

Sowohl bei Amateurvereinen wie auch bei teil- oder vollprofessionellen Vereinen ist die Mitgliederversammlung stets das oberste Organ, und der Vereinsvorstand besteht aus mehreren Personen. Nachfolgend wird anhand der unterschiedlichen Vereinskategorien auf mögliche Optionen bei der Gestaltung der Aufbauorganisation eingegangen.

Amateurvereine weisen keine professionellen Vereinsstrukturen auf und sämtliche Funktionäre wie auch Trainer*innen engagieren sich ehrenamtlich für den Verein. Abb. 8.3 stellt eine mögliche Ausgestaltung des Organigramms eines Amateurvereins in der Schweizer Leichtathletik dar. Der Vorstand führt direkt die einzelnen Fachbereiche und die Trainer*innen sind dem jeweiligen Fachbereich, Leistungssport oder Nachwuchs, unterstellt.

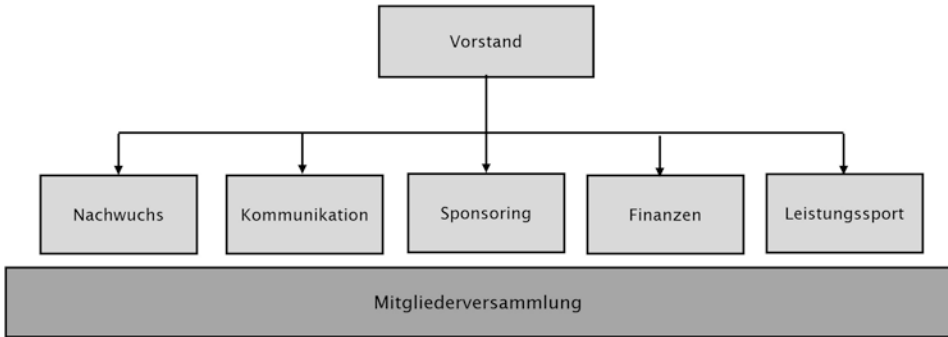


Abb. 8.3 Organigramm für Amateurvereine in der Schweizer Leichtathletik. (Quelle: Eigene Darstellung)

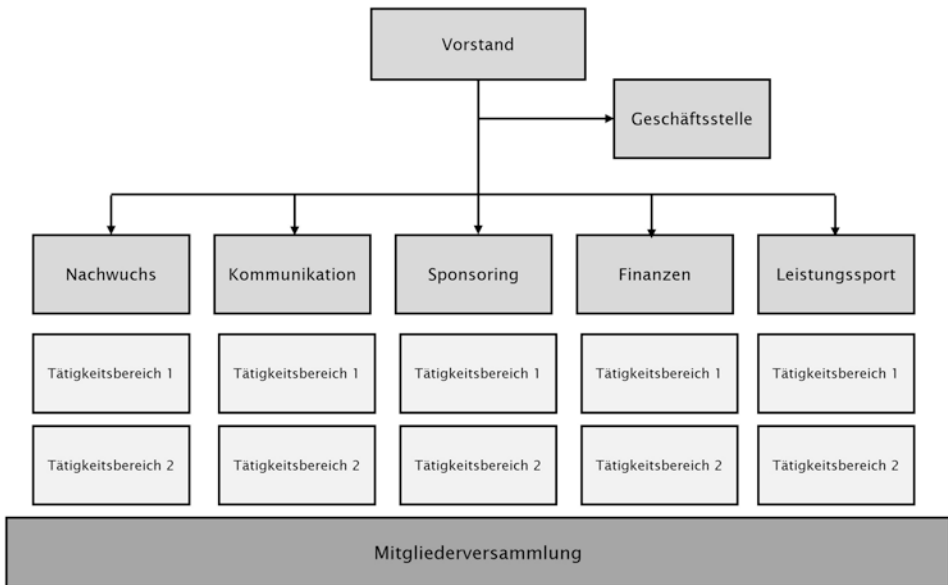


Abb. 8.4 Organigramm für teil- und vollprofessionelle Vereine in der Schweizer Leichtathletik. (Quelle: Eigene Darstellung)

In *teilprofessionellen- und vollprofessionellen Vereinen* steigt die Aufgabenkomplexität und -vielfalt an, und um diese zu bewältigen, müssen bei professionellen Vereinen deutlich mehr Personen in die Vereinsarbeit involviert sein. Wichtigster Unterschied zu den Amateurvereinen ist das Vorhandensein einer Geschäftsstelle mit bezahlten Mitarbeitenden. Abb. 8.4 zeigt ein mögliches Organigramm für teilprofessionelle- oder vollprofessionelle Vereine.

Anders als beim Amateurverein sind die Hierarchieebenen bei einem teil- oder vollprofessionellen Verein getrennt, und es gibt in einzelnen oder jedem Fachbereich eine dritte Ebene, auf welcher die entsprechenden Aufgaben ausgeführt werden. Teil- oder

vollprofessionelle Vereine müssen über ein größeres wirtschaftliches Know-how verfügen. Motivations- und Begeisterungsfähigkeit sind allein nicht mehr ausreichend, um einen Verein erfolgreich zu führen. Es braucht eine systematische, zukunfts- und ergebnisorientierte (aber nicht rein monetäre) Führung, die gelernt sein muss (Okun & Hoppe, 2014, S. 83). Oft engagieren sich die Schlüsselpersonen nicht mehr im Ehrenamt, sondern verfügen über ein Teilzeitpensum beim Verein.

Die drei Vereinsklassen unterscheiden sich auch in ihrem *Ressourcenbedarf*, welcher sich insbesondere bei einem Phasenwechsel verändert. Es können folgende sieben typischerweise für alle Leichtathletikvereine relevanten Ressourcenbereiche unterschieden werden: Finanzen, Personal, Infrastruktur, Mitglieder, Ehrenamt, organisatorisches Know-how und sportliches Know-how. Abb. 8.5 stellt die einzelnen Ressourcenbereiche grafisch dar und zeigt systematisch den vermuteten Ressourcenbedarf auf, welcher bei einem Kategorienwechsel anfällt. Ein Kreuz entspricht einem tiefen und fünf Kreuze einem hohen Ressourcenbedarf. Die Ressourcenbereitstellung kann entweder intern durch strukturelle oder prozessuale Veränderungen oder extern durch Kooperationen/Fusionen aufgebaut werden. Die vorangehenden und diese Übersicht bilden die Grundlage für das konzipierte Reifegradmodell für Leichtathletikvereine.

Das *Reifegradmodell für Schweizer Leichtathletikvereine* in Abb. 8.6 unterscheidet interne und externe Einflussgrößen, wobei der interne Bereich anhand der Vereinskategorien und der jeweiligen Ressourcenbedarfe charakterisiert wird. Den inneren Kern des Modells bilden die beschriebenen Entwicklungsphasen der jeweiligen Vereinskategorien und die erläuterten Ressourcenabhängigkeiten. Diese beiden Aspekte werden im Modell in Bezug

Ressourcen	Stufenwechsel zu Teilprofessionell	Stufenwechsel zu Vollprofessionell
Finanzen	+++--	+++++
Personal	+++++	++---
Infrastruktur	+++--	++++-
Mitglieder	+----	-----
Ehrenamt	+++++	-----
Organisation	++---	++++-
Sport	+++--	+++--

Abb. 8.5 Ressourcenbedarf bei Kategorienwechsel. (Quelle: Eigene Darstellung)

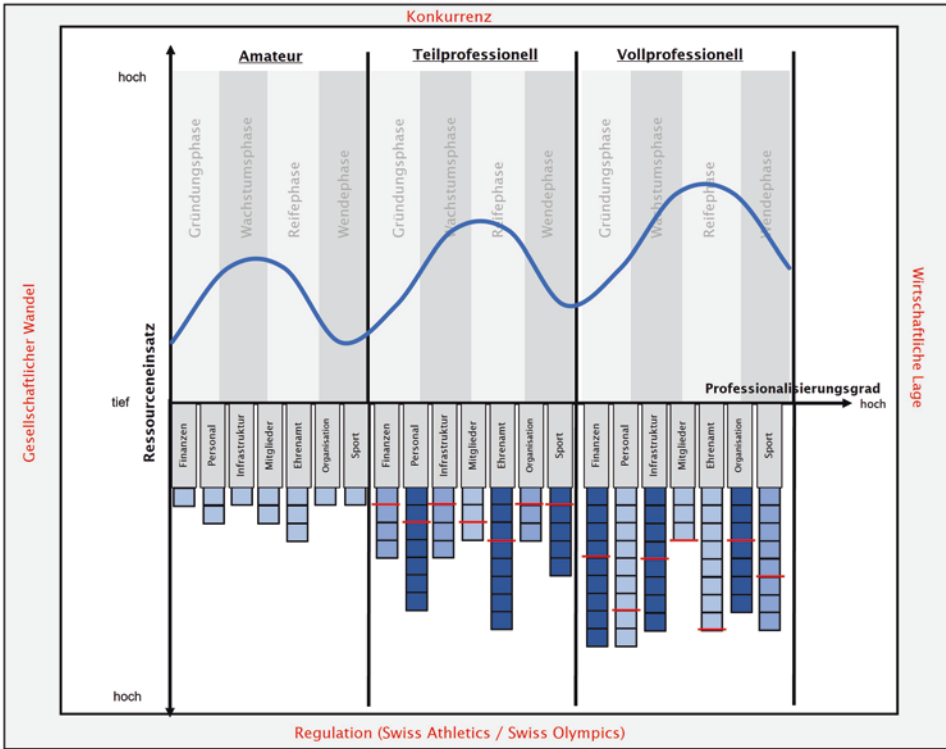


Abb. 8.6 Reifegradmodell für Leichtathletikvereine. (Quelle: Eigene Darstellung)

zum Professionalisierungsgrad (X-Achse) und Ressourcenbedarf (Y-Achse) gesetzt. Der Ressourcenbedarf wird einerseits durch die wellenförmige Linie im oberen Teil der Darstellung sowie durch die Höhe der Blöcke im unteren Teil dargestellt. Die Einflüsse von spezifischen Umweltfaktoren werden im äußeren Rahmen des Modells abgebildet. Im oberen Teil der X-Achse sind die drei möglichen Ausprägungsformen von Vereinskategorien mit ihren jeweiligen Entwicklungsphasen aufgeführt. Vereine, welche in ihrer Kategorie die Reifephase erlangt haben, können sich für oder gegen eine Entwicklung in die nächsthöhere Phase entscheiden. Der untere Teil der X-Achse dient der grafischen Darstellung des beschriebenen Ressourcenbedarfs. Die Abbildung zeigt hier den Ressourcenbedarf der jeweiligen Vereinskategorie und hat keinen Bezug auf die jeweilige Entwicklungsphase innerhalb der Kategoriezuordnung. Das Ressourcenwachstum ist mit einzelnen Blockelementen symbolisch dargestellt. Die Trennlinien innerhalb der Blockelemente (rot) zeigen auf, welche Ressourcen in dieser Kategorie entwickelt werden müssen. Die farbliche Hervorhebung der Balken (dunkelblau), verdeutlicht zudem, bei welchen Ressourcen die Investitionen vermutlich am größten ausfallen müssen.

Sind die Ressourcen passend zur Entwicklungsphase vorhanden, kann die Professionalisierung erfolgreich stattfinden. Abb. 8.7 zeigt das Zusammenspiel von Umweltfaktoren und vereinsinternen Faktoren in Bezug auf die Professionalisierung grafisch auf.

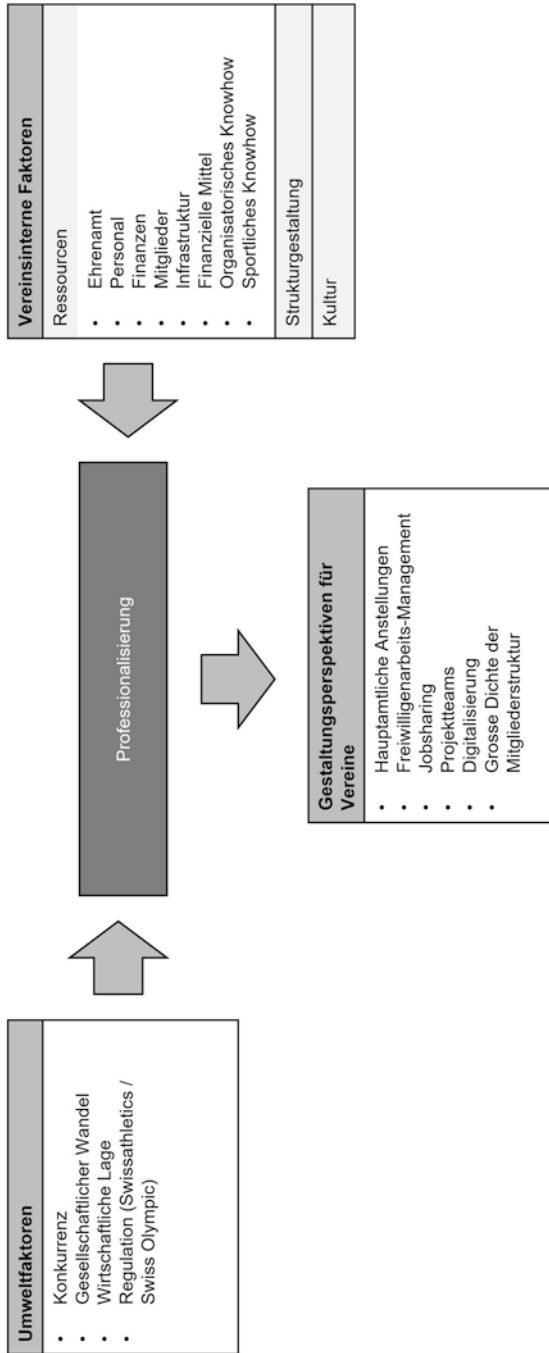


Abb. 8.7 Einflussparameter auf die Professionalisierung und resultierende Gestaltungsperspektiven. (Quelle: Eigene Darstellung)

Um das Modell empirisch fundieren zu können, wurden auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse für das weitere Vorgehen drei zentrale *Leitthesen* erstellt:

1. Leitthese 1: Leistungs- und Wettkampfvereine können nur durch Teil- oder Vollprofessionalisierung die Komplexität und Vielfalt der anfallenden Vereinstätigkeiten in der geforderten Qualität bewältigen.
2. Leitthese 2: Die Finanzierungsstrukturen heutiger Leichtathletikvereine erlauben keine langfristigen wiederkehrenden Zusatzausgaben, um Maßnahmen zur Erhöhung der Professionalisierung umzusetzen
3. Leitthese 3: Leichtathletikvereine mit vielen Mitgliedern und einer großen Nachwuchsabteilung haben eher Schwierigkeiten, eine genügende und richtige Infrastruktur in der Umgebung zu finden.

8.3 Empirische Untersuchung

Im Rahmen der empirischen Untersuchung werden die eingangs gestellten Forschungsfragen auf Grundlage der konzeptionellen Analyse und des generierten Modells, respektive der zusätzlich gestellten Leitfragen aufgegriffen. Die Beantwortung der Forschungsfragen soll neben der empirischen Fundierung des Entwicklungsmodells auch zu praktischen Handlungsempfehlungen für Leichtathletikvereine auf dem Weg zur Professionalisierung führen.

8.3.1 Forschungsdesign

Zur Beantwortung der eingangs gestellten Forschungsfragen F1 (Frage nach relevanten Umweltfaktoren), F2 (Frage nach unterscheidbare Reifegradphasen) und F3 (Frage nach Transformationsmaßnahmen und -herausforderungen) wurde neben der konzeptionellen Analyse ein qualitatives Forschungsdesign gewählt.

Das zuvor aufgezeigte Reifegradmodell bildet weitestgehend die Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfrage F2. Die bei der empirischen Erhebung durchgeführten zehn Expert*inneninterviews fokussieren auf eine Beantwortung der Fragen F1 und F3. Die Expert*inneninterviews gehören zu den etabliertesten Instrumenten der qualitativen Sozialforschung. Es handelt sich dabei um eine, auf einem Interviewleitfaden gestützte, Befragungsmethodik (Lamnek & Krell, 2016, S. 333–338). Im Zusammenhang mit der Beantwortung der relevanten Forschungsfragen eignet sich die qualitative Vorgehensweise besonders deshalb, weil mittels ihr Situationen oder Prozesse rekonstruiert werden können, und dadurch sozialwissenschaftliche Erklärungen ableitbar werden. Die Expert*innen können damit ihr in einem spezifischen Themenbereich vorhandenes Fachwissen und ihre persönlichen Erfahrungen weiteren Personen zugänglich machen (Gläuser & Laudel, 2019, S. 12–14).

Tab. 8.4 Interviewpartner*innen der qualitativen Befragung. (Quelle: Eigene Darstellung)

Kategorie	Funktion	Verein	Interview
Athlet	Spitzensportler	TV Länggasse	A
Athletin	Nachwuchstalant	TV Länggasse	B
Verein	Geschäftsführer	LC Zürich	C
Verein	Leistungssportchef	ST Bern	D
Verein	Geschäftsleitung	LC Luzern	E
Verein	Leistungssportchef	TV Länggasse	F
Verein	Vorstandsmitglied 1	LV Thun	G
Verein	Vorstandsmitglied 2	LAC Wohlen	H
Verein	Sportchef	Floorball Köniz	I
Verband	Leiter Leistungszentrum	Swiss Athletics	J

Für die insgesamt zehn ca. einstündigen Interviews wurden drei Kategorien von Expert*innen definiert: Athlet*innen (2 Interviews), Vertreter*innen der Vereine (7 Interviews) und ein Vertreter des Schweizerischen Leichtathletikverbandes. Tab. 8.4 zeigt eine Auflistung der befragten Expert*innen.

Bei der Durchführung der Interviews im April 2021 diente ein in fünf Kapitel (Ehrenamt, Finanzen, Infrastruktur, Professionalisierung und Umweltfaktoren) gegliederter strukturierter Interviewleitfaden als Orientierungsbasis. Der Leitfaden wurde nach einem Probeinterview optimiert. Aufgrund der im Befragungszeitraum anhaltenden Pandemie-Situation, mussten drei der zehn Interviews virtuell durchgeführt werden. Die virtuelle Durchführung hatte einen Einfluss auf die Länge der Interviews, weil die Antworten tendenziell kürzer ausfielen. Zur wissenschaftlichen Weiterverarbeitung sind sämtliche Audio-Dateien wortwörtlich transkribiert worden. Für die thematische Systematisierung und Bündelung der Aussagen wurden die Transkripte mithilfe des Forschungstools Atlas TI codiert und anschließend ausgewertet.

8.3.2 Empirische Ergebnisse

Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse für jedes analysierte Themenfeld zusammengefasst.

Themenbereich 1: Ehrenamt

Sämtliche Expert*innen der interviewten Vereine weisen darauf hin, dass sie auf Unterstützung ehrenamtlicher Funktionäre sowie Trainer*innen angewiesen sind. Kein Verein verfügt über ausreichend finanzielle Mittel, um sämtliche Positionen in einem Anstellungsverhältnis anbieten zu können. Dies wurde aber auch in keinem Verein als erstrebenswert erachtet, da der Sport von Menschen lebe, welche mit Herzblut und Leidenschaft dabei seien und nicht aufgrund von finanziellen Entschädigungen (Interview D: ID 10.57). Die ehrenamtlichen Vereinsmitglieder stießen, insbesondere in Amateurvereinen, je länger je mehr an

ihre Grenzen, die Aufgabenkomplexität nehme zu, und es werde immer schwieriger, die Menschen für diese Aufgaben zu motivieren (Interview F: ID 9.11; Interview D: ID 10.64). Dazu komme, dass die Arbeitsbelastung, insbesondere unter Trainer*innen, immens hoch sei, und immer seltener die richtigen Leute gefunden werden, welche bereit sind, sich ehrenamtlich in einem Verein zu engagieren (Interview E: ID 3.23; Interview I: ID 4.5).

„Es gibt über den Daumen geschlagen, würde ich jetzt mal sagen, eine 50 Prozent-Stelle“ (Interview F: ID 9.11).

„Sie werden irgendwann keine Leute mehr finden, die noch bereit sind, so zu arbeiten“ (Interview D: ID 10.64)

Themenbereich 2: Finanzen

Auf der Einnahmenseite weisen kleine und mittlere Vereine eine sehr ähnliche Struktur auf und finanzieren sich mehrheitlich durch kantonale oder kommunale Subventionen, Jugend + Sport-Gelder des Bundes, Mitgliederbeiträge und kleinere Sponsoring-Beträge (Interview E: ID 3.28; Interview H: ID 11.23; Interview F: ID 9.26). Größere oder bereits teil-professionalisierte Vereine verfügen zusätzlich über ein Sponsoring-Management oder Anlässe, welche zusätzliche Mittel abwerfen (Interview D: ID 10.32; Interview C: ID 8.18).

Auf der Ausgabenseite bestätigen die Expert*innen, dass Schweizer Leichtathletikvereine unabhängig von ihrer Größe und ihres Professionalisierungsgrads über ähnliche Ausgaben verfügen. Dazu gehörten Verbandsbeiträge, Ausgaben für Trainer*innen und Funktionäre, Infrastrukturmieten, Startgelder, Trainingslagerbeiträge und Materialausgaben. Bei teilprofessionalisierten Vereinen kommen Ausgaben für Löhne und Prämien dazu, welche einen Großteil der Ausgaben ausmachen (Interview C: ID 8.28).

Insgesamt bestätigen die Interviewpartner*innen, dass die finanzielle Lage bei Leichtathletikvereinen zum aktuellen Zeitpunkt gut aussehe und die Pandemie-Situation keinen größeren Schaden verursacht habe.

„Wir haben so ein bisschen den Frieden, dass genug Geld da ist, um auch mal ein bisschen einfach Sachen zu probieren“ (Interview C: ID 8.51).

Themenbereich 3: Infrastruktur

Während die Infrastrukturbereitstellung in allen Vereinen relativ gleich aussieht, unterscheiden sich die Bedürfnisse in Bezug auf die Infrastrukturnutzung zwischen den einzelnen Leichtathletikvereinen. Außer kleineren Räumen für das Krafttraining (Kraftraum), welche die Vereine individuell besitzen, gehören sämtliche Sportanlagen den Gemeinden, Kantonen oder dem Bund. Diese sind für die Vergabe wie auch die Qualitätssicherung der Anlagen verantwortlich. Vereine haben nur beschränkte Möglichkeiten, individuelle Wünsche umzusetzen. Eine Möglichkeit bietet zum Beispiel das für Sportvereine geschaffene Modell der nationalen Sportanlagen (NASAK):

„Es gibt Sportanlagen, die fallen so bei nationalen Sportanlagen. Es heißt NASAK, abgekürzt NASAK Sportanlagen“ (Interview D: ID 6.16).

Zusammenfassend teilen aber die Expert*innen die Haltung, dass, sobald der Verein über einen Zugang zu einem Leichtathletikstadion verfügt, genügend Platz für die Trainings vorhanden sei. Einzige Ausnahme bilden die Berner Stadtvereine, bei welchen es an gewissen Wochentagen an den Abenden zu Engpässen kommt (Interview D: ID 10.42). Im Winter sehe es allerdings etwas anders aus. Da im Leistungsbereich Trainings-Indoor-Anlagen einen festen Bestandteil darstellen, haben insbesondere Vereine, welche nicht aus den Zentren stammen, Mühe einen Platz in einer solchen Anlage zu bekommen. Insbesondere am Abend gibt es keine freien Anlageteile mehr (Interview G: ID 12.29).

Themenbereich 4: Professionalisierung

Die Expert*innen sind sich einig, dass die Ansprüche der Athlet*innen (individualisierte Trainingspläne, Trainingslager, finanzielle Unterstützungen etc.) insbesondere im Hochleistungsbereich in den letzten Jahren gestiegen sind und zu einer hohen Arbeitsbelastung der Trainer*innen führten (vgl. z. B. Interview B: ID 1.20).

Die Frage, was einen professionellen Verein auszeichnet, wurde von den Expert*innen differenziert beantwortet. Unterschieden wurde zwischen den strukturellen und inhaltlichen Besonderheiten. Eine Teil- oder Vollprofessionalisierung bedinge, dass die Vereinsstrukturen wachsen und sich den neuen Strukturen anpassen müssten:

„Das war nur möglich, indem die Strukturen auch mitgewachsen sind“ (Interview D: ID 10.51).

Unter den Bereich der strukturellen Anpassungen fällt auch das Entschädigungsmodell. Die Expert*innen sind sich einig, dass eine Teil- oder Vollprofessionalisierung die Bezahlung einzelner Positionen im Hauptamt bedingt. Zahlreiche Vereine orientieren sich auch an den durch Swiss Athletics geschaffenen nationalen Leistungszentren (NLZ) und erhoffen sich dort eine Entlastung der vereinsinternen Strukturen (Interview J: ID 6.33). Weitere Möglichkeiten struktureller Anpassungen, insbesondere im Trainer*innen-Umfeld, bietet das Jobsharing (Interview C: ID 8.62).

Neben den strukturellen Unterschieden gibt es auch Differenzen auf inhaltlicher Ebene. In teil- oder vollprofessionalisierten Vereinen engagieren sich Trainer*innen und Funktionäre, welche über die entsprechenden Ausbildungen verfügen oder sich in ihrem Amt auskennen:

„Leute anstellen, die das Know-how haben, die wissen, wie man dieses kleine Unternehmen jetzt führt“ (Interview D: ID 10.54).

Weiter sind teil- und vollprofessionelle Vereine innovativer und offener für neue Wege (Interview J: ID 6.19, ID 6.20). Zudem erachten die Expert*innen es als zentralen Erfolgsfaktor, wenn ein Verein über eine längerfristige Strategie verfügt (vgl. z. B. Interview D: ID 10.21).

Letzter Schwerpunkt in den Interviews zur Professionalisierung waren die Herausforderungen, welche eine Teil- oder Vollprofessionalisierung mit sich bringt. Folgende Herausforderungen wurden von sämtlichen Expert*innen aufgegriffen: Fehlende finan-

zielle Mittel, Personalrekrutierung, zurückhaltende Offenheit für Veränderung, ungleiche Behandlung Ehrenamt/Hauptamt und Verlust der Vereinskulturen.

„Und das ist auch das, was man heute so wenig findet. Leute, die wirklich bereit sind, ein bisschen für ihren Traum auch aufzuopfern und auch noch fähig sind“ (Interview I: ID 4.5).

Themenfeld 5: Umweltfaktoren

Der Befragungsblock zu den Umweltfaktoren beinhaltet die Themenbereiche Konkurrenz, gesellschaftlicher Wandel und regulatorische Rahmenbedingungen. Im Bereich der Konkurrenz wurde von verschiedenen Expert*innen darauf hingewiesen, dass eine Professionalisierung des Vereins unabhängige Trainingsmöglichkeiten inkludiere, damit die besten Athleten einer Disziplin gemeinsam trainieren können (Interview D: ID 10.71). Verfügt der Trainingsleitende zudem über eine Berufstrainerausbildung erfolgt eine Bezahlung durch den Verband:

„Und wir haben das dem gleichgestellt, dass dies der BTA ist, der Berufstrainer, innerhalb von Swiss Olympics. Das ist diese Ausbildung, die eigentlich verlangt wird“ (Interview J: ID 6.35).

Gemäß der Befragten trage ferner der gesellschaftliche Wandel dazu bei, dass eine Teil- oder Vollprofessionalisierung der Vereine immer öfters verlangt und notwendig werde. Auf Vereinsseite sei es immer schwieriger, Personen zu finden, welche mehrmals die Woche am Abend zur Verfügung stehen, ohne dafür eine ordentliche Entlohnung zu erhalten (vgl. z. B. Interview I: ID 4.63).

Ergebnisse im Kontext des Reifegradmodells

Die Ergebnisse der Expert*inneninterviews bestätigen, dass das erstellte Reifegradmodell grundsätzlich auf die Schweizer Leichtathletikvereine übertragbar ist. Sie unterstützen die enthaltenen Annahmen zur Wichtigkeit der aufgeführten Ressourcen sowie zum Anstieg des Ressourcenbedarfs bei einem Wechsel in die nächsthöhere Kategorie. Leichte Anpassungen in der grafischen Darstellung scheinen in Bezug auf den Kurvenverlauf beim Kategorienwechsel angezeigt. Im konzipierten Modell wurde davon ausgegangen, dass der Ressourcenbedarf nach der Wachstumsphase abnimmt und erst wieder in der nächsten Kategorie ansteigt. Die Expert*innen wiesen darauf hin, dass diese Vermutung nicht zutrefte und der Ressourcenbedarf in einer Kategorie nicht abnehme, sondern es lediglich zur Verschiebung der Kräfte auf andere Schwerpunkte komme. Zudem gäbe es hinsichtlich des organisatorischen Know-hows bereits im Kategorienwechsel vom Amateur- zum teilprofessionellen Verein einen höheren Ressourcenbedarf, da es in der Leichtathletik keine vollständig professionalisierten Vereine gebe. Weiter waren sich die Expert*innen einig, dass der Professionalisierungsgrad in einem Abhängigkeitsverhältnis zur Mitgliederzahl stehe. Vereine mit mehr Mitgliedern hätten eine höhere Reputation sowie eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, unter den Mitgliedern ein Talent zu haben. Bei den Personalressourcen und dem Umfang ehrenamtlicher Tätigkeiten in Amateur-Kategorien stellte

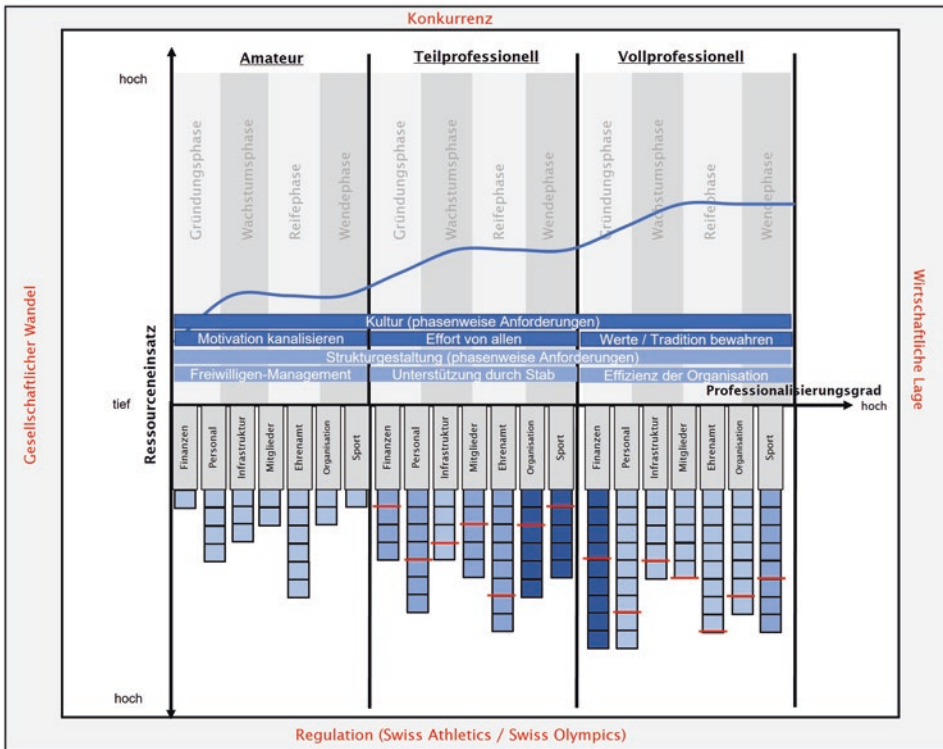


Abb. 8.8 Modifiziertes Reifegradmodell für Leichtathletikvereine. (Quelle: Eigene Darstellung)

sich heraus, dass offenbar bereits in Amateurvereinen ein großer Personalbestand notwendig ist, und der Umfang der ehrenamtlichen Tätigkeiten gegenüber einem teilprofessionalisierten Verein nicht um ein Mehrfaches kleiner ist. Eine weitere Modifikation des Entwicklungsmodells ergibt sich bezüglich des erforderlichen Infrastrukturausbaus im teilprofessionalisierten Umfeld. Beim Modellentwurf wurde davon ausgegangen, dass der Ressourcenbedarf bei der Infrastruktur von der Teil- zur Vollprofessionalisierung nochmals deutlich ansteigt. Die Interviews haben aber ergeben, dass Amateurvereine mit einem Leistungsfokus ähnliche Infrastrukturanforderungen haben wie die teilprofessionalisierten Vereine. Auf Basis dieser Erkenntnisse wird das Modell adaptiert. Das leicht modifizierte Reifegradmodell für Leichtathletikvereine ist in Abb. 8.8 dargestellt.

Beantwortung der Forschungsfragen

Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der empirischen Befragung können die Forschungsfragen nachfolgend abschließend beantwortet werden.

Forschungsfrage 1 (F1): Welche Faktoren tragen dazu bei, dass eine strukturelle Veränderung der Vereinsstrukturen in Richtung Professionalisierung unabdingbar wird?

Maßgebend zur Notwendigkeit struktureller Veränderungen in Richtung Professionalisierung beigetragen hat, dass die Vielfalt und die Komplexität der anfallenden Aufgaben in den Vereinen sich in den letzten Jahren stark erhöht hat. Dazu gehören die administrativen Aufwände wie Bewirtschaftung von Social Media-Kanälen, der Websites, aber auch die erhöhten Ansprüche der Verwaltungen für Subventionsgesuche oder Reservationen von Infrastrukturen. Weiterhin müssen sich die Leichtathletikvereine mit gestiegenen sportlichen Aufwänden wie individualisierte Trainingspläne oder berufliche oder schulische Zukunftsplanung auseinandersetzen. Zudem müssen sich die Trainer*innen verstärkt mit Präventionsthemen, wie Alkohol, Doping, sexuellen Übergriffen oder Mobbing auseinandersetzen. Weiter stellt die Gewinnung von qualifiziertem Personal eine zentrale Schwierigkeit der heutigen Vereine dar. Der gesellschaftliche Wandel hat dazu beigetragen, dass das Vereinsleben an Bedeutung verloren hat, und die Ausübung von ehrenamtlichen Tätigkeiten an Ansehen eingebüßt hat. Letzter maßgebender Punkt ist der Wandel bei den Arbeitgebern, welche eine immer größere Flexibilität ihrer Mitarbeitenden fordern, weshalb viele sich nicht für eine regelmäßige Vereinstätigkeit verpflichten können.

Forschungsfrage 2 (F2): Wie sehen vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen im Leichtathletiksport mögliche Reifegradphasen einer strukturellen Professionalisierung aus, welche ein Verein in seinem Lebenszyklus durchläuft, und welches sind die typischen Eigenschaften dieser einzelnen Phasen?

Die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage stützt sich stark auf die Erkenntnisse der Analyse der Phasenmodelle profitorientierter Organisationsformen, die in ihrer einfachsten Ausprägung für die Organisationsform der Vereine übernommen wurden. Der Lebenszyklus eines Vereins kann in Analogie zur Unternehmenswelt, unabhängig von der Größe und dem Professionalisierungsgrad in eine Gründungs-, Wachstums-, Reife- und Wendephase unterteilt werden. Während in den ersten Phasen das Hauptziel ist, auf sich aufmerksam zu machen und Mitglieder zu gewinnen, stehen in den Folgephasen die Festigung und Optimierung von Aufbaustrukturen und Ablaufprozessen und die Leistungssteigerung der Athlet*innen im Vordergrund. In der letzten Phase geht es darum, auf die sich verändernden Umweltbedingungen einzugehen, und sich über weitere Professionalisierungsschritte langfristig gegen die Konkurrenz zu behaupten und letztlich zu überleben.

Forschungsfrage 3 (F3): Wie müssen die Maßnahmen der Leichtathletikvereine konkret bei einem Phasenwechsel, respektive einem strukturellen Wandel aussehen, und welche Herausforderungen ergeben sich hierbei?

Ein erfolgreicher Phasenwechsel bedeutet vor allem, optimal auf diesen vorbereitet zu sein. Dies beinhaltet einerseits eine entsprechende Mentalität der Vereinsmitglieder, welche offen für einen Wandel sein müssen, und andererseits Vereinsstrukturen, die einen Wandel zulassen. Viele Leichtathletikvereine in der Schweiz lassen sich reifegradbezogen der Kategorie der Amateurvereine zuordnen. Ein Schritt in Richtung Teilprofessionalisierung könnten für diese Vereine zu personeller und struktureller Entlastung führen. Ein solcher Schritt bedingt Anpassungen auf unterschiedlichen Ebenen und zieht spezifische Ressourcenbedarfe nach sich. Eine der größten Herausforderungen ist dabei der Aufbau des hierfür erforderlichen organisationalen und sportlichen Know-hows. Die Vereinsfunktionäre müssen

sich damit auseinandersetzen, wie eine Organisationseinheit professioneller geführt werden kann und die Vereinsstrukturen bedarfsabhängig mit zusätzlichen Stellen (Geschäftsstelle, Sekretariat) ergänzen. Um den wachsenden Ansprüchen der Athlet*innen gerecht zu werden, ist eine Bezahlung im Teilpensum in den relevanten Positionen für die meisten Vereine voraussichtlich zukünftig nicht zu vermeiden. Zudem resultiert ein höherer Personalbedarf auch in quantitativer Hinsicht. Sofern eine Reifegradveränderung in Richtung teilprofessioneller Verein angestrebt wird, muss auch die Mitgliederzahl hinreichend sein und gegebenenfalls ausgebaut werden. Nur durch eine ausreichend hohe Mitgliederzahl können die finanziellen Mittel und die sportlichen Erfolge, welche Vereine mit dem Reifegrad „Teilprofessionell“ benötigen, realisiert werden. Die bedeutendsten Herausforderungen beim Professionalisierungsschritt vom Amateurverein zum teilprofessionalisierten Verein dürften die Rekrutierung von ausreichend Personal, die Bereitstellung genügend finanzieller Mittel sowie die Überwindung vereinsinterner Grenzen sein (Offenheit für Veränderung).

8.3.3 Case-Study: Modellanwendung und Handlungsempfehlungen für den TV Länggasse

Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen einer Fallstudie auf den Berner Leichtathletikverein TV Länggasse zur Veranschaulichung angewandt. Der Verein kann aktuell noch der Reifegradkategorie der Amateurvereine zugeordnet werden, stößt aber aufgrund der steigenden Aufgabenvielfalt und -komplexität strukturell und führungsseitig zunehmend an seine Grenzen. Alle Funktionäre und Trainer*innen engagieren sich ehrenamtlich und die Athlet*innen erhalten keine Entschädigungen in Form von Gehaltszahlungen. Auf der inhaltlichen Ebene weist der TV Länggasse bereits einige Eigenschaften eines teilprofessionalisierten Vereins auf. Zum Beispiel bietet er Trainingsmöglichkeiten tagsüber, oder vereinsübergreifend an. Zudem verfügen einige Trainer*innen bereits über eine höhere Trainerausbildung. Der TV Länggasse kann auf eine langjährige Vereinsgeschichte zurückschauen und verfügt über 500 Mitglieder mit weiterhin steigender Tendenz. Aufgrund der vielen Mitglieder und der begrenzten Personalressourcen weisen die Trainingsgruppen teilweise Größen auf, welche die optimalen Teilnehmerzahlen überschreiten, was zu Qualitätseinbußen und hohen Arbeitsbelastungen bei den Trainer*innen und Funktionären führt. Aufgrund dieser Merkmale lässt sich der TV Länggasse als Amateurverein mit teilprofessionalisierter Tendenz hinsichtlich des Lebenszyklusses der Reifephase zuordnen.

Konsequenzen für die Strukturgestaltung – Handlungsempfehlungen

Um die hohe Arbeitsbelastung einzelner Vorstandsmitglieder und Trainer*innen zu reduzieren, empfiehlt es sich für den TV Länggasse, den nächsten Schritt zur Teilprofessionalisierung zu gehen. Dies bedingt eine Veränderung in der Strukturgestaltung, der Kultur, aber auch beim Ressourcenaufbau. Über verschiedene Maßnahmen kann auf

diese Gestaltungsbereiche eingewirkt werden: Eine erste Möglichkeit bietet die Einführung von Projektgruppen oder Stabstellen, d. h. die Personalressourcen und ehrenamtlich beschäftigte Mitglieder sollten in dem Fall ausgeweitet werden. Ferner könnten einzelne Schlüsselpersonen im Hauptamt angestellt werden, was vor allem den Aufbau von organisatorischem und sportlichem Know-how ermöglicht. Der TV Länggasse will auch künftig nicht nur ein Verein mit einer starken Nachwuchsabteilung sein, sondern auch im Leistungssport (inter-)nationale Topathlet*innen betreuen. Dies gelingt nur dann, wenn Beruf oder Schule und Sport optimal koordiniert werden und den Athlet*innen die bestmöglichen Trainings angeboten werden. Dies ist wiederum mit einer erhöhten Arbeitsbelastung für die Betreuenden und Funktionäre verbunden. Denkbar wären in diesem Zusammenhang vereinsübergreifende Trainingsangebote, was auch Wirkungen auf die Vereinskultur nach sich ziehen dürfte, respektive eine Veränderung auf Ebene der Vereinswerte voraussetzen würde. Der TV Länggasse teilt die Berner Infrastrukturen mit zwei anderen Leistungssportvereinen, was bereits jetzt eine sehr gute Voraussetzung für vereinsübergreifende Trainings bieten würde. Trainer*innen sowie Athlet*innen müssten sich bei Umsetzung dieser Maßnahme teilweise von einem engen Vereinsdenken lösen und bereit sein, über die Vereinsgrenzen hinaus zu arbeiten. Für den TV Länggasse ist auch bei einer weiteren Teilprofessionalisierung zentral, dass er auch in Zukunft auf eine breite Nachwuchsförderung setzt. Die Nachwuchsförderung ist ein wichtiges Fundament für strukturelle und kulturelle Weiterentwicklungen und ein Wachstum der Vereinsmitgliederzahlen mit entsprechenden positiven Auswirkungen auf die finanzielle Situation und die Möglichkeit, auch zukünftig noch Mitglieder für ein Ehrenamt zu gewinnen.

Chancen und potenzielle Problemfelder der Umsetzung

Eine Teilprofessionalisierung brächte dem TV Länggasse Vorteile in verschiedenen Bereichen. Sie ermöglicht eine Reduktion der Aufgabenvielfalt durch Anstellungen im Hauptamt oder in Projektteams. Eine Teilprofessionalisierung erhöht zudem die Wahrscheinlichkeit des sportlichen Erfolgs der Athlet*innen aufgrund optimierter Trainingsmöglichkeiten. Ferner werden über eine Teilprofessionalisierung und die damit verbundene Ressourcenoptimierung neue Möglichkeiten zur Gewinnung von Gönnern und Sponsoren erschlossen. Das potenziell höhere Leistungsniveau der Sportler*innen im Verein würde auch die Attraktivität des Vereins nach innen und außen und dessen Image verbessern.

Eine weitere Professionalisierung brächte aber auch neue Herausforderungen mit sich. Die typische Vereinskultur wird im TV Länggasse sehr hoch bewertet und ist ein wichtiges Merkmal des Vereins. Viele ehrenamtliche Personen engagieren sich aufgrund der positiven Vereinskultur für den Verein, die durch die strukturellen und personellen Maßnahmen nicht gefährdet werden sollte. Eine weitere Herausforderung der Teilprofessionalisierung brächte die Integration des Breitensports in den neuen Vereinsstrukturen mit sich. Auch bei teilprofessionalisierten Strukturen ist es wichtig, den Spagat zwischen dem Leistungs- und dem Breitensport zu schaffen. In finanzieller Hinsicht sind zunächst einmal budgetseitig höhere Investitionen und Kostenansätze erforderlich, bevor mittelfristig aufgrund der höheren Professionalisierung neue Sponsorengelder erschlossen werden können.

8.4 Fazit/Handlungsempfehlungen

Aufgrund der steigenden Arbeitsbelastung und des sportlichen Leistungsdruckes ist für viele Amateurvereine im Leichtathletiksport ein Reifegradwechsel in Richtung Teilprofessionalisierung eine zu prüfende Option. Dies bedingt einen Ausbau des organisationalen und sportlichen Know-hows, der Mitgliederzahlen, des Personalbestands und der finanziellen Mittel. Die Ergebnisse der konzeptionellen und empirischen Analyse zeigen, dass die Herausforderungen bei einem professionalisierungsgerichteten Reifegradwechsel für viele Amateurvereine ähnlich ausfallen dürften: Fehlendes Personal, veraltete Vereinsstrukturen und ein Mehrbedarf an finanziellen Mitteln. Eine Teilprofessionalisierung geht ferner mit Risiken einher, die im Einzelfall auch diesen Entwicklungsschritt grundsätzlich infrage stellen können: Potenzielle Konflikte zwischen ehrenamtlich und hauptamtlich engagierten Personen, der Verlust der Vereinstraditionen sind hier die meistgenannten Risiken.

Das hier entwickelte Reifegradmodell gibt eine erste Orientierung und ermöglicht die Ableitung von sechs ressourcenbezogenen, strukturellen und kulturellen Handlungsempfehlungen für Vereine, die sich in Richtung (Teil-)Professionalisierung weiterentwickeln möchten:

1. *Fachbereiche durch Projektgruppen oder Stabstellen ergänzen:* Durch die Ergänzung der Fachbereiche um Projektgruppen, welche sich spezifischen und zeitlich begrenzten Projekten widmen, kann die Arbeitsbelastung der Vorstandsmitglieder reduziert werden. Zudem bringen Projektgruppen die Chance mit sich, dass neue Ideen durch sonst außenstehende Personen die Entwicklung des Vereins positiv beeinflussen.
2. *Arbeitsteilung/Jobsharing:* Da es immer schwieriger wird, Personen zu finden, welche sich im Verein engagieren und deren zeitliche Belastung im Einklang mit Beruf oder Familie zu bringen, bietet die Einführung von geteilten Ämtern eine weitere Option zur strukturellen Förderung der Professionalisierung. Die Arbeitsbelastung für den Einzelnen reduziert sich, die Verantwortung kann geteilt werden und eine geteilte Arbeit ermöglicht eine größere Flexibilität, berufliche und private Verpflichtungen mit denjenigen des Vereins abzustimmen.
3. *Anstellung einzelner Schlüsselpersonen im Hauptamt:* Um einen Verein im teilprofessionellen Umfeld zu führen, müssen einzelne Schlüsselpositionen einen stark höheren zeitlichen Aufwand betreiben, damit die nötige Qualität gewährleistet werden kann. Eine Anstellung im Teilpensum ist hier die primäre Möglichkeit einen Ausgleich zu schaffen. Durch die vertraglichen Bedingungen im Hauptamt, ist zugleich eine wichtige Grundlage zur Qualitätssicherung gewährleistet.
4. *Vereinsübergreifende Trainingsangebote:* Um den sportlichen Erfolg zu steigern, bietet es sich an, den Leistungssportler*innen vereinsübergreifende Trainings zu ermöglichen. Dies erlaubt eine Konzentration des (geteilten) Wissens auf einzelne Personen. Gleichzeitig profitieren die Athlet*innen von einer gesunden, leistungsfördernden Konkurrenzsituation während der Trainings.

5. *Auf einen breiten Nachwuchs setzen:* Eine breite Nachwuchsförderung ist eine wichtige Voraussetzung für Leichtathletikvereine, die langfristig eine erfolgreiche Professionalisierung anstreben. Der Nachwuchs ist nicht nur ein wichtiges Aushängeschild für die Vereine und steigert deren Bekanntheit, sondern stellt für den Verein auch eine wichtige Einnahmequelle für die Zukunft dar. Zudem ist ausreichender eine Voraussetzung für die künftige Rekrutierung von Funktionären im Verein. Dies können die Athlet*innen selbst sein, wenn sie ihre sportliche Karriere beendet haben, oder die Eltern, die ihre Kinder auf ihrem sportlichen Weg begleiten wollen.
6. *Vereinsfusionen:* Die ersten fünf Handlungsempfehlungen knüpfen an vereinsinternen Aspekten an. Bei einer Fusion wird Professionalisierung über die Vereinsgrenze hinaus über externes Wachstum angestoßen. Die für den Reifegradwechsel erforderlichen zusätzlichen Ressourcen können auch durch den Zusammenschluss von einzelnen Vereinen realisiert werden. Allerdings geht dies in erhöhtem Maße mit der Gefahr eines Identitätsverlusts und kultureller Prägungen einher, sodass diese Maßnahme eine sorgfältige Vorbereitung erforderlich macht.

Eine Umsetzung der hier angeführten Maßnahmen zur (Teil-)Professionalisierung bedingt in einem ersten Schritt, dass der aktuelle Vorstand diese der Mitgliederversammlung erläutert und genehmigen lässt und anschließend in einem strategischen Entwicklungsplan bündelt. Dies gilt auch für den in der Fallstudie angeführten Berner Leichtathletikverein TV Länggasse. Über die Fallstudie hinaus scheint das entwickelte Reifegradmodell vor dem Hintergrund der bisherigen empirischen Analyse und der kontingenztheoretischen Verankerung auch bei anderen Leichtathletikvereinen, und gegebenenfalls auch in anderen Sportarten, als richtungsweisender Kompass für eine strategische Weiterentwicklung der Vereinsstrukturen anwendbar zu sein.

Literatur

- Bleicher, K. (1983). Management von Spitzentechnologien. *Zeitschrift Führung und Organisation (ZFO)*, 52, 243–251.
- Born, D. (2014). *Vereine Als öffentliches Gut. Die sozio-politischen Wirkungen lokaler Schweizer Vereinslandschaften*. Springer Vieweg.
- Ebers, M., & Kieser, A. (2019). *Organisationstheorien*. Kohlhammer.
- Évéquoz, F., & Camp, M. -A. (2018). *Lebendige Traditionen. Vereinswesen*. Bundesamt für Kulturen (BAK).
- Faber, M. J. (2017). *Export und Organisationsstruktur deutscher Unternehmen. Eine empirische Analyse auf Basis kontingenztheoretischer Überlegungen*. Springer Fachmedien.
- Gläuser, J., & Laudel, G. (2019). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gmür, M., Wolf, M., & Schafer, J. (2012). *Professionelles Management und Zielerreichung im Verein*. Working Papers SES 435. Hrsg. v. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät. Universität Freiburg.
- Golinsky, F. (2020). *Moderne Vereinsorganisation. Vereinsmanagement leicht gemacht* (2., erw. u. korrig. Aufl.). Springer.

- Greiner, L. E. (1998, May–June). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>. Zugegriffen am 05.02.2023.
- Hohmann, D. (2012). *Methoden der Unternehmensentwicklung. Corporate Governance von Veränderungsprozessen am Beispiel von Akquisitionen*. Gabler.
- Jost, H. U. (Hrsg.). (1992). *Handbuch der schweizerischen Volkskultur. Leben zwischen Tradition und Moderne: ein Panorama des schweizerischen Alltags*. OZV Offizin.
- Lamnek, S., & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Materialien* (6., vollst. überarb. Aufl.). Beltz.
- Lamprecht, M., Bürgi, R., Gebert, A., & Stamm, H. (2017). *Sportvereine in der Schweiz. Entwicklungen, Herausforderungen und Perspektiven*. Magglingen: Bundesamt für Sport (BASPO) (Hrsg.).
- Lippitt, G. L., & Schmidt, W. H. (1967, November). Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1967/11/crises-in-a-developing-organization>. Zugegriffen am 05.02.2023.
- Okun, B., & Hoppe, H. J. (2014). *Professionelle Führung in Welt 2. Von Führungsfrust zu Führungslust*. Springer Gabler.
- Preisdörfer, P. (2016). *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen* (4., überarb. Aufl.). Springer Fachmedien.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Macdonald, K. M., Turner, C., & Lupton, T. (Hrsg.). (1963). *A conceptual scheme for organizational analysis* (8. Aufl.). Sage Publications, Johnson Graduate School of Management.
- Pümpin, C. B., & Prange, J. (1991). *Management der Unternehmensentwicklung. Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen*. Campus.
- Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1994). *Making democracy work. Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Schütte, N. (2000). Bezahltes Personal in Nonprofit-Organisationen. Pro und Contra-Argumente zur Professionalisierung. In S. Nährlich & A. Zimmer (Hrsg.), *Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung* (S. 129–146). Springer Fachmedien.
- Sontag, B. (2012). *Strategische Erfolgsfaktoren professioneller Sportorganisationen*. Gabler.
- Tocqueville, A. (2004). *Democracy in America*. Random House.
- TV Länggasse. (2012). Leichtathletik. Kurzporträt. <https://www.tvlbern.ch/leichtathletik/la-ueberuns>. Zugegriffen am 21.04.2021.
- Ulrich, S. (2017). Ehrenamtliche. Sportvereinen fehlen freiwillige Helfer. *20 Minuten* 08.10.2017. <https://www.20min.ch/story/sportvereinen-fehlen-freiwillige-helfer-385494291739>. Zugegriffen am 24.05.2021.
- Weber, M. (1924). *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik*. Mohr.
- Wolf, M., Schafer, J., & Gmür, M. (2011). *Sport und Management. Die Professionalisierung im Management von Schweizer Sportvereinen und ihr Einfluss auf den Organisationserfolg*. Scimus GmbH.
- Zimmer, A. (1996). *Vereine – Basiselement der Demokratie. Eine Analyse aus der Dritte-Sektor-Perspektive*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zimmer, A., & Hallmann, T. (Hrsg.). (2016). *Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen*. Springer VS.
- Zürcher Kantonalverband für Sport. (2018a). Herausforderungen im Sport. Es braucht ein planmäßiges Freiwilligenarbeit-Management. Interview mit Siegfried Nagel. <https://www.zks-zuerich.ch/ehrenamt/interview-siegfried-nagel>. Zugegriffen am 13.03.2021.
- Zürcher Kantonalverband für Sport. (2018b). Herausforderungen im Sport. Heute muss der Sport zum Menschen kommen. Interview mit Anja Kirig. https://www.zkszuerich.ch/sites/default/files/files/downloads/publikationen/themendossiers/2018_dossier_sportkanton_zuerich_2018_herausforderungssportverein_einzelseiten.pdf. Zugegriffen am 13.03.2021.

Daniela Gubler (M.Sc.) Projektleiterin bei den Schweizerischen Bundesbahnen im Bereich Kooperationen und strategische Projekte. Zusätzlich Vorstandsmitglied eines mittelgroßen Leichtathletikvereins und verantwortlich für die Weiterentwicklung und strategische Ausrichtung der Vereinsstrukturen.

Prof. Dr. Jochen Schellinger Vizerektor Lehre an der Berner Fachhochschule. Davor Professor für Unternehmensführung und Organisation sowie Studiengangsleiter Master of Science in Business Administration mit Vertiefung Corporate/Business Development an der Berner Fachhochschule. Frühere Tätigkeiten im Bankensektor, im Pharmadetailhandel, in der Forschung und in der Automobilindustrie.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Design Thinking im strategischen Management

9

Yasmin M. Bürgy und Deane Harder

Zusammenfassung

Eine Strategie soll helfen, die Wettbewerbsposition und Rentabilität einer Organisation langfristig zu sichern. Unsichere und unbeständige Umweltbedingungen erschweren strategische Planungsbemühungen zunehmend. Design Thinking versucht mit iterativen, kreativen und menschen- und kundenzentrierten Methoden Lösungen zu entwickeln und gleichzeitig dabei Risiken zu reduzieren. Das Ziel der vorliegenden Studie untersucht, inwiefern eine Integration von Design Thinking in den Strategieprozess möglich ist. Dafür wurden 16 leitfadengestützte Interviews mit Expertinnen und Experten durchgeführt, um mit ihnen die typischen Elemente bei der Entwicklung einer Strategie und die mögliche Anwendung von Design Thinking dabei zu erörtern. Die Studie zeigt, dass eine Integration einiger Methoden und Ansätze von Design Thinking in den Strategieprozess sinnvoll ist, um flexibler und schneller auf Änderungen im strategischen Umfeld reagieren zu können.

Y. M. Bürgy
Bern, Schweiz

D. Harder (✉)
Berner Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: deane.harder@bfh.ch

9.1 Einleitung

Im strategischen Management wird die Strategie eines Unternehmens festgelegt. Dieser langfristige unternehmerische Plan positioniert die Organisation in einem dynamischen Umfeld, um die Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Anhaltende Veränderungen und Trends, u. a. Digitalisierung, Globalisierung und Automatisierung, prägen die Welt zunehmend mit „Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität“ (VUCA). Eine VUCA-Welt erschwert die Planung, da sich die Bedingungen schnell ändern und die Abhängigkeiten komplexer werden (Gläser, 2020). Laut Verganti (2008) kann Design als strategische Ressource dienen, um Probleme mit Empathie, Kreativität und rationalem Denken zu lösen. Design Thinking, ein Innovationsansatz, der auf diesen Prinzipien basiert, versucht, die Risiken zu verringern, die mit neuen Produkt- und Marktentwicklungen verbunden sind, indem durch iteratives Vorgehen eine schnelle Reaktion auf Marktveränderungen ermöglicht wird. Design Thinking in den strategischen Planungsprozess zu integrieren kann somit neue Perspektiven eröffnen, um auf Marktveränderungen zu reagieren. Im Zentrum steht die Frage, ob und wie sich einzelne Komponenten von Design Thinking in den Strategieprozess einbetten lassen, um auf Veränderungen zu reagieren und die komplexen Bedürfnisse der Kund*innen besser zu verstehen. Die Hauptforschungsfrage lautet entsprechend: *Inwieweit ist Design Thinking im Strategieprozess möglich und zielführend, um aus veränderten Umweltbedingungen neue Wettbewerbsvorteile zu generieren?*

9.1.1 Unternehmensstrategie

Strategie kann nach Porter definiert werden als die Art und Weise, wie ein Unternehmen gegenüber Wettbewerbern auftritt (Harvard Business Review, 2005). Sie umfasst nach Mintzberg die künftige Ausrichtung sowie kreative Wege im Umgang mit anderen Marktteilnehmer*innen und internen Interessengruppen (Mintzberg, 1987) in einem dynamischen Umfeld, um die ökonomische Nachhaltigkeit zu sichern (Ehringer, 2019; Arend et al., 2017; Grant & Jordan, 2015; Harvard Business Review, 2005; Wheatley et al., 1991). In der Strategiearbeit ist es daher wichtig, Trends früh zu erkennen und daraus einen Wettbewerbsvorteil zu generieren; entsprechend wichtig ist strategisches Denken für eine Strategie. Laut Garratt (1995) wird darunter die Fähigkeit von Führungskräften verstanden, über sich hinauszuwachsen und Einsicht in die internen und externen Umweltfaktoren zu gewinnen, um effektiver zu werden. Davies (2003) hebt hervor, wie wichtig es dabei ist, in die Zukunft und in die Vergangenheit zu blicken und gleichzeitig zu wissen, wo eine Organisation aktuell steht. Dies ermöglicht es, kalkulierte Risiken einzugehen, Unternehmensziele zu erreichen und Fehler nicht zu wiederholen (Davies, 2003). Für Freedman (2013) ist es jedoch unrealistisch, die Zukunft vorherzusehen. Für ihn ist das beste Vorgehen daher, nach Möglichkeiten zu suchen, die Positionierung zu verbessern. Allen Formen der strategischen Planungsprozessen gemein ist, dass neue Informationen organisatorisch verarbeitet und in Veränderungen übersetzt werden müssen.

Bei der Strategieentwicklung wird die Ausrichtung einer Organisation festgelegt, um ihr langfristiges Bestehen zu sichern. Eine Strategie kann grundsätzlich geplant oder emergent entstehen, meist wird sie jedoch als Mischform entwickelt. Dazu werden Erfolgspotenziale generiert und an die Umweltbedingungen angepasst, die sich ständig ändern (Schermann et al., 2010). Eine Strategie ist somit nie statisch (Mussnig, 2007). Veränderte Rahmenbedingungen erfordern, dass die Strategie regelmäßig evaluiert und angepasst wird. Als Basis für eine erfolgreiche Strategieentwicklung dienen die vorangegangenen Analysen (Schermann et al., 2010). Für Porter (1985) kann sich ein Unternehmen von der Konkurrenz differenzieren, indem es Produkte und Dienstleistungen schafft, die sich nur schwer nachahmen lassen. Damit Unternehmen eine Differenzierung erreichen, müssen sie ihr Umfeld kontinuierlich beobachten und sicherstellen, dass die Anforderungen der Kundschaft mit ihren strategischen Prioritäten übereinstimmen. Dafür werden Erfahrungswerte miteinbezogen (Daft & Weick, 1984). Aufgrund der starken Ausrichtung auf spezifische Kundin*innenbedürfnisse und des Einbezugs der Umweltbedingungen eignet sich die Differenzierungsstrategie für die vorliegende Untersuchung am besten. Entsprechend wird im weiteren Verlauf von einer Differenzierungsstrategie ausgegangen.

9.1.2 Design Thinking

Design Thinking wurde 1962 erstmals an der Stanford University vorgestellt. Ursprünglich lag das Ziel darin, Designer*innen bei der Lösung von komplexen Problemen zu unterstützen (Rowe, 1987; Cross, 1982). Mittlerweile existieren viele Denkschulen mit unterschiedlichen Ansätzen und Anwendungsfeldern von Design Thinking. Entsprechend schwierig ist eine einheitliche Definition (Liedtka, 2014; IDEO, o. J.). Gemeinsam haben sie jedoch, dass sie sich auf die Bedürfnisse der Menschen fokussieren und für die Problemlösung bestimmte Methoden anwenden (Prud'homme van Reine, 2017; Johansson-Sköldberg et al., 2013). Design Thinking wird daher als „Denken wie Designer*innen“ (als direkte Übersetzung der englischen Bezeichnung) verstanden, indem die Bedürfnisse der Kundschaft untersucht und iterativ Lösungen entwickelt werden.

Beispielhaft soll hier der Design Thinking-Prozess nach Ninck (o. J.) vorgestellt werden (siehe Abb. 9.1). Er ist eine Kombination der Methoden der *Stanford d.school* und des *UK Design Council*. Der Prozess besteht aus sechs Schritten, der von Iteration sowie vom Doppeldiamanten geprägt ist. Iteration bedeutet, dass während des Prozesses schnell gelernt werden kann und sich die Innovation in jedem Prozessschritt basierend auf den Erkenntnissen des vorherigen Schritts adaptieren lässt. Dies führt dazu, dass bestimmte Schritte wiederholt werden (Ninck, o. J.). Der Prozess im Doppeldiamanten ist bestimmt von einer Phase des divergierenden Denkens, um neue Ideen aus einem möglichst großen Spektrum zu sammeln, und von einer Phase des konvergierenden Denkens, um aus der Vielzahl an Ideen wenige auszuwählen (Lewrick et al., 2018).

Der Prozess beginnt mit dem Problemraum. Dabei wird im ersten Schritt **Verstehen** die Problemstellung nachvollzogen und das Umfeld definiert (Vetterli et al., 2012). Dazu gehört, die wichtigsten Einflussfaktoren, Anspruchsgruppen und Bedürfnisse des Auftrag-

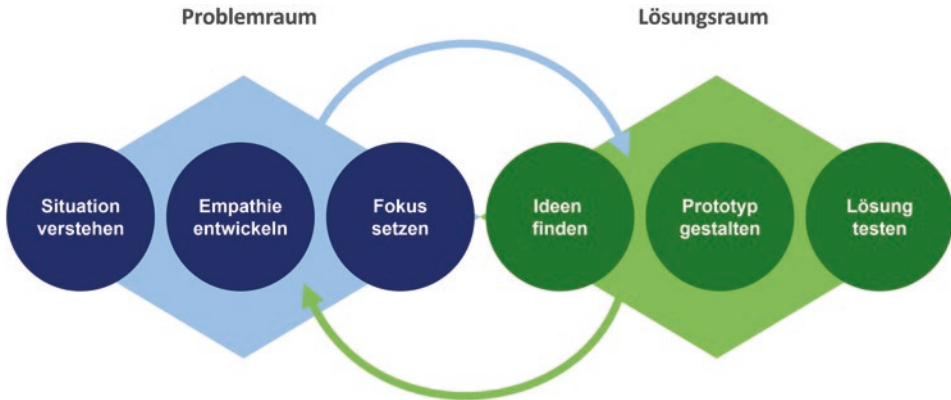


Abb. 9.1 Modell des Design Thinking Prozesses. (Eigene Darstellung, angelehnt an Ninck (o. J.))

gebenden zu ermitteln (Lewrick et al., 2018; Vetterli et al., 2012; Ninck, o. J.). Um die Bedürfnisse besser zu verstehen, werden Menschen im Schritt zwei beobachtet (Ninck, o. J.). **Beobachten** liefert oft bessere Einsichten als Befragungen, da die wenigsten ihr Verhalten bewusst machen und objektivieren können (Vetterli et al., 2012). Für die Befragten ist es zudem schwierig, spezifische Anforderungen auszudrücken (Vlaskovits, 2011). Zentrale Anforderungen an die geplante Lösung werden im dritten Schritt **Fokussieren** erstellt, indem ein gemeinsamer Wissensstand erreicht und ein gemeinsames Ziel definiert wird (Lewrick et al., 2018; Ninck, o. J.). Die gesammelten Erkenntnisse werden anschließend vereinfacht, sodass auch Außenstehende die Lösung verstehen (Ninck, o. J.).

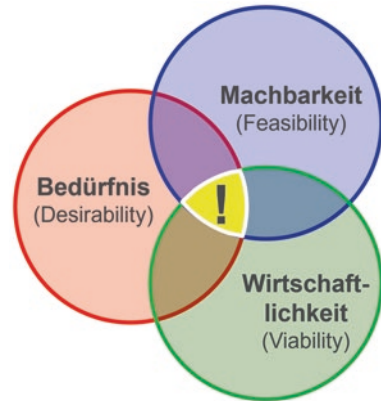
Wenn die Problemsituation verstanden und das Problem explizit definiert sind, werden im Lösungsraum geeignete Lösungen entwickelt. Der Schritt vier **Ideen finden** soll Raum für neue, unkonventionelle Ideen schaffen. Methoden wie Brainstorming oder Ideensteckbriefe bieten diesem Prozess einen geeigneten Rahmen und sollen die Kreativität steigern (Lewrick et al., 2018; Vetterli et al., 2012). Sobald Vorschläge vorhanden sind, werden sie nach den Kriterien *Nützlichkeit*, *Machbarkeit* und *Lebensfähigkeit* überprüft. Eine Idee, die erfolgreich zu einer Innovation entwickelt werden kann, findet sich in der Schnittmenge der Kreise in Abb. 9.2 (Ninck, o. J.).

Nützlichkeit: Die Problemlösung wird an den menschlichen Bedürfnissen ausgerichtet (Vetterli et al., 2012). Eine Innovation ist daher erst nützlich, wenn das Richtige getan wird. So sollen die Erwartungen der Stakeholder auf die Lösung untersucht werden (Ninck, o. J.).

Machbarkeit: Es wird geprüft, ob genügend Kompetenz vorhanden ist, um die Innovation richtig umzusetzen. Entsprechend wird nach Mitteln gesucht, die zur Umsetzung benötigt werden (Ninck, o. J.). Die technologische Komponente simplifiziert die Lösung (Vetterli et al., 2012).

Lebensfähigkeit: Die Lebensfähigkeit einer Innovation hängt davon ab, ob sie nachhaltig umgesetzt wird. So soll geklärt werden, ob die Lösung im ökonomischen Kontext existieren kann, und ob die Mittel zweckmäßig verwendet werden (Vetterli et al., 2012; Ninck, o. J.).

Abb. 9.2 Ideen, die erfolgreich zu Innovationen entwickelt werden können. (Angelehnt an IDEO (o. J.))



Mit einfachen Umsetzungen soll im fünften Schritt **Prototyping** das „emotionale Erleben“ der Ideen ermöglicht werden. Entscheidend für einen guten Prototypen ist, dass die Testperson Nutzen und Funktion des Produkts erkennen und prüfen kann (Vetterli et al., 2012). Dabei sollen weitere Erkenntnisse bezüglich der Machbarkeit erarbeitet werden (Ninck, o. J.). Im letzten Schritt des Design Thinking-Prozesses **Testen** wird die entwickelte Lösung den Stakeholdern vorgestellt und dann von diesen bewertet und diskutiert (Vetterli et al., 2012). Folglich kann die Idee frühzeitig angepasst und viele Entwicklungsrisiken minimiert werden (Lewrick et al., 2018). Obschon die Idee möglichst erfolgreich abschneiden soll, gilt die Prämisse, dass Misslingen ebenso begrüßt wird, und die dabei gewonnenen Erkenntnisse in den nächsten Prototyp einfließen. Testen ist daher als Lernprozess anzusehen (Ninck, o. J.).

9.1.3 Charakteristika von Design Thinking

Die meisten Design Thinking-Ansätze folgen ähnlichen Prinzipien und haben typische Elemente. So wurde in der Studie „Without a whole“ des Hasso-Platter-Instituts (HPI) die Anwendung von Design Thinking in Unternehmen untersucht und in diversen Kontexten diskutiert (Schmiedgen et al., 2015). Die in der Studie untersuchten Elemente *iteratives Vorgehen*, *User-Centeredness* und *Mindset* sind von besonderem Interesse, da sie sich für den strategischen Prozess nutzen lassen.

Design Thinking ist in verschiedene Phasen unterteilt, wobei in jeder Phase eine Iteration der aktuellen oder früheren Phase stattfinden kann (Hofmann & Vetter, 2014), um ein tieferes Verständnis des Problem- oder Lösungsraums zu gewinnen (Vetterli et al., 2012). Der einhergehende Effizienzverlust wird mit besserem Verständnis gerechtfertigt. Iterationen sind damit ein Ausdruck des Lernens.

Ein typisches Element von Design Thinking ist, Einfühlungsvermögen für eine bestimmte Zielgruppe zu entwickeln. Dies widerspiegelt auch die Studie des HPI, in der die meisten Beteiligten Design Thinking als userzentriert wahrnahmen (Schmiedgen et al., 2015). Die Literatur erkennt hier einen Wechsel im Fokus. Traditionell gestalten Inge-

nieure ein Produkt funktionell (Tonkinwise, 2011). Dafür orientieren sie sich an Statistiken, Fakten und quantitativen Methoden und leiten daraus Produktspezifikationen ab (Prud'homme van Reine, 2017). Dies geschieht in der Überzeugung, die Kundschaft bestens zu kennen. Im Gegensatz dazu fokussiert Design Thinking auf das Verhalten von Kundinnen und Kunden im Kontext (Prud'homme van Reine, 2017), v. a. darauf, deren Emotionen auf der Grundlage ihrer ausgesandten Signale zu verstehen (Mayer & Geher, 1996; Salovey & Mayer, 1990). Es gilt, ein umfassendes Verständnis für die beobachtbaren und verborgenen Bedürfnisse und Einstellungen einer bestimmten Zielgruppe entwickeln (Roberts et al., 2016). Dies kann durch eine praxisorientierte, relativ objektive Sicht geschehen, indem die gesamte User-Experience nachvollzogen wird, d. h. das gesamte Einkaufserlebnis wird aus verschiedenen Perspektiven beobachtet und analysiert (Prud'homme van Reine, 2017; Geertz, 1973). Brown und Wyatt (2010, S. 29) bestätigen, dass sich dies lohnt: *“Although people often can't tell us what their needs are, their actual behaviors can provide us with invaluable clues about their range of unmet needs.”* Darüber hinaus ist Hippel der Überzeugung, dass Kundinnen und Kunden sich auch als Co-Creator in den Design Thinking-Prozess integrieren lassen, um innovativere Produkte zu schaffen (Prud'homme van Reine, 2017; von Hippel et al., 2011; von Hippel, 1986). Unabhängig vom Grad der Einbindung ermöglicht eine starke User-Centeredness, die Kundschaft besser zu verstehen und daraus wettbewerbsfähigere Produkte zu entwickeln.

Ein weiteres Merkmal von Design Thinking ist die typische Denkweise – das Mindset. Teilnehmende der HPI-Studie beschrieben Design Thinking als kreative Denkweise, um Probleme anzugehen (Schmiedgen et al., 2015). Britos Cavagnaro und Lawrence Neely (2016, S. 1) definieren das Mindset für Design Thinking mit den folgenden Attributen: *focus on human values, embrace experimentation, „show, don't tell“, craft clarity, be mindful of process, bias toward action, radical collaboration*. Da es sich bei diesen Beschreibungen um eine Zuschreibung von Attributen handelt, wird „Mindset“ folgend vertieft behandelt.

In der Literatur bezieht sich der Begriff „Mindset“ auf die Vorstellungen einer Person über die eigenen Eigenschaften (Dweck, 1999, 2008b). Dazu hat Carol Dweck eine Lerntheorie formuliert, welche die Denkweise als *Kontinuum von Starrheit und Wachstum* definiert (Dweck, 2008b, 2015). Untersuchungen von Dweck belegen, dass Schüler*innen, die ihre Intelligenz als entwicklungsgesteuert betrachten (Growth Mindset), bessere Leistungen erbringen als jene, die ihre Intelligenz als starr oder statisch (Fixed Mindset) ansehen (Dweck, 2015). Folglich zeigt die Forschung, dass die Denkweise einen erheblichen Einfluss auf Lernen, Motivation, Widerstandsfähigkeit, Innovation und Leistung hat – und damit auch die Performance eines Unternehmens beeinflussen kann (Dweck & Yeager, 2019; Murphy & Dweck, 2016; Burnette et al., 2013; Dweck, 2009, 2010, 2012; Cury et al., 2008; Good et al., 2003; Stipek & Gralinski, 1996). Wichtig hierbei ist, dass das Mindset eine bevorzugte Denkweise in einem bestimmten Kontext beschreibt. Wir alle haben verschiedene Mindsets und nutzen diese je nach Situation; es geht also darum, welches Mindset *bevorzugt* im Design Thinking verwendet wird oder erfolgversprechend ist. Die folgenden Abschnitte stellen die Ausprägungen nach Dweck und deren Bedeutung im Unternehmenskontext vor.

Die **Entitätsmentalität** (Fixed Mindset) basiert auf der Annahme, dass bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten, z. B. Intelligenz, festgelegt sind und sich nicht, bzw. nur

geringfügig verbessern lassen (Gioldanowski, 2019; Dweck & Yeager, 2019; Dweck, 2008a). So vermeiden Menschen mit einer festen Denkweise typischerweise Herausforderungen, da sie befürchten, eine Schwäche in ihren eigenen Fähigkeiten zu offenbaren. Solche Personen scheuen oft auch Anstrengungen, wie Lernen, und verlieren schnell die Motivation, wenn sie einen Rückschlag erleiden (Gioldanowski, 2019; Dweck & Yeager, 2019; Dweck, 2016; Nussbaum & Dweck, 2008; Blackwell et al., 2007; Robins & Pals, 2002; Hong et al., 1999). In der Folge verändern sich Individuen mit einer statischen Denkweise nur minimal (Dweck & Yeager, 2019; Dweck, 2008a). Im Fixed Mindset wird der Status quo gelebt, sodass Mitarbeitende aus Risikoaversion ein Unternehmen kaum weiterentwickeln. Für Innovationen, die Risiken mit sich ziehen und Mitarbeitende beteiligen, die sich nicht bereits als innovativ wahrnehmen, ist dieses Mindset wenig geeignet.

Personen mit einer **Wachstumsmentalität** (Growth Mindset) glauben hingegen, dass Eigenschaften wie Intelligenz durch Anstrengung veränderbar sind (Dweck, 2008a; Dweck & Yeager, 2019): Jeder und jede kann sich mit genügend Übung und Engagement also weiterentwickeln; obwohl das grundlegende Talent oder Eigenschaften wie Intelligenz deutlich unterschiedlich verteilt sind, gilt die Prämisse, dass wir nicht genau wissen, wo die Grenzen dieser Anlagen sind (Dweck, 2007). Personen mit einer wachstumsorientierten Denkweise lernen motivierter und sehen Herausforderungen als Wachstumschancen (Dweck, 2007, 2016; Dweck & Yeager, 2019; Aronson et al., 2002; Blackwell et al., 2007; Burnette et al., 2013; Good et al., 2003, 2012; Myers et al., 2016). Darüber hinaus erachten sie Feedback als wichtig und wertvoll, da es den Weg zum Wissenserwerb öffnet und blinde Flecken aufdeckt. Selbst ein Misserfolg sehen sie als Ansporn und Lernchance für den nächsten Versuch – ein Indiz für ihre Entschlossenheit (Gioldanowski, 2019). Entsprechend beruht eine wachstumsorientierte Denkweise auf den Faktoren *harte Arbeit, Lernen und Beharrlichkeit* (Gioldanowski, 2019; Dweck, 2007). Die genannten Eigenschaften implizieren, dass für das Design Thinking ein Growth-Mindset erfolgversprechender ist, da es ermöglicht, Risiken einzugehen, Fehler zu machen, über sich hinauszuwachsen und sich zu entwickeln.

Im Unternehmenskontext fördert demnach ein Growth Mindset engagierte Arbeitnehmende und ermöglicht es, effektiver zusammenzuarbeiten und Innovationen zu entwickeln (Caniëls et al., 2018; Dweck, 2007, 2014, 2016; Dweck & Hogan, 2016; Keating & Heslin, 2015). Unternehmen sollten daher wissen, wie sie diese Denkweise bei ihren Mitarbeitenden fördern können, um ihnen zu helfen, effektiver zu lernen (Foster, 2020). Aus strategischer Sicht ist es damit möglich, mehr Mitarbeitenden aktiv in den Innovationsprozess zu integrieren und eine kundenzentrierte sowie fehlertolerante Unternehmenskultur zu fördern.

9.1.4 Integration von Design Thinking in den Strategieprozess

Obschon vergleichsweise wenig Erfahrungen mit Design Thinking im strategischen Kontext in der Literatur zu finden sind, kann der Ansatz dazu dienen, Kundinnen und Kunden besser zu verstehen (Novais, 2019). Die Bedeutung von Design Thinking haben auch

Beratungsunternehmen wie Deloitte oder Accenture erkannt. Mit der Übernahme von spezialisierten Unternehmen haben sie eigene Design-Services geschaffen, um Informationen über das Verhalten, Denken und Fühlen der Kundschaft zu sammeln und daraus neue Dienstleistungen zu entwickeln (Prud'homme van Reine, 2017; Kolko, 2015). Einige der Beratungsfirmen gehen einen Schritt weiter und integrieren den Ansatz direkt in die Strategieberatung (Knight et al., 2020). Eine Studie von McKinsey & Company zeigt, dass sich dies lohnt. Die Untersuchung erstreckte sich über fünf Jahre und umfasste 300 börsennotierte Unternehmen. Jene, die mit Design Thinking arbeiteten, erzielten ca. 32 % höhere Umsätze und 56 % höhere Aktionärsrenditen als ihre Konkurrenz (Sheppard et al., 2018). Dies kann auf den Produkt-Markt-Fit zurückzuführen sein (Knight et al., 2020). Denn nach Ansicht von Liedtka und Kaplan (2019) ist es ein strategisches Anliegen, zu verstehen, was die Kundschaft will, und was ihr Problem ist. Dies unterstützt Unternehmen nicht nur dabei, die Effizienz des bestehenden Geschäfts zu verbessern, sondern auch das gesamte Geschäftsmodell zu reformieren. In diesem Sinne lassen sich Chancen wahrnehmen und durch Prototyping kann gelernt werden (Liedtka & Kaplan, 2019). Da sich der Markt durch die Umweltbedingungen und erwähnten Trends so schnell verändert, kann Design Thinking in der Strategie als besonders relevant erachtet werden.

Die vorliegende Studie zu Möglichkeiten, wie Design Thinking und Strategie verbunden werden können, orientiert sich an den Arbeiten von Knight et al. (2020) und Liedtka (2000, 2015). Dabei werden die kognitiven, strukturellen und organisationskulturellen Perspektiven erörtert.

In der **kognitiven Perspektive** wird das Design aus der Sicht des Denkens analysiert. Wie bereits erörtert, setzt strategisches Denken die Fähigkeit voraus, Umweltfaktoren zu berücksichtigen, sich auf vergangene Daten zu stützen, Prognosen zu erstellen und kontinuierlich nach Optimierungsmöglichkeiten zu suchen (Freedman, 2013; Davies, 2003; Garratt, 1995). Wenn Unternehmen dieses analytische mit dem kreativ-intuitiven Denken eines Designers oder einer Designerin verbinden, führt dies nach Martin (2007) zu Wettbewerbsvorteilen. Diese Kombination von analytischem und intuitivem Denken wird im Design Thinking sichtbar (Xavier, 2014). Auch Liedtka (2000) geht davon aus, dass sich diese neue Denkweise als Grundlage für Entscheidungsfindung im Strategieprozess nutzen lässt. Tab. 9.1 zeigt einen Vergleich der ursprünglichen und der neuen Denkweise.

Die **strukturelle Perspektive** untersucht, wie Design Thinking in der Organisation verankert werden kann. So wurden in einer Studie von Micheli et al. (2018) mehrere Praktiken ermittelt, die dazu beitragen, Design Thinking auf organisationaler Ebene zu etablieren. Aus den Ergebnissen geht hervor, dass neben der Unterstützung des Topmanagements auch ein größeres Bewusstsein für Design zu schaffen ist und der Prozess zur Produkt- und Dienstleistungsentwicklung formalisiert werden sollte (Micheli et al., 2018). Der Strategieprozess lässt sich dabei teilweise in einen iterativen Prozess umwandeln, indem eine Analyse und ein Prototyping erfolgen und zeitnah ein Feedback von der Zielgruppe eingeholt wird, um Verbesserungsmöglichkeiten umzusetzen (Novais, 2019). Design Thinking ermöglicht demnach, die Strategie iterativ zu adaptieren.

Tab. 9.1 Vergleich von Strategic Thinking und Design Thinking. Eigene Darstellung in Anlehnung an Liedtka (2000) und Xavier (2014)

Strategic Thinking (strategisches Denken)	Design Thinking (designgetriebenes Denken)
Linke Gehirnhälfte wird verwendet	Nutzung beider Gehirnhälften zur Problemlösung
Rational, analytisch und strukturiert	Willkürlicher Wechsel zwischen rational-strukturiertem Denken und emotional-intuitivem Denken
Problem muss aus dem Weg geräumt werden	Problem ist der Beginn des Prozesses
Fokussiert auf die Teile des Problems	Hinein- und Herauszoomen, das Problem auseinandernehmen, um es anders zusammenzusetzen
Fehler werden nicht toleriert	Fehler sind Lernerfahrungen
Ablauf: Analysieren → Entscheiden	Ablauf: Analysieren → Ideen sammeln → Prototypen bauen → Bewerten → Entscheiden

Der **organisationskulturelle Ansatz** analysiert, wie sich Design Thinking im Laufe der Zeit auf eine Organisation auswirkt. Untersuchungen von Body (2008) ergaben, dass Design Thinking-Methoden dazu führen können, dass Teams kooperieren, die zuvor noch nie zusammengearbeitet haben. Vetterli et al. (2016) bestätigen diese Verbindung zwischen Funktionsbereichen ohne vorherige Zusammenarbeit. Micheli et al. (2018) fanden zudem heraus, dass strategisches Design effektiver ist, wenn Designer*innen abteilungsübergreifend arbeiten. Perks et al. (2005) teilen eine ähnliche Meinung und stellen fest, dass Design unterschiedliche Auswirkungen auf die Unternehmensleistung hat, je nachdem, ob es als funktionales Spezialgebiet oder als Mittel zur Integration multifunktionaler Teams angesehen wird. Werden neue Praktiken in bestehende organisatorische Ansätze eingebunden, entwickeln interdisziplinäre Teams gemeinsame Vorstellungen, was zu neuen Formen der Zusammenarbeit führt (Vetterli et al., 2016; Body, 2008). Entsprechend kann Design Thinking in Unternehmen einen Lernprozess auslösen, der das Potenzial hat, neue Aspekte der Unternehmenskultur hervorzubringen, die sich durch den Fokus auf die Kundschaft, eine stärkere Zusammenarbeit sowie zunehmende Lern- und Risikobereitschaft auszeichnet (Elsbach & Stigliani, 2018). Der organisationskulturelle Ansatz ist somit besonders in der Strategieimplementierung und als Ergänzung zum Strategieprozess wichtig, stand jedoch nicht im Fokus der vorliegenden Studie.

9.2 Methodologie

Um Faktoren zu identifizieren, die Anwendungsmöglichkeiten von Design Thinking im strategischen Kontext bieten, wurden 16 leitfadengestützte Interviews mit Experten und Expertinnen aus den Bereichen Unternehmensberatung, -entwicklung und Innovation geführt, also mit Personen, die nach Przyborski und Wohlrab-Sahr (2008, S. 16) „über ein spezifisches Rollenwissen verfügen, solches zugeschrieben bekommen und eine darauf

basierende besondere Kompetenz für sich selbst in Anspruch nehmen“. Dieses Kriterium ist aufgrund der spezifischen Tätigkeitsfelder Strategie und Innovation gegeben. Die Auswahl erfolgte systematisch: Um zu gewährleisten, dass alle Befragten mit Design Thinking vertraut sind, erfolgte zu Beginn der Forschungsarbeit eine LinkedIn-Recherche. Darin wurde ersichtlich, welche Unternehmen Design Thinking bereits verwenden bzw. den Einsatz von Design Thinking nach aussen kommunizieren. Mit Ausnahme von zwei Interviews, die vor Ort stattfanden, wurden sämtliche Interviews online mit MS Teams geführt und dauerten durchschnittlich 35 min. Alle Interviews wurden digital aufgezeichnet (Audioaufnahme) und verschriftlicht. Nach der Transkription erfolgte eine qualitative Inhaltsanalyse mit der Software *ATLAS.ti*. Hierfür wurden Textstellen mit Codes markiert oder bestehenden Codes zugeordnet. Nachdem alle Interviews kodiert waren, wurden Codegruppen gebildet, denen die Codes zugeordnet werden konnten. Die Codegruppen wurden mit Bezug zu den Forschungsfragen benannt. Anhand der Codegruppen war es möglich, mehrere Reports zu erstellen und den Themen aus der Literatur zuzuweisen. Die Reports ermöglichten es, die Inhalte isoliert zu betrachten und detailliert zu untersuchen. Die kodierten Passagen wurden im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage miteinander verglichen. Inhaltliche Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei den Expertinnen und Experten ließen sich dabei identifizieren. Die wichtigsten Erkenntnisse wurden schließlich zusammengefasst. Ziel dieser Studie war es, den Einsatz von Design Thinking im Strategieprozess und den dabei bevorzugten Mindset zu untersuchen. Dazu wurden die Befragten auf ihre Problemlösungsfähigkeit, ihre Kundenzentriertheit und ihre im strategischen Kontext bevorzugte Denkweise untersucht.

9.3 Empirische Ergebnisse

9.3.1 Strategiezyklus und Strategieentwicklung

Aus den Interviews geht hervor, dass die meisten Unternehmen ihre Strategie für drei bis fünf Jahre aufstellen. Weiter wurde deutlich, dass die befragten Personen mehrheitlich einen klassischen Strategieprozess verfolgen. Zu Beginn der Strategieentwicklung ist ein interner oder externer Anstoß nötig. Viele der Interviewten orientieren sich an aktuellen Trends. Eine Innovationsmanagerin aus der Energiebranche verwendet dafür einen Trendmanagementprozess und leitet daraus die Bedeutung für die gesamte Branche ab. Ein Innovationsmanager aus der Logistik nutzt neben der strategischen Früherkennung und Bottom-up-Inputs auch Trends als Anstoß für die Strategieentwicklung und reflektiert deren Bedeutung für das Unternehmen. Neben Megatrends wird im Rahmen der strategischen Analyse auch die Unternehmens- und Konkurrenzsituation untersucht: *„Man schaut sich natürlich Megatrends an (...), wo unsere Mitwettbewerber sind (...), wo wir sind, speziell auch in den einzelnen Geschäftsfeldern. Was wir viel zu wenig, meines Erachtens, miteinbeziehen, ist das Kundenbedürfnis und die Customer-Journey per se und wohin die Kundenreise gehen könnte“* (P7:9).

Aus den Ergebnissen wird weiter ersichtlich, dass Anpassungen auch während der Strategieperiode erfolgen können. So adaptieren zwei Interviewte aus der Energie- bzw. aus der Logistikbranche ihre Strategie jährlich. Ein Geschäftsentwickler aus dem Bankwesen legte dar, warum die Anpassung während des Strategiezyklus notwendig ist: *„Dann geht man in die Umsetzung, die ersten Dinge funktionieren gut, die anderen brauchen ein bisschen länger. Und dann, nach einer gewissen Zeit, nützt sich das typischerweise auch ab. Also braucht es wieder einen Energieschub. Entweder adjustiert man, verfeinert man gewisse Elemente, man nimmt neue hinzu, oder dann kommt vielleicht eine neue personelle Konstellation, sodass man damit am Anfang eines Strategiezyklus ist“* (P13:18).

Die interviewten Personen wurden gebeten, zu erläutern, ob und wie sich die Art der Strategieentwicklung in den letzten Jahren verändert hat. Eine Expertin meinte, dass die digitale Transformation noch keine gravierende Veränderung ausgelöst hat. Hingegen wurde vieles digitaler und die Kundschaft ist mehr in den Fokus gerückt. Ein befragter Unternehmensberater sieht dies ähnlich: *„Ich glaube, die Strategieentwicklung selbst hat sich nicht geändert, aber der Output ist viel mehr auf Resultaten, die näher an etwas sind, was implementiert werden kann. Also auch hier das Design Thinking erwähnt, Prototypen, das schnelle Testen mit Kunden, um Feedback zu gewinnen, steht viel, viel mehr im Fokus“* (P5:14). Andere Befragte berichteten von einer deutlichen Veränderung. Ein Experte aus dem Versicherungsbereich erwähnte beispielsweise, dass sie vor zwanzig Jahren noch keinen spezifischen Strategieprozess verfolgten und nun eine Ambition-getriebene Methode anwenden. Eine Expertin aus dem Bankwesen nutzt ebenfalls einen *neuen Strategieansatz*: *„Zuvor war es mehr eine Diskussion zwischen Bankrat und Geschäftsleitung und dann hat man die Strategie festgesetzt und jetzt ist es wirklich ein organisierter Prozess, der auch im Unternehmen Stimmen abholt oder auch Markttrends“* (P7:14). Weiter wird vermehrt auf *Trends*, wie die Individualisierung oder Globalisierung eingegangen, wie folgende Aussage eines Geschäftsentwicklers belegt: *„Ich denke auch, dass die ganzen Trends, Umwelt halt, einen extremen Einfluss hat auf die Strategie. (...) vor zwanzig, dreißig Jahren oder so, hat man eher wirklich nahe am Kerngeschäft eine Strategie aufgesetzt. Mittlerweile, mit der ganzen Individualisierung, Globalisierung, kommen neue Themen auf, die man vorher noch nie auf dem Schirm hatte“* (P8:16). Drei Befragte aus den Bereichen Transport, Beratung und Bank erkennen unabhängig voneinander eine signifikante Zunahme in der Einbindung von Kundschaft und Mitarbeitenden: *„Wir arbeiten halt sehr stark so, dass wir eigentlich jeweils die Mitarbeitenden auch an Bord holen (...) machen regelmäßig während der Strategieentwicklung sogenannte Soundings. (...) weil sonst wird die Strategie auch nicht gut ins Unternehmen getragen“* (P14:17). Generell meinte ein interviewter Geschäftsentwickler, es sei wichtig, ein gewisses Maß an unternehmerischer Freiheit aufrechtzuerhalten, in kürzeren Zyklen zu arbeiten und dabei neue Trends in die Strategie mitaufzunehmen, denn das Zielbild entwickle sich durch neue Trends und Konkurrenten kontinuierlich weiter. Entsprechend finden auch emergente Strategien zunehmend Raum im Strategieprozess: *„(...) basierend auf zum Beispiel Kundenbedürfnissen, die plötzlich entweder von uns neu entdeckt wurden oder sich irgendwie neu ergeben haben aus anderen technologischen Fortschritten“* (P7:13).

9.3.2 User-Centeredness

Besonders zentral für Design Thinking ist das menschenzentrierte Denken, das sich mit Empathie gegenüber den Stakeholdern entwickeln lässt. Die Ergebnisse zeigen, dass der Anstoß zu einer neuen Strategie oft durch das Strategieteam, den Verwaltungsrat und/oder die Geschäftsleitung erfolgt. Nebst dem Managementteam sowie den Expertinnen und Experten wird die Strategie intern mit den Mitarbeitenden besprochen. Eine Expertin aus dem Bankwesen, deren Unternehmen interdisziplinär aufgestellt ist, erläuterte zudem, welche internen Bereiche bei der Strategieentwicklung beteiligt sind: *„Meistens ist es jemand aus dem Bereich Legal, jemand aus dem Bereich Compliance, jemand aus dem Bereich IT, dann die entsprechenden Funktionen, die es sonst noch betrifft“* (P7:20). In der Auswertung fällt auf, dass die Kundschaft nur teilweise hinzugezogen wird. So erwähnte lediglich eine der 16 Befragten, dass Kund*innen die Entwicklung der Strategie explizit unterstützen.

Im Weiteren wurden die Teilnehmenden befragt, inwieweit sie Kund*innen zuhören, um deren Ansprüche zu berücksichtigen. Während der Entwicklung eines Projekts ist regelmäßiges Feedback der Kundschaft von Vorteil, wie dies zwei Interviewte aus der Unternehmensberatung beschrieben: *„(...) eine Offert-Präsentation ist schon der erste Punkt, um Feedback abzuholen. (...) Und dann aber auch regelmäßig den Austausch mit dem Auftraggeber (...) und da eigentlich auch immer das offene Ohr haben, um zu spüren, sind wir auf dem richtigen Weg? (...)“* (P4:16); *„Und ein Projekt ist ja auch kein statisches Ding, (...), sondern es unterliegt kontinuierlichen Wechsels und kleinen Richtungsänderungen und Anpassungen. Man startet natürlich mit den besten Annahmen, wie das alles ablaufen soll, und dann gemeinsam mit dem Kunden adaptiert man dann jeweils das Vorgehen, sodass am Ende das gewünschte Resultat rauskommt“* (P5:22). Ein Innovationsmanager hielt zudem fest, dass sich aus den gesammelten Rückmeldungen ein Trend für eine neue Innovation ableiten lässt: *„Aber die Idee ist ja auch, wenn immer wieder gleiche Anfragen kommen, (...), dass wir diese Informationen sammeln und dann einen Trend, vielleicht so eine Innovation ableiten können“* (P1:20). Dies kann damit verbunden werden, proaktiv zu handeln und neue Ideen für die User*innen zu generieren: *„Das ist an sich sehr wichtig, dass wir die Kundenanliegen aufnehmen. Und uns aber auch proaktiv vielleicht Gedanken machen“* (P12:20). In einigen Unternehmen existieren zudem Customer-Standards, um die Erfüllung der Ansprüche der Nutzer*innen sicherzustellen. Im Unterschied zu den bisher erläuterten Antworten der Interviewten erwähnte ein Geschäftsentwickler, dass es bei der Entwicklung von strategischen Maßnahmen schwierig sein kann, die Kundschaft adäquat abzuholen: *„Also, es ist natürlich so in dieser Phase, wo sie auch diese Iterationen fahren, (...), also mit den Kunden können sie ja grundsätzlich die Strategien der ganzen Breite eh nicht besprechen. (...) Also, sie sprechen sich höchstens über Teilaspekte (...)“* (P15:21). Als mögliche Lösung sieht er breit gestützte Studien, deren Aussagen den ganzen Markt umfassen und ein hohes Konsistenzniveau haben.

Auf Feedback der Kundschaft reagieren die meisten befragten Personen binnen 48 h, wie folgende Aussagen untermauern: *„(...) wenn eine Frage kommt, sie ein Problem haben, dann ist das Credo: Das lösen Sie innerhalb von 24 h“* (P1:19); *„einer dieser Stan-*

dards ist, dass man innerhalb von 48 h auf jegliches Kundenfeedback reagiert“ (P2:31); „Negative innerhalb von 24 h“ (P3:17). Dabei spielt auch der Einbindungsgrad eine Rolle, wie ein Geschäftsentwickler ausführte: „Es gibt zwei Arten von Kundenfeedback. Also, wenn wir den Kunden im Entwicklungsprozess einbeziehen, logisch, das ist geplant, und dort können wir entsprechend das Feedback einarbeiten. Wenn natürlich Feedback im Sinne von Kundenreklamation (...) kommt, haben wir auch einen institutionalisierten Prozess“ (P13:10). In diesem Zusammenhang erwähnten vor allem die befragten Unternehmensberater*innen, dass sie mit der Kundschaft eine partnerschaftliche Beziehung pflegen und deswegen schnell auf Rückmeldungen reagieren: „Wir (...) reagieren sehr, sehr schnell auf Kundenfeedback, also, und wir haben zu allen unseren Kunden, würde ich mal behaupten, eine sehr, sehr partnerschaftliche Beziehung“ (P5:22). Bei einem Strategen aus dem Bankenwesen gilt: „Wenn wir die Möglichkeit haben, sehr einfach und kurzfristig eine Verbesserung zu ermöglichen, dann machen wir das“ (P12:21). Dies ist auch bei einem Experten einer Versicherungsgesellschaft so. Umfangreiche Feedbacks werden hingegen gesammelt und ausgewertet, um Prozesse zu optimieren. Der Experte teilte zudem mit, dass dies auch in größeren Zyklen geschehen kann, was die Agilität minimiert.

Die Frage, ob die Interviewten bereit wären, eine funktionierende Strategie anzupassen, falls sie den Bedürfnissen einzelner Gruppen der Kundschaft widerspricht, sollte klären, wie ausgeprägt die befragten Personen sich auf die Kundinnen und Kunden ausrichten. Es zeigt sich, dass verschiedene Segmente zu bedienen, ein Wettbewerbsvorteil sein kann. Dies bestätigt eine Geschäftsentwicklerin eines Telekommunikationsunternehmens: „Wir haben auf der einen Seite die 18-Jährigen, die jetzt irgendwie völlig in ihrem eigenen Mobile Universe sind, und die 65-Jährigen, die am besten ihr Fixed Net brauchen. Also, von daher, ja. Wir müssen da eine gewisse Flexibilität behalten und auch uns gezielt auf einzelne Kundengruppen vielleicht anders einlassen“ (P16:21). Die meisten befragten Personen würden eine Änderung der Strategie in Kauf nehmen, wenn die internen Bedürfnisse zufriedengestellt werden. Die Strategie wird aber auch verändert, wenn die Usergruppe entscheidende Erfolgspotenziale bietet. Dies bestätigte eine Unternehmensberaterin: „(...) es ist natürlich relevant, wie wichtig (...) die Kundengruppen für uns sind und was ihnen an der Strategie genau nicht passt“ (P14:28). Nebst dem Gewinn, den ein Segment abwirft, kann auch die Größe entscheidend sein: „Also eine Strategie hat grundsätzlich zum Ziel, möglichst den gesamten Fokus über einen definierten Markt abzudecken. Was heißt Anteil? Wenn das fünfzig Prozent sind, (...) neue Strategie. (...) zwanzig bis fünfzig Prozent, muss ich die Strategie überarbeiten (...)“ (P15:22). Grundsätzlich bestehen laut einem befragten Strategen immer Zielkonflikte, da aufgrund der Segmentation unterschiedliche Bedürfnisse angesprochen werden. Entsprechend gibt es einige Interviewte, welche die Strategie nicht anpassen würden: „Eine Strategie hat ja den Zweck, sich zu fokussieren und zu definieren, (...) es wird immer Gruppen geben, die vielleicht jetzt ein bisschen zu kurz kommen oder nicht idealerweise abgeholt werden können vom eigenen Offering (...), da muss man auch akzeptieren, dass man vielleicht nicht alle Kundenbedürfnisse dieser Randgruppen für das Unternehmen bedienen kann“ (P13:8). Ein E-Commerce-Strategie bestätigte, dass die Strategie in einem sinnvollen Verhältnis stehen soll: „Also,

wenn man Kundengruppen hat, die Bedürfnisse entwickeln, die in keinem sinnvollen Verhältnis mehr vom Service, Kosten, Erträgen passt, dann muss man effektiv auch Entscheidungen treffen, Kunden nicht mehr zu bedienen“ (P11:21).

9.3.3 Mindset

Die Charakteristiken von Design Thinking setzen Personen mit einem bestimmten Mindset voraus, die sich entwickeln wollen und Fehler als Lernmöglichkeit sehen. Um zu erkennen, ob die Teilnehmenden über ein solches Growth Mindset verfügen, wurden Fragen zu den Themen Kontrolle von strategischen Maßnahmen, Fehlerkultur, First-Mover, Intuition und Reflexion sowie Kultur gestellt.

Im Weiteren wurde untersucht, wie die befragten Personen auf Abweichungen reagieren, d. h., wenn strategische Maßnahmen nicht nach Plan umgesetzt werden. Ein Unternehmensberater hinterfragt die Abweichungen und sucht zunächst nach internen Erklärungen: *„Erst mal fragen wir uns, warum? Da versuchen wir zu verstehen, woran es gelegen hat. Und die Gründe können ja vielschichtig sein. Das Bedürfnis wurde nicht getroffen oder wir haben uns zu wenig Mühe gegeben oder wir sind von falschen Annahmen ausgegangen“ (P4:26).* Eine Strategin aus dem Versicherungsbereich teilte im Interview mit, dass sie die Abweichungen ebenfalls identifiziert, gemeinsam mit dem Management bespricht und entsprechende Schritte einleitet, um der Implementierung näher zu kommen. Ein anderer Strategie aus der Transportbranche sieht Abweichungen als Lernmöglichkeit. Nebst der Untersuchung des Umfelds wird dann ein vorbereitetes Alternativszenario eingeführt oder die Strategie aktualisiert. Zudem werden Veränderungen im strategischen Umfeld für künftige Konzepte aufgenommen. Ähnlich beurteilte dies ein Geschäftsentwickler aus dem Bankenwesen, der Lernerfahrungen aus den Abweichungen zieht: *„Gut, da gibt es immer zwei Möglichkeiten: Entweder habe ich was daraus gelernt oder (...) man macht Anpassungen und hält am Thema aber fest, weil es eben wichtig ist. Oder es gibt vielleicht Learnings, die dazu führen, dass man sieht, dass ein Thema doch schwieriger ist und vielleicht auch an Relevanz verliert gegenüber anderen Themen, die gut performen“ (P13:6).* Ein befragter Unternehmensberater untersucht die Widerstände der Mitarbeitenden und führt passende Maßnahmen ein. Die zeitliche Komponente hoben schließlich zwei Interviewte aus dem E-Commerce- bzw. Logistikbereich hervor: *„Da muss man relativ schnell eingreifen und adjustieren (...) Immer, wenn man eine Veränderung durchführt, muss man sehr nahe an der Umsetzung sein, denn es braucht nicht viel Zeit und dann kann eine Situation völlig entgleisen“ (P11:19); „Es ist wichtig, dass wir einerseits früh merken, dass es nicht gut geht, und zweitens verstehen, wieso (...), und drittens wir konkrete Aktionen (...) vornehmen“ (P17:26).*

Um die Risikobereitschaft zu untersuchen, wurden die Interviewten gefragt, ob sie bereit wären, geringere Gewinnspannen in Kauf zu nehmen, um mit einer Strategie eine First-Mover-Position einzunehmen. Ausdrückliche Befürworterin eines First-Mover-Ansatzes war eine Geschäftsentwicklerin aus der Telekommunikationsindustrie, deren

Unternehmen sich derzeit in einem rückläufigen Markt befindet und versucht, die Umsatzrückgänge des Kerngeschäfts mit Online-Digital-Experiences wieder einzuholen. Ein E-Commerce-Experte erkannte ebenfalls die Notwendigkeit einer First-Mover-Position und erklärte: *„Ja, würde ich, (...) wenn quasi die Analyse darstellt, dass der bestehende Markt zunehmend unter Druck kommt und wenn man diesen Sprung nicht macht in einen anderen Markt, in ein Marktsegment, dass man sich dann langfristig eigentlich nur noch aus dem Markt rausreduziert“* (P11:18). Ein Marktleiter und eine Expertin zweier Banken ziehen eine solche Strategie in Betracht, wenn die Positionierung auf lange Sicht einen finanziellen Vorteil verspricht. Schließlich erwähnte ein Geschäftsentwickler aus der Logistik, dass es zum strategischen Umsetzungsprozess gehört, Märkte zu kaufen und dafür Eintrittsgelder zu zahlen: *„(...) wir kaufen ja auch über anorganisches Wachstum Märkte und Kunden (...)“* (P15:26). Für eine Expertin eines Versicherungsunternehmens bedeutet die First-Mover-Strategie hingegen ein Spannungsfeld zwischen Innovation und Sicherstellung des Kerngeschäfts. Ein anderer Experte aus der Transportbranche schilderte zudem, dass sie früher First-Mover sein wollten und individualisierte Züge beschafft haben, dabei aber verschiedene Komplikationen miterleben mussten. In der Folge wird nun lieber auf bewährte Strategien und Technologien gesetzt.

Bei der Reflexion waren sich die Teilnehmenden einig und anerkannten die Bedeutung des reflexiven Denkens im strategischen Kontext. Die Reflexion dient gemäß einem befragten Experten dazu, zu erkennen, ob Veränderungsbedarf besteht oder die existierende Strategie weiterverfolgt werden soll. Zugleich kann die Reflexion bei einer neuen Strategie als Korrekturinstrument verwendet werden, wie dies ein Experte einer Versicherung und eine Unternehmensberaterin schilderten: *„(...) die Reflexion, also im Sinne von wieder messen, wieder schauen, war jetzt der Entscheid richtig? Müssen wir korrigieren?“* (P6:26); *„(...) man schauen muss, okay, wo stehen wir, was haben wir erreicht, wo müssen wir eben je nachdem noch an anderen Hebeln schrauben“* (P14:36). Ein Experte aus dem E-Commerce empfindet die Reflexion zudem als wichtig, da Kritik an der Strategie berechtigt sein kann. Das Feedback, das durch die Reflexion entsteht, erhöht laut einem Experten aus der Transportbranche zudem die Akzeptanz der Strategie: *„(...), dass man entsprechend eben durch die Reflexion, zuerst die Lösungsentwicklung hinterfragt und mit dem Feedback (...) die Akzeptanz der Strategie auch schon erhöhen kann“* (P12:28). Reflexion wurde auch im Zusammenhang mit agilen Arbeitsweisen genannt. So schilderten ein Berater und eine Geschäftsentwicklerin: *„(...) Reflexion ist dann insbesondere relevant, wenn es um auch agile Arbeitsweisen geht.“* (P5:29); *„(...) dann ist eher Reflexion schon im Sinne von (...) eben regelmäßig zurückschauen und dann, weil wir so agil arbeiten, Retros.“* (P16:25). Eine Expertin einer Bankgesellschaft offenbarte schließlich, dass Reflexion zwar als wichtig erachtet, jedoch zu wenig gemacht wird: *„Wir versuchen immer, aus Fehlern oder auch Gutgemachtem zu lernen, aber wirklich eine Reflexion gibt es nur, wenn etwas wirklich schief gegangen ist, damit man nicht das Gleiche noch mal macht“* (P7:30).

Im letzten Interviewblock wurden die Interviewten gebeten, über Chancen und Gefahren zu sprechen, mit denen aus ihrer Sicht Design Thinking im strategischen Kontext verbunden ist. Ein befragter Innovationsmanager sieht die *Risikominimierung* und eine

*schnelle Anpassungsmöglichkeit als Chancen. Darüber hinaus entstehen mehr innovative Lösungen, wie ein Strategie festhielt: „(...) je breiter man Themen bearbeitet, umso größer oder respektive auch vernetzter, je größer die Community ist, umso mehr erreicht man auch innovative Lösungen. Das ist erst mal die große Chance“ (P11:11). Laut einem Unternehmensberater ist das *Verständnis der Kundschaft* ein entscheidender Faktor. Eine Expertin erklärte in diesem Zusammenhang: „Chancen gibt es sehr, sehr viele, weil, im Endeffekt kann nur ein Unternehmen erfolgreich sein, das die Kundenbedürfnisse kennt und auch zu einem gewissen Grad erfüllt, und nur ein Unternehmen, das wirklich langfristig auch Kundenbedürfnisse antizipiert, kann sich einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten“ (P7:33). Ein Geschäftsentwickler nannte als Chance die Strategieumsetzung, indem die Strategie durch den iterativen Prozess an Akzeptanz gewinnt: „(...) dass man eine Strategie entwickelt, die auf die Mitarbeitenden passt, die das Unternehmen auch stützt. Das kann im Nachgang sehr wichtig werden. Wenn man die neue Strategie einführt, gibt es ja auch die verschiedenen Stufen der Akzeptanz (...) mit diesen Iterationen könnte man dort schon sehr viel Vorarbeit leisten“ (P8:38).*

Als Gefahr erwähnt ein Unternehmensberater, dass man das Gesamtziel aus den Augen verlieren kann, wenn zu viele Details berücksichtigt werden. Ein wesentliches Problem liegt gemäß einem Experten weiter darin, wenn zu viele Meinungen in den Prozess einfließen: „Die Gefahr ist, je mehr Meinungen oder Gedanken da sind, umso eher ist wieder der Hang dazu, sich auf eine bestehende Ausgangslage dann wieder anzunähern (...) und da muss man sicher sehr aufmerksam sein, dass man zum richtigen Zeitpunkt die richtige Idee eigentlich dann auch mit aufnimmt“ (P11:12). Für eine andere Unternehmensberaterin können die Iterationen zu viel für die Strategieentwicklung werden, worunter dann die Glaubwürdigkeit des Unternehmens leiden kann, wie eine Innovationsmanagerin ausführte: „Da besteht die Gefahr, dass man sich vielleicht verzettelt oder dass man den Fokus nicht hinkriegt und nicht glaubwürdig den Mitarbeitenden mitgeben kann“ (P1:35). Gemäß einem Unternehmensberater hat die Befragung der Kundschaft den Nachteil, dass viele Themen angesprochen werden, die teilweise keine Antwort auf die Problemstellung liefern: „Und wenn du mit dem Kunden (...) sprechen gehst, wirst du natürlich sehr breites Feedback erhalten. Sachen, die sind für deine Fragestellung relevant und vielleicht Sachen, die sind auch relevant, aber jetzt auf einer anderen Flugebene“ (P4:34). Zugleich liegt die Schwierigkeit darin, dass sich gewisse Aussagen nicht validieren lassen. Zudem erläuterte eine Expertin, dass Kund*innen unterschiedlich sind und es schwierig ist, alle Segmente abzudecken. In diesem Kontext wurde ein Zitat von Steve Jobs angesprochen: „(...) das berühmte Beispiel, wo Steve Jobs gesagt hat, ja, aber der Kunde weiß nicht, was er will. Ich weiß, was der Kunde zukünftig will. Und das, kann man jetzt sagen, ist richtig oder falsch, aber für mich ist schon ein Körnchen Wahrheit darin“ (P2:17). Die Kompetenz thematisierten im Interview ein Unternehmensberater und eine Expertin: „Die Risiken sind, dass es angewendet wird von Leuten, die eigentlich keine Ahnung davon haben und deshalb auch keine sinnvollen Resultate zustande bringen“ (P5:34); „(...) wenn man das von oben einfach nur versucht zu erzwingen, anstelle den Mitarbeitenden dafür die Möglichkeiten gibt und die Tools und sie langsam daran heranhält und ihnen zeigt, warum mir das wichtig ist, dann kann es nicht funktionieren“ (P7:34).

In der letzten Frage wurden die Interviewten gefragt, ob sie bereit wären, Design Thinking-Elemente in ihre Strategieentwicklung zu integrieren. Dabei fällt auf, dass sechs von sechzehn Teilnehmenden Design Thinking-Elemente bereits in die Strategieentwicklung integrieren, wie folgende Aussagen belegen: „Definitiv ja. Also, ich weiß, dass wir das schon so machen“ (P8:37); „Ja, also durchaus, wenn es wie gesagt in Teilen nicht schon passiert“ (P11:13); „Wir haben jetzt bei der Erarbeitung der Rollmaterialstrategie schon gewisse Elemente aus dem Design Thinking angewandt“ (P12:30). Ein Unternehmensberater sieht den Erfolg von Design Thinking im strategischen Kontext darin, „dass wir daran glauben, dass am Ende der Fokus auf den Kunden, und der Kunde kann auch ein interner Mitarbeitender sein, entscheidend ist, um erfolgreich zu sein und innovative Lösungen zu entwickeln“ (P5:32). Andere Interviewte erachteten Design Thinking auch als positiv, wiesen jedoch auf Schranken in der Umsetzung hin. Eine Innovationsmanagerin erwähnte hierzu, dass die iterative Anpassung der Strategie besonders im Kontext der Umweltveränderungen von Vorteil sein kann, jedoch nicht zu konsequent eingehalten werden soll: „(...) eine Strategie sollte nie in Stein gemeißelt sein. Man sollte sie immer wieder hinterfragen mit jedem Ereignis, das auf der Welt passiert (...). Von dem her wäre der iterative Ansatz sicherlich gut. (...) Aber ich denke, man dürfte es nicht zu strikt anwenden, Design Thinking (...)“ (P1:33). Im Weiteren erläuterte ein Geschäftsentwickler, dass Entscheidungen ab einem bestimmten Punkt notwendig sind. Ähnlich sieht dies ein Experte aus dem E-Commerce, der es als wichtig empfindet, eine sinnvolle Balance zwischen unternehmerischem und entscheidungsspezifischem Verhalten zu bewahren. Abschließend erzählte ein Experte eines Transportunternehmens von positiven Erfahrungen: „(...) das ist jetzt absolut nicht abwegig, dass man etwas Agiles, etwas Design Thinking, in etwas sehr Klassisches, in die Strategieentwicklung integriert. Und wie ich das vorgängig in auch schon anderen Fragen gesagt habe: Wir haben dort eben durch den user-zentrierten Ansatz und die Strategieentwicklung sehr gute Erfahrungen gemacht und probieren, das auch in der Folgearbeit zu berücksichtigen (...)“ (P12:33).

9.4 Diskussion

Design Thinking kommt aus dem Bereich Produktentwicklung. Die empirische Untersuchung zeigt, dass der Innovationsansatz bereits bei sechs von 16 Unternehmen in der Strategiearbeit aufgenommen wurde. Der Grund dafür liegt insbesondere im Fokus auf die Kundschaft. Auch Prud'homme van Reine (2017) argumentiert, dass die User*innen-Experience von verschiedenen Blickwinkeln möglichst objektiv beobachtet und analysiert werden soll. Zudem sollen nach Roberts et al. (2016) Einfühlungsvermögen und Verständnis für die Zielgruppe entwickelt werden, um erfolgreich zu innovieren. Wenn dies geschieht, bietet sich nebst dem verbesserten Verständnis der Kundschaft auch die Chance, das Risiko bei der Lancierung der Strategie zu minimieren und die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden zu erhöhen. Zu berücksichtigen gilt jedoch, dass nur einzelne Aspekte von Design Thinking mit der Strategiearbeit kompatibel sind. Entsprechend ist die Frage, ob Integrationspotenzial existiert, aufgrund der vorliegenden Ergebnisse sicher zu bejahen, der prinzipiell zugrundeliegende Strategieprozess ändert sich jedoch dadurch nicht.

Um zu bestimmen, welche Design Thinking-Elemente den Strategieprozess positiv beeinflussen, wurden basierend auf den für diese Forschungsarbeit relevanten Design Thinking-Charakteristika drei Unterfragen aufgestellt, die nachfolgend beantwortet werden.

a. Inwiefern ist der Integrationserfolg abhängig vom Mindset der Führungskräfte?

Ob Design Thinking-Elemente im Strategieprozess erfolgreich eingesetzt werden, hängt im Wesentlichen vom Mindset des strategischen Managements ab, das die Richtung des Unternehmens bestimmt (Möller, 2019; Ramnarayan & Reddy, 1989). Dabei kann es sich entweder um ein Fixed Mindset oder ein Growth Mindset handeln.

Die Antworten der Interviewpartner*innen ergaben einerseits, dass die Strategien der Unternehmen mithilfe von Key-Performance-Indicators (KPIs) und qualitativen Richtwerten auf ihre Erfüllung überprüft werden. Werden die gewünschten Ergebnisse nicht erreicht, erfolgt eine Analyse des Wettbewerbsumfelds, um dann ein Alternativszenario einzuleiten. Dieses Vorgehen entspricht dem strategischen Denken, das nach Liedtka (2000) und Xavier (2014) auf einer klar definierten Analyse basiert, die Zusammenhänge untersucht und Fehler nicht toleriert. Entgegen der Erwartung zeigten einige Befragte aber eine ausgeprägte Fehlerhaltung. Denn die missratene Strategieumsetzung wird als Lernerfahrung wahrgenommen, um die Erkenntnisse in künftigen Strategiekonzepten zu berücksichtigen. Diese Fehlerkultur entspricht einem Growth Mindset (Gieldanowski, 2019). Mit neuen Strategien gehen in der Regel auch Risiken einher, was Risikobereitschaft voraussetzt. Nach Davies (2003) werden in strategischer Hinsicht nur kalkulierte Risiken eingegangen, was auf ein Fixed Mindset schließen lässt. Die Mehrheit der Befragten zeigte sich jedoch risikobereit und damit gibt es erneut Indizien für ein Growth Mindset, das Risiken als Wachstumschancen erkennt und Widerstandsfähigkeit zeigt (Dweck, 2007). Die Gründe für diese unerwartete Risikobereitschaft liegen im zunehmenden Marktdruck oder im finanziellen Vorteil, der gegenüber der Konkurrenz entstehen könnte. Ausgehend von den Resultaten ist bei den meisten befragten Personen im Befragungskontext ein Growth Mindset vorhanden. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass Design Thinking bereits bei der strategischen Arbeit verwendet wird. Ob ein Growth Mindset für den Integrationserfolg von Design Thinking zwingend notwendig ist, lässt sich mit den Resultaten der empirischen Untersuchung aber nicht abschließend beantworten. Laut der Theorie können Lernwilligkeit und Fehlertoleranz, die bei einem Growth Mindset vorhanden sind, ein designgetriebenes Denken fördern – dies kann wiederum zu Wettbewerbsvorteilen führen.

b. Welche Rolle spielen Kund*innen in der Strategieentwicklung?

Mit einer Differenzierungsstrategie sind Unternehmen in der Lage, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die einzigartig sind und einen Mehrwert für die Kundschaft schaffen (Schermann et al., 2010; Thudium, 2005; Sharma, 2002). Entsprechend wichtig ist, ein grundlegendes Verständnis für die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden zu schaffen.

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass sich die befragten Personen ausgeprägt an den Kundinnen und Kunden orientieren. Auf Feedback der Kundschaft wird beispielsweise

generell innerhalb von 48 h geantwortet. Dabei spielt der Einbindungsgrad eine wesentliche Rolle. Denn bei Unternehmensberatern, womöglich ausgelöst durch die enge Zusammenarbeit, kann eine partnerschaftliche Beziehung entstehen, was wiederum ein noch schnelleres Handeln zur Folge hat. Um die Ansprüche der Kundschaft abzudecken, wird wenig überraschend regelmäßig Feedback eingeholt. Darüber hinaus werden die Anforderungen durch eine Auftragsklärung, eigene Customer-Standards und Erkenntnisse aus bestehenden Studien berücksichtigt. Nach Ansicht von Liedtka und Kaplan (2019) lässt sich diese Haltung darauf zurückführen, dass das Bedürfnis und das Verständnis der Kundinnen und Kunden als strategisches Anliegen erachtet wird.

Obschon sich die Teilnehmenden an den Kundinnen und Kunden orientieren und diese am Anfang des Strategieprozesses mit Interviews integrieren, zeigten die Antworten, dass die Kundschaft in der Erstellung der Strategie insgesamt wenig Beachtung findet. Demnach integrieren die Befragten primär den Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung, externe Berater und teilweise die Mitarbeitenden in die Strategieentwicklung. Mit Ausnahme einiger Unternehmen, die Tests mit Userinnen und Usern durchführen, wird die Kundschaft in dieser Phase der Strategie kaum berücksichtigt. Einzig um eine bestehende Strategie anzupassen, werden die Bedürfnisse der Kundschaft beachtet. So teilte die Mehrheit der befragten Personen mit, dass sie einer Änderung der Strategie nur zustimmen, wenn die internen Bedürfnisse zufriedengestellt oder die betroffene Zielgruppe über Erfolgspotenziale wie beispielsweise eine signifikante Seelengröße verfügt. Da Design Thinking die Interaktion mit der Kundschaft voraussetzt, wird für den adaptierten Strategieprozess deren Einbindung als aktive Stimme im Entwicklungsprozess vorausgesetzt. Um möglichst viele Anforderungen abzudecken, wird somit eine Integration in die Strategieanalyse und -entwicklung empfohlen.

c. Wie kompatibel sind iterative Elemente mit dem Strategieprozess?

Entgegen der Erwartung wenden einige der Befragten Design Thinking bereits im Strategieprozess an. Vereinzelt wurde in diesem Kontext zudem die Berücksichtigung von emergenten Strategien genannt. Dies bedeutet, dass die unternehmerische Freiheit und damit die Wettbewerbsfähigkeit durch zusätzliche, ungeplante Strategien gesichert wird, die in kürzeren Zyklen entwickelt werden (Seidel, 2000). Eine Neuausrichtung der gesamten Strategie folgt erst mit Ablauf des Strategiezyklus, wenn sich die Umweltbedingungen drastisch ändern oder wenn ein CEO-Wechsel ansteht. Der Studie zufolge hat die Mehrheit der Befragten nur begrenzte iterative Elemente in ihren aktuellen Strategieprozessen. Bedenken bestehen auch hinsichtlich der Integration von Design Thinking im Strategieprozess. Für einige Interviewte kann dadurch der Fokus verloren gehen. Andere erwähnten, nicht über die nötigen Fähigkeiten zu verfügen. Weiter wird vorgeschlagen, ein vernünftiges Gleichgewicht zwischen unternehmerischem und entscheidungsorientiertem Verhalten zu finden.

Design Thinking ist ein etablierter Ansatz, um schneller und flexibler auf veränderte Umweltbedingungen reagieren zu können. Abgeleitet von den diskutierten Inhalten lässt sich festhalten, dass sich die drei untersuchten Elemente von Design Thinking – Mindset, iteratives Vorgehen und User-Centeredness – prinzipiell gut in einen konventionellen Strategieprozess integrieren lassen. Während die Methoden und Vorgehensweisen relativ

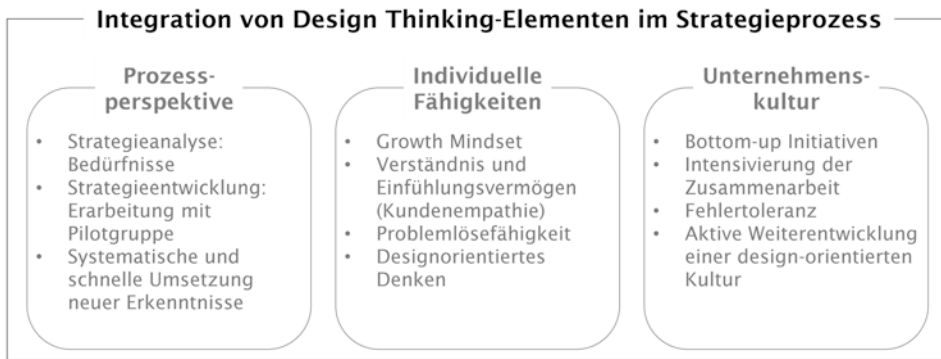


Abb. 9.3 Potenzial zur Integration von Design Thinking-Elementen in den Strategieprozess. (Quelle: Eigene Darstellung)

einfach zu etablieren sind, bedarf es der Weiterentwicklung individueller Fähigkeiten bzw. der Förderung eines Growth Mindsets im strategischen Management, um den Strategieprozess gesamthaft weiterzuentwickeln. Damit das „Denken wie Designer*innen“ mit größtmöglichem Nutzen in Unternehmen angewandt wird, ist eine übergeordnete Einbettung von Design Thinking in die Organisationsentwicklung häufig sinnvoll (vgl. Abb. 9.3).

9.5 Schlussfolgerungen

Eine Weiterentwicklung des Strategieprozesses durch eine Integration von Design Thinking-Elementen ist möglich und sinnvoll. In der empirischen Datenerhebung wurde jedoch ersichtlich, dass während des Strategiezyklus kaum adaptiert wird, was typisch für Design Thinking wäre. Für eine schnellere unternehmerische Anpassungsfähigkeit schlagen deshalb einige Expert*innen eine Formalisierung der Design Thinking-Elemente innerhalb des Strategieprozesses vor. Insbesondere erscheint es zielführend, Design Thinking als Ergänzung bei der Strategieanalyse einzusetzen, um die Bedürfnisse der Kundschaft im Sinne eines „Problemraums“ besser abzuholen. In der Strategieentwicklung wird die Erarbeitung der Strategie mit einer Pilotgruppe als besonders lohnenswert angesehen. Dies hat den Vorteil, dass die Strategie vertraulich bleibt, die Maßnahmen aber in einem Prototyping getestet werden können. Um Design Thinking in den Strategieprozess zu integrieren, braucht es neben den Methoden eine Förderung des Growth Mindset sowie einen Wandel zum designgetriebenen Denken. Dies gilt es im Rahmen von organisationsentwicklerischen Maßnahmen zu fördern. Insgesamt hat die Forschungsarbeit das Potenzial aufgezeigt, Design Thinking in strategische Planungsprozesse sinnvoll zu integrieren, um diese zu verbessern, damit Unternehmen schneller und flexibler auf Umweltänderungen reagieren können, ohne jedoch die zugrundeliegenden Strategieprozesse wesentlich zu verändern.

Literatur

- Arend, R. J., Zhao, Y. L., Song, M., & Im, S. (2017). Strategic planning as a complex and enabling managerial tool. *Strategic Management Journal*, 38(8), 1741–1752. <https://doi.org/10.1002/SMJ.2420>
- Aronson, J., Fried, C. B., & Good, C. (2002). Reducing the effects of stereotype threat on African American college students by shaping theories of intelligence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38(2), 113–125. <https://doi.org/10.1006/jesp.2001.1491>
- Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H., & Dweck, C. S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child Development*, 78(1), 246–263. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2007.00995.x>
- Body, J. (2008). Design in the Australian Taxation Office. *Design Issues*, 24(1), 55–67. <http://www.jstor.org/stable/25224150>
- Britos Cavagnaro, L., & Neely, L. (2016). d.mindsets. Stanford d.school. Keen Winter Conference. https://www.slideshare.net/KEENunleashed/what-mindset-is-needed-for-design-thinking?next_slideshow=56918831. Zugegriffen am 03.06.2022.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Development Outreach*, 12(1), 29–43. https://doi.org/10.1596/1020-797X_12_1_29
- Burnette, J. L., O’Boyle, E. H., VanEpps, E. M., Pollack, J. M., & Finkel, E. J. (2013). Mind-sets matter: A meta-analytic review of implicit theories and self-regulation. *Psychological Bulletin*, 139(3), 655–701. <https://doi.org/10.1037/a0029531>
- Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48–66. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0194>
- Cross, N. (1982). Designerly ways of knowing. *Design Studies*, 3(4), 321–327. [https://doi.org/10.1016/0142-694X\(82\)90040-0](https://doi.org/10.1016/0142-694X(82)90040-0)
- Cury, F., Da Fonseca, D., Zahn, I., & Elliot, A. (2008). Implicit theories and IQ test performance: A sequential mediational analysis. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(3), 783–791. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2007.07.003>
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *The Academy of Management Review*, 9(2), 284–295. <https://doi.org/10.2307/258441>
- Davies, B. (2003). Rethinking strategy and strategic leadership in schools. *Educational Management & Administration*, 31(3), 295–312. <https://doi.org/10.1177/0263211X03031003006>
- Dweck, C. (2007). The Perils and Promises of Praise, o.S. <https://www.ascd.org/el/articles/the-perils-and-promises-of-praise>. Zugegriffen am 03.06.2022.
- Dweck, C. (2008a). Can personality be changed? The role of beliefs in personality and change. *Current Directions in Psychological Science*, 17(6), 391–394. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2008.00612.x>
- Dweck, C. (2008b). *Mindset. The new psychology of success* (1. Aufl.). Random House.
- Dweck, C. (2009). Mindsets: Developing talent through a growth mindset. *Olympic Coach*, 21(1), 4–7.
- Dweck, C. (2010). Even geniuses work hard. *Educational Leadership*, 68(1), 16–20. <https://www.ascd.org/el/articles/even-geniuses-work-hard>. Zugegriffen am 03.06.2022.
- Dweck, C. (2012). Mindsets and human nature: Promoting change in the Middle East, the schoolyard, the racial divide, and willpower. *The American Psychologist*, 67(8), 614–622. <https://doi.org/10.1037/a0029783>
- Dweck, C. (2014). How companies can profit from a “growth mindset”. *Harvard Business Review*, o.S. <https://hbsp.harvard.edu/product/F1411A-PDF-ENG>. Zugegriffen am 03.06.2022.
- Dweck, C. (2015). Carol Dweck revisits the growth mindset. *Education Week*, 35(5), 20–24. <https://www.edweek.org/leadership/opinion-carol-dweck-revisits-the-growth-mindset/2015/09>. Zugegriffen am 03.06.2022.

- Dweck, C. (2016). What having a “Growth Mindset” actually means. *Harvard Business Review*, o.S. <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>. Zugegriffen am 03.06.2022.
- Dweck, C., & Hogan, K. (2016). How Microsoft uses a growth mindset to develop leaders. *Harvard Business Review*, o.S. <https://hbr.org/2016/10/how-microsoft-uses-a-growth-mindset-to-develop-leaders>. Zugegriffen am 03.06.2022.
- Dweck, C., & Yeager, D. S. (2019). Mindsets: A view from two eras. *Perspectives on Psychological Science*, 14(3), 481–496. <https://doi.org/10.1177/1745691618804166>
- Dweck, C. S. (1999). *Self-theories. Their role in motivation, personality, and development*. Taylor and Francis (Essays in Social Psychology). <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=1582002>. Zugegriffen am 03.06.2022.
- Ehringer, W. (Hrsg.). (2019). *Strategisches Management und Neo-Institutionalismus. Legitimität als Quelle für unternehmerische Wettbewerbsvorteile*. Springer Fachmedien.
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. In D. Allen (Hrsg.), *Journal of Management*, Bd. 44, 44. Aufl. (6), 2274–2306. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206317744252>. Zugegriffen am 03.06.2022.
- Foster, M. K. (2020). Embracing a growth mindset: An experiential exercise to explore beliefs about learning. *Management Teaching Review*, 237929812093035. <https://doi.org/10.1177/2379298120930352>
- Freedman, L. (2013). *Strategy. A history*. Oxford University Press Incorporated. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=1389064>
- Garratt, B. (Hrsg.). (1995). *Developing strategic thought. Rediscovering the art of direction-giving* (McGraw-Hill developing organizations series). McGraw-Hill.
- Geertz, C. (1973). Thick description: Toward an interpretive theory of culture. In C. Geertz (Hrsg.), *The interpretation of cultures: Selected essays* (S. 3–30). Basics Books, New York
- Gieldanowski, H. (2019). Digital Business Innovation Culture. Der Mensch im Fokus. In G. G. Stella (Hrsg.), *Digital Business Development. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf Geschäftsmodelle und Märkte* (S. 73–96). Springer Gabler.
- Gläser, W. (2020). Der Begriff „VUCA“? <https://www.vuca-welt.de/wohervuca/>. Zugegriffen am 30.05.2022.
- Good, C., Aronson, J., & Inzlicht, M. (2003). Improving adolescents’ standardized test performance: An intervention to reduce the effects of stereotype threat. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 24(6), 645–662. <https://doi.org/10.1016/j.appdev.2003.09.002>
- Good, C., Rattan, A., & Dweck, C. S. (2012). Why do women opt out? Sense of belonging and women’s representation in mathematics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(4), 700–717. <https://doi.org/10.1037/a0026659>
- Grant, R. M., & Jordan, J. (2015). *Foundations of strategy* (2. Aufl.). Wiley.
- Harvard Business Review (Hrsg.). (2005). *Strategy. Create and implement the best strategy for your business*. Harvard Business School (Harvard business essentials).
- von Hippel, E. (1986). Lead users: A source of novel product concepts. *Management Science*, 32(7), 791–805. <http://www.jstor.org/stable/2631761>
- von Hippel, E., Ogawa, S., & de Jong, J. P. J. (2011). The age of the consumer-innovator. *MIT Sloan Management Review*, 53(12), 27–35.
- Hofmann, M. L., & Vetter, A. K. (2014). *Design Thinking: das Denken, das Apple & Co. groß gemacht hat*. Wilhelm Fink.
- Hong, Y., Chiu, C., Dweck, C. S., Lin, D. M.-S., & Wan, W. (1999). Implicit theories, attributions, and coping: A meaning system approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 588–599. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.3.588>
- IDEO. (o.J.). Design thinking defined. <https://designthinking.ideo.com/>. Zugegriffen am 13.03.2022.

- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: Past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121–146. <https://doi.org/10.1111/caim.12023>
- Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25(4), 329–341. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.008>
- Knight, E., Daymond, J., & Paroutis, S. (2020). Design-led strategy: How to bring design thinking into the art of strategic management. *California Management Review*, 62(2), 30–52. <https://doi.org/10.1177/0008125619897594>
- Kolko, J. (2015). Design thinking comes of age. Customer experience. *Harvard Business Review*, 66–71. <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age>. Zugegriffen am 03.06.2022.
- Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (2018). *Das Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren* (2. überarb. Aufl.). Versus.
- Liedtka, J. (2000). In defense of strategy as design. *California Management Review*, 42(3), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41166040>
- Liedtka, J. (2014). Innovative ways companies are using design thinking. *Strategy and Leadership*, 42(2), 40–45. <https://doi.org/10.1108/SL-01-2014-0004>
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925–938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12163>
- Liedtka, J., & Kaplan, S. (2019). How design thinking opens new frontiers for strategy development. *SL*, 47(2), 3–10. <https://doi.org/10.1108/SL-01-2019-0007>
- Martin, R. (2007). How successful leaders think. *Harvard Business Review*, 60–67. <https://hbr.org/2007/06/how-successful-leaders-think>. Zugegriffen am 03.06.2022.
- Mayer, J. D., & Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22(2), 89–113. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(96\)90011-2](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(96)90011-2)
- Micheli, P., Perks, H., & Beverland, M. B. (2018). Elevating design in the organization. *Journal of Product Innovation Management*, 35(4), 629–651. <https://doi.org/10.1111/jpim.12434>
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I. Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24.
- Möller, K. (2019). Strategieimplementierung. Hrsg. v. Controlling Wiki. <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategieimplementierung>. Zugegriffen am 03.06.2022.
- Murphy, M. C., & Dweck, C. S. (2016). Mindsets shape consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 26(1), 127–136. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.06.005>
- Mussnig, W. (2007). *Strategien entwickeln und umsetzen. Speziell für kleine und mittelständische Unternehmen* (1. Aufl.). Linde Verlag (Management und Unternehmensführung).
- Myers, C. A., Wang, C., Black, J. M., Bugescu, N., & Hoeft, F. (2016). The matter of motivation: Striatal resting-state connectivity is dissociable between grit and growth mindset. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 11(10), 1521–1527. <https://doi.org/10.1093/scan/nsw065>
- Ninck, A. (o.J.). *Innovation und Veränderung mit Design Thinking*. Berner Fachhochschule.
- Novais, R. B. (2019). *How management consultants can benefit from using design thinking*. IEC Partners. <https://medium.com/iec-partners/how-management-consultants-can-benefit-from-using-design-thinking-eeb620ecd4ab>. Zugegriffen am 03.06.2022.
- Nussbaum, A. D., & Dweck, C. S. (2008). Defensiveness versus remediation: Self-theories and modes of self-esteem maintenance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(5), 599–612. <https://doi.org/10.1177/0146167207312960>
- Perks, H., Cooper, R., & Jones, C. (2005). Characterizing the role of design in new product development: An empirically derived taxonomy*. *Journal of Product Innovation Management*, 22(2), 111–127. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2005.00109.x>

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. The Free Press Collier MacMillan.
- Prud'homme van Reine, P. (2017). The culture of design thinking for innovation. *Journal of Innovation Management*, 5(2), 56–80. https://doi.org/10.24840/2183-0606_005.002_0006
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahar, M. (2008). *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. (1. Aufl.). Oldenbourg. http://ebooks.ciendo.com/book/index.cfm/bok_id/15050
- Ramnarayan, S., & Reddy, N. M. (1989). Institutional learning: The essence of strategic management. *Vikalpa*, 14(1), 21–34. <https://doi.org/10.1177/0256090919890104>
- Roberts, J. P., Fisher, T. R., Trowbridge, M. J., & Bent, C. (2016). A design thinking framework for healthcare management and innovation. *Healthcare (Amsterdam, Netherlands)*, 4(1), 11–14. <https://doi.org/10.1016/j.hjdsi.2015.12.002>
- Robins, R. W., & Pals, J. L. (2002). Implicit self-theories in the academic domain: Implications for goal orientation, attributions, affect, and self-esteem change. *Self and Identity*, 1(4), 313–336. <https://doi.org/10.1080/15298860290106805>
- Rowe, P. G. (1987). *Design thinking*. MIT Press.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Schermann, M. P., Siller, H., & Volcic, K. (Hrsg.). (2010). *Strategische Managementpraxis in Fallstudien. Umsetzung einer erfolgreichen Strategie in vier Schritten*. Linde (Fachbuch Wirtschaft).
- Schmiedgen, J., Rhinow, H., Köppen, E., & Meinel, C. (2015). *Parts without a whole? The current state of design thinking practice in organizations*. Univ.-Verl. (Technische Berichte des Hasso-Plattner-Instituts für Softwaresystemtechnik an der Universität Potsdam, 97).
- Seidel, V. (2000). Moving from design to strategy the four roles of design-led strategy consulting. *Design Management Journal (Former Series)*, 11(2), 35–40. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2000.tb00017.x>
- Sharma, B. (2002). Porter's (1980) generic strategies, contextual factors and performance: An empirical examination of their relationship. *Metamorphosis*, 1(1), 52–68. <https://doi.org/10.1177/0972622520020104>
- Sheppard, B., Kouyoumjian, G., Sarrazin, H., & Dore, F. (2018). The business value of design. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>. Zugegriffen am 03.06.2022.
- Stipek, D., & Gralinski, J. H. (1996). Children's beliefs about intelligence and school performance. *Journal of Educational Psychology*, 88(3), 397–407. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.88.3.397>
- Thudium, T. (Hrsg.). (2005). *Technologieorientiertes strategisches Marketing. Die Entwicklung eines neuen Bezugsrahmens zur Generierung von Marketingstrategien für technologieorientierte Unternehmen*. Zugl.: Hohenheim, Univ., Diss., 2004. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition Wissenschaft).
- Tonkinwise, C. (2011). A taste for practices: Unrepressing style in design thinking. *Design Studies*, 32(6), 533–545. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.001>
- Verganti, R. (2008). Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 25(5), 436–456. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00313.x>
- Vetterli, C., Brenner, W., Uebernickel, F., & Berger, K. (2012). *Dynamisches IT-Management. So steigern Sie die Agilität, Flexibilität und Innovationskraft Ihrer IT. Die Innovationsmethode Design Thinking* (1. Aufl.). Symposion Publ.
- Vetterli, C., Uebernickel, F., Brenner, W., Petrie, C., & Stermann, D. (2016). *How Deutsche Bank's IT division used design thinking to achieve customer proximity*, 15, 37–53.
- Vlaskovits, P. (2011). *Henry Ford, innovation, and that "faster horse" quote*. *Innovation*. Harvard Business Review.

- Wheatley, W. J., Anthony, W. P., & Maddox, E. N. (1991). Selecting and training strategic planners with imagination and creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 25(1), 52–60.
- Xavier, F. (2014). Design Mindset. <https://www.slideshare.net/VizenDesign/design-mindset>. Zugriffen am 23.05.2022.

Yasmin M. Bürgy (M.Sc) Bachelorstudium in Business Administration mit Vertiefung in Management in Practice: Strategy sowie berufsbegleitendes Masterstudium in Business Administration an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung in Corporate & Business Development. Aktuell bei der Adnovum Informatik AG als Innovation Developer verantwortlich für die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen an der Schnittstelle Banking, FinTech und IT. Yasmin M. Bürgy, Betriebsökonomin mit einem Bachelor- und Masterabschluss in Business Administration der Berner Fachhochschule mit Schwerpunkt in Strategie. Ihre Expertise umfasst die Bereiche Business- und Corporate Development, Innovation sowie strategisches Marketing.

Prof. Dr. Deane Harder Forscher und Dozent am Wirtschaftsdepartement der Berner Fachhochschule. Seine Schwerpunkte am Institut *Innovation and Strategic Entrepreneurship* sind Innovation, Verhaltensökonomie und Systemik. Davor 10 Jahre in der freien Wirtschaft, u. a. in verschiedenen Beratungsunternehmen in den Bereichen Strategie, Innovation, Nachhaltigkeit und Prozessoptimierung. Studium der Neurobiologie und Biomechanik an der Universität Freiburg i. Br. (Deutschland) und Promotion an der Otago University (Neuseeland).

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Diversity, Equity und Inclusion Management – Umsetzung in der Praxis

10

Martina Becker und Andrea Gurtner

Zusammenfassung

Eine inklusive Organisationskultur hat sich als wichtige Impulsgeberin für die Transformation von Unternehmen erwiesen und führt zu gesteigerter Innovation und Kreativität. Um eine solche zu schaffen, müssen Organisationen den vielfältigen Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden gerecht werden. Diversity, Equity und Inclusion Management (DEI-Management) ist ein strategischer Ansatz, der die Inklusion einer vielfältigen Belegschaft anstrebt. Während DEI-Management besonders in größeren Organisationen oft im strategischen Personalmanagement verankert ist, sind solche Ansätze seltener bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) anzutreffen. Die vorliegende Studie untersucht die Implementierung von DEI-Konzepten in Unternehmen unterschiedlicher Größe. Basierend darauf wird ein sechsstufiger Prozess vorgestellt, der Organisationen bei der Implementierung eines DEI-Managements unterstützen kann.

10.1 Einleitung

“Treating different things the same can generate as much inequality as treating the same things differently.” (Kimberlé Crenshaw)

Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Inklusion oder Diversity, Equity and Inclusion (DEI) sind oft gebrauchte Schlagwörter, die speziell im Personalmanagement zunehmend in den Fokus gerückt werden. Der demografische Wandel des Arbeitsmarktes beeinflusst die

M. Becker · A. Gurtner (✉)
Berner Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: martina.becker@bfh.ch; andrea.gurtner@bfh.ch

© Der/die Autor(en) 2024
K. O. Tokarski et al. (Hrsg.), *Transformationen gestalten*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-42775-7_10

221

Zusammensetzung der Teams in Organisationen. Die Pensionierung der geburtenstarken Babyboomer-Generation verschärft den Kampf um Fachkräfte. Organisationen sehen sich also mit zwei unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert. Einerseits müssen sie genügend nachkommende Fachkräfte rekrutieren, andererseits die Bedürfnisse der immer heterogener werdenden Belegschaft befriedigen. Ein Managementansatz, der versucht, die Heterogenität der Belegschaft, deren Bedürfnisse und Vorteile anzuerkennen, ist das DEI-Management. Dieses ist ein ursprünglich US-amerikanisches Managementkonzept, dessen Wurzeln auf die „Equal Employment“ und Chancengleichheitsbewegungen der 1960er- und 1970er-Jahre zurückzuführen sind (McDonald, 2010). Mittlerweile ist DEI-Management insbesondere in größeren und internationalen Unternehmen weit verbreitet. Das Konzept hat sich als wichtiger Impulsgeber für die Transformation von Unternehmen erwiesen und es kann zu gesteigerter Innovation und Kreativität führen (Ahmed et al., 2022; Leroy et al., 2021).

Modelle und Maßnahmen, die für größere Organisationen entwickelt wurden, weisen nicht immer eine direkte Übertragbarkeit auf kleinere Organisationen auf (Kroon & Pauwe, 2022). So gibt es beispielsweise nicht in allen KMUs überhaupt Personen, die die Verantwortung für das strategische Personalmanagement tragen und sich solcher Initiativen annehmen könnten. Daher hat sich die vorliegende Studie zum Ziel gesetzt, die Möglichkeiten der Implementierung von Konzepten von Diversity, Equity and Inclusion (DEI) in unterschiedlich großen Unternehmen zu untersuchen. Dazu wurden zwölf Interviews geführt, drei davon mit Vertreter:innen aus schweizerischen KMUs und neun mit Vertreter:innen aus großen Unternehmen in der Schweiz. Durch die theoretische und empirische Auseinandersetzung liefert die Studie Einsicht in eine mögliche Ausgestaltung von DEI-Management in unterschiedlich großen Organisationen, in die notwendigen Schritte zu dessen Implementierung und die Herausforderungen, die dabei zu erwarten sind. Im Zentrum dabei stehen folgende Forschungsfragen:

- RQ1 Aus welchen Gründen setzen Organisationen auf ein DEI-Management und inwiefern fokussieren sie sich?
- RQ2 Welche Implementierungsschritte können Organisationen bei einer Einführung eines DEI-Managements begleiten?
- RQ3 Welche Herausforderungen können bei der Implementierung von DEI-Maßnahmen in Organisationen auftreten?

Das vorliegende Kapitel hat zum Ziel, neben der Beantwortung der Forschungsfragen, konkrete Handlungsempfehlungen in Form eines detaillierten Prozessplans zu präsentieren. Dieser Prozessplan soll Organisationen unterschiedlicher Größenordnung bei der Implementierung eines DEI-Managements unterstützen.

10.2 Diversity, Equity and Inclusion Management

Die Begriffe Diversity, Equity und Inclusion sind für das Verständnis der Fragestellung von grundlegender Bedeutung und werden deshalb hier kurz eingeführt. Obwohl oft gemeinsam genannt, unterscheiden sich die Definitionen von Diversity und Inclusion. Unter **Diversity** versteht man die Unterschiede innerhalb einer Gruppe. Diese Unterschiede können nahezu unveränderbaren Merkmalen entspringen, wie etwa dem Alter, der Herkunft, der Nationalität oder dem Geschlecht, aber auch flexibleren Merkmalen wie dem Familienstand, dem Einkommen oder der Ausbildung (Charta der Vielfalt, 2023). Das Konzept der **Inclusion** geht über die Unterschiede innerhalb von Personengruppen hinaus und meint einen Zustand, in dem sich Personen, unabhängig davon welchen Gruppen sie sich zuschreiben, geschätzt, respektiert und unterstützt fühlen (Coppin, 2017). Ein inklusiver Arbeitsplatz sollte sicherstellen, dass Bedingungen vorhanden sind, die die unterschiedlichen Bedürfnisse aller Mitarbeitenden innerhalb einer Organisation erfüllen.

Speziell im US-amerikanischen Kontext wird zunehmend von Diversity, **Equity** and Inclusion gesprochen. Wenn von diesen drei Begriffen die Rede ist, meint Diversity nur das Spektrum der menschlichen Unterschiede, Equity bezieht sich auf Chancengerechtigkeit und Inclusion befähigt alle Menschen, die gleichen Chancen und Herausforderungen zu nutzen, indem man ihnen mit Respekt und Wertschätzung gegenübertritt (Bernstein et al., 2020; Harris, 2019). Equity oder Chancengerechtigkeit bezieht sich dabei auf die Abwesenheit von systematischen Ungleichheiten bzw. sozialen Vor- oder Nachteilen (Bernstein et al., 2020). Während Diversity und Inclusion auf kleinster Organisationsebene gelebt werden kann, hat Equity das Ziel, systemische und strukturelle Ungerechtigkeiten zu beheben (Bernstein et al., 2020). Beispielhaft für eine strukturelle Gleichberechtigung wäre eine faire Lohnverteilung über die ganze Organisation (Equity). Eine inklusive Kultur hingegen könnte in jedem noch so kleinen Team gelebt werden.

10.2.1 Maßnahmen und Ziele von Diversity, Equity and Inclusion

Für Organisationen gibt es unterschiedliche Beweggründe einen DEI-Management Ansatz zu verfolgen. Moralisch-ethische Beweggründe können ebenso eine Rolle spielen, wie ökonomische Aspekte (Hermann & Erten, 2018). Wenn von moralisch-ethischen Beweggründen die Rede ist, ist die freiwillige Verantwortungsübernahme sozialer Verpflichtung von Organisationen gemeint. Das bedeutet etwa Mitarbeitende fair zu behandeln, unabhängig davon, wie sie sich voneinander unterscheiden. Wenn Organisationen von ökonomischen Gründen angetrieben werden, versprechen sich diese oft eine erhöhte Produktivität. Es gibt Anzeichen dafür, dass diverse und inklusive Organisationen profitabler wirtschaften (Hunt et al., 2018). Solche Kosten-Nutzen-Modelle sind aus theoretischer Perspektive nicht unumstritten, da sie eine direkte Kausalität zwischen Diversität und Erfolg propagieren (Hanappi-Egger, 2012) In der Forschung sind diese Kausalitäten zwischen Diversität und Profitabilität schwierig nachzuweisen. Eine 2015 durchgeführte

Metaanalyse zum Beispiel konnte keine signifikante Beziehung zwischen einer erhöhten geschlechterspezifischen Vielfalt im Exekutivrat und der Performance des Exekutivrates belegen (Post & Byron, 2014).

Während es also unklar bleibt, ob Diversität ökonomisch rentabel ist, gibt es viele Hinweise darauf, dass ein inklusives Organisationsumfeld wirtschaftliche Vorteile mit sich bringt und als Treiberin von Transformationsprozessen fungieren kann. Positive Effekte auf Arbeitsleistung und Kreativität der Mitarbeitenden wurden hinreichend nachgewiesen (Ahmed et al., 2022; Leroy et al., 2021). Nebst der Rentabilität gibt es weitere ökonomische Beweggründe, die für ein DEI-Management sprechen. Unternehmen werden von jeglichen Stakeholdern sorgfältig beobachtet. Bei Kaufentscheidungen achten Kunden und Kundinnen nicht nur auf die Produkte oder Dienstleistungen, sondern zunehmend auch auf die Organisationskultur und die CSR des Unternehmens, mit dem sie Geschäfte eingehen. Studien belegen den Übertragungseffekt solcher Initiativen auf die Kundenzufriedenheit (Ghanbarpour & Gustafsson, 2022). Der gesellschaftliche Wandel bringt Erwartungen an Unternehmen mit sich, sozial verantwortlich zu handeln. DEI-Management ist daher nicht nur eine Strategie innerhalb des Unternehmens – im Sinne einer HR-Maßnahme –, sondern auch ein kommunikatives Mittel gegenüber der Öffentlichkeit (Schuster-Zulechner, 2016).

DEI-Management wirkt, wie viele Ansätze im betriebswirtschaftlichen Umfeld, auf drei verschiedenen Ebenen: der normativen, der strategischen und der operativen Ebene (Sander & Hartmann, 2016). In Anlehnung an Sander und Hartmann (Sander & Hartmann, 2016) unterscheiden sich die Ebenen darin, welche Fragen beantwortet werden sollen: die Frage nach dem *Warum*, nach dem *Wie* und nach dem *Was*.

Normative Ebene: Die Frage nach dem Warum?

Wesentlicher Bestandteil der normativen Ebene ist es, ein gemeinsames Verständnis für die Thematik zu schaffen. Ferner ist es von großer Bedeutung, die Dringlichkeit für diese Thematik aufzeigen zu können. Dies dient der Rechtfertigung von Ressourceninvestitionen (Zeit oder Geld) in das DEI-Management (O'Donovan, 2018). Sobald ein gemeinsames Verständnis innerhalb des Unternehmens und die Verpflichtung seitens des Topmanagements besteht, kann eine Strategie definiert werden.

Strategische Ebene: Die Frage nach dem Was?

Auf dieser Ebene beschäftigen sich Organisationen damit, was mit einem DEI-Management erreicht werden soll. Bei einer Strategieentwicklung sollen zu Beginn kritische Themengebiete und spezifische Herausforderungen identifiziert werden, um die Lücke zwischen dem aktuellen Stand und dem gewünschten Ziel schließen zu können (Sweeney & Bothwick, 2016). Ziele können entweder als „softe“ Kriterien oder als „harte“ Kriterien definiert werden. Als softe Kriterien verstanden werden eine inklusive Organisationskultur und ein kultursensibler Umgang unter den Mitarbeitenden. Harte Kriterien hingegen sind Quotenziele, Beförderungsratenziele, Fluktuationsziele, Verbesserte Ergebnisse aus Mitarbeitendenbefragungen, Team-Performance-Indikatoren, Entwicklung von Fehlzeiten und Absenzen (Voß & Reimund, 2016).

Operative Ebene: Die Frage nach dem Wie?

Auf der operativen Ebene werden Maßnahmen definiert, die es in der Umsetzung zur Zielerreichung benötigt. DEI-Maßnahmen können entweder dazu beitragen, die Diversität zu erhöhen, die Arbeitsbedingungen innerhalb einer Organisation diversitätssensibler zu gestalten oder eine inklusive Organisationskultur zu etablieren.

Um sicherzustellen, dass DEI-Strategien umgesetzt werden, können diese in die jährlichen Controlling- und Reportingprozesse der Organisation eingebunden werden. Empfohlen wird eine regelmäßige Überprüfung sowohl auf Organisations- wie auch auf Teamebene. Ziele auf der Teamebene können auch innerhalb von Leistungsüberprüfungen der Vorgesetzten kontrolliert werden. Darüber hinaus wirkt eine Organisation glaubwürdiger, wenn sie regelmäßig intern wie auch extern über die erreichten Ziele berichtet (O'Mara & Richter, 2017). Tab. 10.1 präsentiert eine Auswahl an möglichen Maßnahmen, ist jedoch nicht als vollständig zu betrachten.

Personengruppenspezifische Maßnahmen Während bereits erwähnte Maßnahmen meist von allen Personengruppen gleichermaßen genutzt und geschätzt werden können, gibt es auch Maßnahmen, die sich speziell an den Bedürfnissen einzelner Personengruppen ausrichten. Beispiele dafür sind flexible Feiertage, die andere Religionen berücksichtigen, indem sie die christlichen Feiertage in „bewegliche“ Feiertage umwandeln, und Mitarbeitende selber entscheiden, an welchen Feiertagen sie freinehmen wollen (Booyen & Gill, 2020). Ein weiteres Beispiel sind Maßnahmen, die die Bedürfnisse von trans Personen berücksichtigen, sind etablierte Namens- und Geschlechtsänderungsprozesse oder genderneutrale Toiletten (Martins et al., 2016; Sawyer et al., 2016). Welche spezifischen Maßnahmen in einer Unternehmung richtig und relevant sind, ergibt sich oft aus einer betrieblichen Notwendigkeit. Organisationen brauchen nicht alle Bedürfnisse aller Personengruppen zu befriedigen, viel wichtiger ist es, die Bedürfnisse der eigenen Belegschaft zu identifizieren und darauf aufbauend die passenden Maßnahmen zu ergreifen (Hucke, 2017a).

Tab. 10.1 Beispiele operative Maßnahmen DEI

Maßnahme	Ziel
Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, Teil- und Gleitzeit, Top- und Jobsharing (Münderlein, 2021)	Diversitätssensible Arbeitsbedingungen
Sensibilisierungsmaßnahmen: Sensibilisierung des Topmanagements, Führungskräfte trainings (Hansen, 2017), interne und externe Kommunikationsmaßnahmen (Hucke, 2017b)	Inklusivere Organisationskultur, chancengerechte Personalprozesse
Vernetzungsmöglichkeiten: Mentoringprogramme oder Netzwerke (bspw. LGBTIQ+-Netzwerke), DEI-Arbeitsgruppen (Franken, 2015; Amstutz & Müller, 2013)	Inklusivere Organisationskultur
Chancengerechte Personalprozesse (transparente Rekrutierungs- und Beförderungprozesse) (Dreas, 2019)	Erhöhte Diversität in der Belegschaft oder in Führungspositionen

10.2.2 Akteur:innen in der Organisation

Die Ziele und Maßnahmen von DEI sind also vielfältig. Einerseits beabsichtigen Unternehmen, das Potenzial einer diversen Belegschaft vollständig auszuschöpfen. Andererseits übernehmen sie eine soziale Verantwortung, indem sie eine diskriminierungsfreie Arbeitsumgebung anstreben. Obwohl die Theorie von DEI-Management attraktiv und sinnvoll erscheint, kommt es in der Praxis immer wieder zu Herausforderungen und Widerständen aus der Belegschaft. Eine der größten Herausforderungen sind neben widerstrebenden Mitarbeitenden auch die Führungskräfte.

Widerstände auf Mitarbeitenebene entstehen vor allem aufgrund von fehlendem Verständnis oder auch einem befürchteten Machtverlust. Wenn Mitarbeitende wenige oder keine Kenntnisse im Bereich DEI haben, sehen sie die Notwendigkeit solcher Maßnahmen nicht ein. Strukturelle Ungleichbehandlungen sind ihnen oft nicht bewusst oder bekannt. Fehlendes Problembewusstsein erschwert dann die Einführung und Etablierung von Maßnahmen (Wiggins-Romesburg & Githens, 2018). Ängste hinsichtlich anstehendem Machtverlust können vor allem bei Mitgliedern der dominanten Gruppe innerhalb einer Organisation entstehen, wenn sie befürchten, dass die veränderten Arbeitsbedingungen oder eine vermeintliche Bevorzugung von marginalisierten Gruppen ihre eigenen Privilegien bedrohen könnten (Saba et al., 2021). Solche Widerstände lassen sich vor allem minimieren, in dem man Mitarbeitende über Veränderungsprozesse informiert und sie bei der Ausgestaltung neuer Strategien partizipieren lässt (van Dam et al., 2021).

Eine weitere, ebenso wichtige Personengruppe sind die Führungskräfte, die eine fundamentale Rolle bei der Einführung eines DEI-Managements spielen. Eine glaubwürdige Repräsentation der DEI-Werte und ein inklusiver Führungsstil beeinflussen die Einstellungen der Mitarbeitenden gegenüber DEI (Leroy et al., 2021). Wenn eine Führungskraft alle Mitarbeitenden innerhalb des Teams aktiv dazu einlädt und motiviert, ihre unterschiedlichen Standpunkte und Stärken einzubringen, so können durch Kreativität und Innovation die Vorteile der Vielfalt und Inklusion sichtbar gemacht werden (Leroy et al., 2021). Wenn Führungskräfte die Richtlinien und Praktiken eines DEI-Managements in ihre Arbeits- und Führungstätigkeit integrieren, fördern und prägen sie die angestrebte inklusive Unternehmenskultur (Vito & Sethi, 2020). Führungskräfte können Brücken schlagen und zu einem erfolgreichen DEI-Management beitragen, indem sie die vorgegebenen Praktiken und Strategien an ihr Team vermitteln. Genauso können sie aber die Verbreitung von DEI-Maßnahmen auch erheblich erschweren, wenn sie sich dagegen stellen und die nötigen Veränderungsprozesse blockieren (Colley et al., 2021). Wie bei jedem Veränderungsprojekt müssen sich die Führungskräfte dem Thema der Veränderung annehmen, um dieses glaubwürdig in die Organisation zu tragen (Colley et al., 2021).

10.2.3 KMU im Schatten von Großunternehmen

In diesem Abschnitt werden speziell die Herausforderungen von KMUs beleuchtet, da sich diese Unternehmen in Bezug auf ihre Struktur und möglichen Initiativen deutlich von größeren Organisationen unterscheiden dürften.

KMUs sind Organisationen mit weniger als 250 Beschäftigten. In der Schweiz sind über 99 % aller Unternehmen KMUs und 67 % aller Arbeitnehmenden arbeiten für ein KMU (BFS, 2021). Durch die Verankerung von DEI-Ansätzen in KMUs kann somit die Arbeitserfahrung einer Vielzahl von Personen mitbestimmt werden.

Wie größere Organisationen sehen sich auch KMUs mit der Herausforderung des Fachkräftemangels konfrontiert. Als attraktiver Arbeitgebender wahrgenommen zu werden, gewinnt somit zunehmend an Bedeutung. KMUs haben es oft schwer auf dem Arbeitgebermarkt zu bestehen. Ihnen werden durch Arbeitnehmende schlechtere Arbeitsbedingungen und weniger Entwicklungsperspektiven zugeschrieben (Grote, 2015, S. 70). Während große Organisationen oft von der Bekanntheit ihrer Produkte auf dem Arbeitsmarkt profitieren können (Grote, 2015, S. 70), stehen kleinere Unternehmen im Schatten der Großunternehmen. Eine attraktive Arbeitgebermarke zu etablieren, indem man auf DEI-Management setzt, kann von Vorteil sein (Gardi & Ruch, 2016, S. 148; Tripp et al., 2016).

Trotzdem ist DEI-Management in KMUs nicht breit etabliert. Fehlende Strukturen könnten ein Grund dafür sein. Während in größeren Organisationen oft Personen des strategischen Personalmanagements DEI-Aufgaben übernehmen, sind Personalabteilungen in KMUs häufig knapp mit HR-Generalist:innen besetzt. Vordergründig übernehmen diese Aufgaben des operativen Tagesgeschäfts und strategische Überlegungen wie DEI-Management werden oft Opfer von fehlenden personellen Ressourcen (Helbich & Herzig, 2021). Falls KMUs bereits Engagement zeigen, geschieht dies meist aufgrund ausgeprägter internationaler Tätigkeiten oder aus persönlichem Interesse seitens der Geschäftsleitung (Franken, 2015). Die folgende Studie soll daher Möglichkeiten aufzeigen, wie KMUs DEI-Management ressourcenschonend in ihrer Organisation einbetten können.

10.3 Methodisches Vorgehen

Es wurden zwölf halbstandardisierte Interviews mit Personen aus größeren Unternehmen und KMUs geführt. Um gezielt Unternehmen anzusprechen, die bereits aktiv DEI-Konzepte in ihr Unternehmen integriert haben, wurde nach Unternehmen mit verschiedenen Auszeichnungen oder Qualitätslabeln gesucht, beispielsweise das Swiss LGBTI-Label¹ oder das Prädikat UND.² Es konnten drei KMUs, sieben regionale oder schweizweite Unternehmen, ein internationales Großunternehmen und ein Forschungsinstitut befragt werden. Die Unternehmen sind aus unterschiedlichsten Branchen und haben ihren Hauptsitz in der Schweiz. Die Zusammensetzung des Samples ist in Tab. 10.2 ersichtlich. Die Interviews wurden mit Personen geführt, die entweder allein für das DEI-Management verantwortlich sind oder in einer DEI-Arbeitsgruppe tätig sind. Vier der interviewten Personen sind in der Geschäftsleitung der jeweiligen Organisationen tätig, die übrigen sind im Personalbereich oder in der Personalvertretung angesiedelt. Die Inter-

¹Dass Swiss LGBTI-Label zeichnet Organisationen aus, die einen ganzheitlichen DEI-Managementansatz verfolgen (Swiss LGBTI Label, o. J.).

²Das Prädikat UND wird an Organisationen verliehen, die Vereinbarkeit und Gleichstellung in ihrer Organisationskultur und -struktur verankert haben (Fachstelle UND, o. J.).

Tab. 10.2 Interview-Sample. (Quelle: Eigene Darstellung)

Abkürzung	Anzahl Mitarbeitende	Branche	Funktion Interview
U1	900	Verkehrsunternehmen	HR-Entwicklung
U2	60.000	Maschinenbau	Mitglied der Geschäftsleitung
U3	2600	Forschung	DEI-Management
U4	6500	Automobilhandel	HR-Projektleitung
U5	600	Versorgung	DEI-Management
U6	10.800	Gesundheitswesen	HR-Entwicklung
U7	1000	Finanzinstitut	HR-Leitung
U8	1200	Finanzinstitut	HR-Entwicklung
U9	420	Gesundheitswesen	Mitglied der Geschäftsleitung
KMU1	160	Gesundheitswesen	Mitglied der Geschäftsleitung
KMU2	100	Handwerk	HR-Leitung
KMU3	30	Beratung	Mitglied der Geschäftsleitung

views wurden online durchgeführt und aufgezeichnet. Im Anschluss wurden die Interviews wörtlich transkribiert und mit dem qualitativen Datenanalysetool ATLAS.ti codiert. Dabei wurde ein deduktives Verfahren angewandt, die Codes wurden nach der Logik der Forschungsfragen kategorisiert. Zusätzlich wurden im Verlauf weitere Aussagen zu Codes zusammengefasst und so auch ein induktives Vorgehen angewandt.

10.4 Ergebnisse

Im Mittelpunkt dieses Kapitels stehen die Erkenntnisse, die aus den durchgeführten Interviews gewonnen wurden. Entlang der gestellten Forschungsfragen liegt der Fokus auf der Motivation hinter der Umsetzung von DEI-Management, auf den Schritten zur Implementierung und auf den Herausforderungen, die dabei auftreten.

10.4.1 Beweggründe für ein DEI-Management und Fokusdimensionen

Beweggründe für ein DEI-Management Alle interviewten Firmen betreiben ein DEI-Management. Die Begrifflichkeiten, unter denen Aktivitäten im Bereich DEI zusammengefasst werden, unterscheiden sich je nach Unternehmen. So sind etwa Begriffe wie „Diversity und Inclusion“, nur „Diversity“ oder der deutsche Begriff „Vielfalt“ geläufig. Auch die Beweggründe für ein DEI-Management sind divers. Besonders bei großen Organisationen, die unter Beobachtung der Öffentlichkeit stehen, ist der Druck von außen ein ausschlaggebender Beweggrund für DEI-Management. U1 und U5 sind beides staatsnahe Unternehmen, die einerseits gewisse Vorgaben einhalten müssen, andererseits ihre Vorbildfunktion wahrnehmen wollen. U2, ein international tätiges Unternehmen, verspürte ebenfalls den Druck von verschiedenen Stakeholdern:

„In einer internationalen, modernen Unternehmung gehört das ein bisschen zur Governance.“

Weitere genannte Beweggründe sind im Bereich der Arbeitgeberattraktivität zu finden. DEI-Management wird als Maßnahme gegen den Fachkräftemangel, insbesondere in Anbetracht der bevorstehenden Pensionierungswellen, eingesetzt (U1, U3, U5, U6). Die befragten KMUs nannten weitgehend andere Beweggründe. Für sie standen ethisch-moralische Motivationen im Vordergrund. Ein Interviewee aus KMU2 betont:

„Ich denke, jede individuelle Persönlichkeit von jedem Menschen hat das Recht, gelebt zu werden, solange es niemandem anderen schadet oder verletzt. Ich denke, das ist ein Human Right, ganz einfach für mich“

Diversity Dimensionen DEI-Management in größeren Organisationen umfasst oft mehrere Dimensionen. Besonders im Fokus stehen: das Alter, das Geschlecht und die Herkunft (U2, U3, U5, U6, U7, U8). Während Großunternehmen oft strategische Schwerpunkte setzen, wird der Fokus bei den KMUs durch die diverse Belegschaft selbst bestimmt. So erläutert beispielsweise KMU3, dass sie über einen diversen Mitarbeitenden-Pool verfügen und dies daher eines der wichtigsten Themen sei (KMU3). Ähnlich ist dies bei KMU1, welches einen großen Wert auf die Dimensionen sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität sowie Religion und Herkunft legt. Dies aufgrund der multikulturellen Charakteristiken des Teams. KMU2 setzt keinen bestimmten Fokus, sondern versucht, die verschiedenen Dimensionen gleichmäßig anzusprechen. Einzig KMU3 wurde ein Ziel vom Verwaltungsrat auferlegt, welches den Fokus auf das Geschlecht legt.

10.4.2 Implementierungsschritte

Im Folgenden wird aufgezeigt, wo innerhalb der Organisation die Verantwortlichkeit für DEI-Management liegt. Es wird aufgezeigt, welche Methoden eingesetzt werden, um eine Bestandsaufnahme zu machen, um anschließend Problemfelder zu identifizieren. Des Weiteren wird beschrieben, welche Strategien und Ziele die Organisationen festgelegt haben und inwiefern sie diese innerhalb eines Controlling Prozesses überprüfen. Die nachfolgend aufgezeigten Möglichkeiten entsprechen den in der Praxis genutzten Vorgängen. Nachfolgend werden die verschiedenen Verantwortlichkeiten, Strategien und Maßnahmen der befragten Organisationen vorgestellt. Im letzten Kapitel wird daraus ein möglicher Implementierungsprozess abgeleitet.

Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation Die Verantwortung liegt bei den befragten Organisationen an unterschiedlichen Stellen innerhalb der Organisation. In größeren Organisationen wird DEI-Management oft durch die Personalabteilung gesteuert. Je nach Organisation liegen zwischen dem DEI-Management und der Geschäftsleitung ein oder zwei Hierarchiestufen. Nur eines der größeren Unternehmen hat das DEI-Management direkt in der Geschäftsleitung angesiedelt, um Engagement und Verpflichtung seitens des Topmanagements zu signalisieren. Ähnlich agieren KMUs, mit Ausnahme von KMU3 liegt das DEI-Management jeweils in der Verantwortung der Geschäftsleitung.

Tab. 10.3 Verantwortliche Abteilung für das DEI-Management. (Quelle: Eigene Darstellung)

Organisation	Abteilung	Bestandsaufnahme	Strategie	Ziele	
				Quantitativ	Qualitativ
U1	HR	Quantitative Personalbewegungen, Mitarbeitendenbefragungen	✓	✓	✓
U2	GL	Ambassador:innen, Personalstrukturanalysen	✓	✓	–
U3	HR	Mitarbeitendenbefragung	✓	✓	–
U4	HR	Keine Bestandsaufnahme	In Bearbeitung	–	–
U5	Personalvertretung	Keine Bestandsaufnahme	In Bearbeitung	–	–
U6	HR	Personalstrukturanalyse	✓	–	✓
U7	HR	Personalstrukturanalyse		–	–
U8	HR	Keine Bestandsaufnahme	✓	✓	–
U9	GL	Keine Bestandsaufnahme	–	–	–
KMU1	GL	Keine Bestandsaufnahme	–	–	✓
KMU2	HR	Keine Bestandsaufnahme	–	–	✓
KMU3	GL	Keine Bestandsaufnahme	–	–	✓

✓ = vorhanden

– = nicht vorhanden

Nebst den Verantwortlichkeiten ist in der Tab. 10.3 ebenfalls ersichtlich, ob und wie die Organisationen eine Bestandsaufnahme machen, ob sie über eine Strategie verfügen und ob sie sich quantitative oder qualitative Ziele setzen.

Problemfelder identifizieren Um später zielgerichtet ein DEI-Management/Maßnahmen identifizieren/aufbauen zu können, sollen Organisationen in einem ersten Schritt die Problemfelder in der Organisation identifizieren, dies kann mit einer Bestandsaufnahme hinsichtlich DEI-Thematiken erfolgen. Zur Bestandsaufnahme stehen den Organisationen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Bei den befragten Organisationen kamen zwei unterschiedliche Instrumente zur Anwendung. Einerseits gibt es Personalstrukturanalysen, bei welchen die Diversität im Unternehmen oder in einzelnen Teams gemessen werden kann (U2, U6, U7). Kennzahlen wie Geschlechterverteilung, Anteil Personen in einem Teilzeitpensum oder Altersstruktur stehen in solchen Analysen im Zentrum (U2, U6, U7). Andererseits kann mit Mitarbeitendenbefragungen und persönlichen (Gruppen-)Gesprächen erfragt werden, inwieweit Mitglieder der Organisation die Kultur als inklusiv wahrnehmen. U1 und U8 führen regelmäßige Mitarbeitendenbefragungen durch. U8 führt diese sogar monatlich durch und will nun auch vermehrt DEI-Themen einfügen. Momentan evaluiert die Unternehmung, ob Maßnahmen für die Dimension LGBTI benötigt werden. Dieses Thema wurde entsprechend in die monatliche Befragung integriert. Weitere Instrumente, um den Puls der Organisation zu messen sind Themen-

Ambassador:innen, wie sie in U2 zum Einsatz kommen. Das sind Mitarbeitende in einzelnen Abteilungen, die die Meinungen und Bedürfnisse unterschiedlicher Organisationsmitglieder in Erfahrung bringen können.

Die untersuchten KMUs hingegen verfügen meist über weniger Instrumente, um solche Analysen durchzuführen. KMU1 beispielsweise fällt es schwer, den Grad der Inklusion zu messen:

„Wie stellen wir das fest? Also eine Evaluation, da haben wir eigentlich kein Instrument, das wir das messen könnten, nicht wahr?“.

Auch KMU4 macht keine statistischen Analysen über die Personalstruktur. KMU3 hat sich das Ziel gesetzt, dass eine ausgeglichene Geschlechterverteilung erreicht werden soll, eine Analyse wird allerdings nicht durchgeführt.

Strategieentwicklung Nachdem die IST-Situation erfasst und Problemfelder identifiziert wurden, entwickeln viele Großunternehmen eine Strategie mit Zielen. U6 hat die DEI-Strategie in der HR-Strategie verankert und U8 integriert die DEI-Thematik in der Nachhaltigkeitsstrategie. U4 und U5 befinden sich in der Strategiefindung. Obwohl U5 noch keine Strategie definiert hat, hat man sich bereits verbindliche Ziele gesetzt: 25 % mehr Frauen sollen in der ganzen Belegschaft und 20 % mehr Frauen in leitenden Funktionen arbeiten. Die Genderthematik stand auch bei anderen Unternehmen im Fokus, Ziele wie eine erhöhte Frauenquote in Führungspositionen sind oft angestrebte Kennzahlen (U1, U2, U3, U8). Einen großen Bestandteil vieler DEI-Strategien inkludieren „softe“ Ziele. So strebt beispielsweise U1 eine inklusive Unternehmenskultur an und U6 möchte die Genderkompetenz (beispielsweise um die Geschlechterverhältnisse innerhalb der eigenen Organisation reflektieren zu können) der Mitarbeitenden erhöhen, sowie den chancengleichen Zugang zu Führungspositionen ermöglichen (U1, U6).

Die befragten KMUS haben alle keine Strategie oder Maßnahmenpläne festgelegt, trotzdem haben sie sich Ziele gesetzt. KMU1 beispielsweise will einen diskriminierungsfreien Raum darstellen und alle Mitarbeitenden gleichermaßen wertschätzen. KMU1 ist überzeugt, dass es keine Strategie benötigt, viel wichtiger sei, dass DEI-Management mit konkreten Maßnahmen im Unternehmen gelebt wird:

„Also indem man etwas tut, wird ja bereits etwas sichtbar und das ist manchmal viel wirkungsvoller. Und wenn man sich etwas im Team erzählt, das wird so und so gemacht, als wenn wir das nur in eine Strategie schreiben würden. Also ich glaube, im Moment haben wir ausreichende und sichtbare Maßnahmen, um das Thema im Bewusstsein zu halten.“

Auch KMU2 hat bis jetzt keine Strategie definiert, sich jedoch zum Ziel gesetzt, als Betrieb wahrgenommen zu werden, der das Individuum respektiert und unterstützt. KMU3 hat auch keine Strategie definiert, jedoch Richtlinien und gewisse Themen für alle ersichtlich in einem Mitarbeitendenhandbuch eingefügt. Als Ziel haben sie sich ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis gesetzt. KMU4 hat bis zum jetzigen Zeitpunkt weder

eine Strategie noch explizit Ziele definiert. Sichtbar wird also, dass große Organisationen sehr strategie- und zielgerichtet agieren, während die befragten KMUs auf Einzelmaßnahmen und die Wirkung einer normativen Einstellung setzen.

Controlling Um zu überprüfen, ob ihre DEI-Strategie erfolgreich ist, wenden die Unternehmen verschiedene Controlling-Instrumente an. U1 arbeitet wie bei der Bestandsaufnahme auch im Controlling mit Mitarbeitendenbefragungen. Zahlen wie die Fluktuation werden beobachtet, um soft Ziele zu überprüfen. In U2 können alle Führungskräfte in einem Dashboard die effektive und die gewünschte Personalstruktur ihres Bereiches einsehen. U6 überprüft bei den Sensibilisierungsmaßnahmen beispielsweise, ob die Mitarbeitenden die Schulungen besucht haben, oder die Kommunikationsinitiativen gestartet wurden. Ob diese die gewünschte Wirkung zeigen, wird nicht überprüft. Keines der KMUs nutzt Kennzahlen oder andere Controllinginstrumente, um zu überprüfen, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden.

10.4.3 Herausforderungen und Lösungsansätze

Die Praxis zeigt, dass trotz Bemühungen von DEI-Verantwortlichen in fast allen Organisationen Widerstand auftreten kann. Dimensionen-spezifische Maßnahmen und die Aufmerksamkeit einzelner Personengruppen können bei Mitarbeitenden auf Ablehnung stoßen. In den Interviews wurden immer wieder ähnliche Arten des Widerstandes ersichtlich; Gründe für Widerstand können unter anderem fehlendes Verständnis, das Gefühl, benachteiligt zu werden, Ermüdung, verankerte Denkmuster und Ressourcenkonflikte sein.

Fehlendes Verständnis Ein häufiger Grund für Widerstand in Bezug auf DEI-Thematiken ist das Fehlen von Verständnis. Oft fühlen sich Menschen, insbesondere Mitglieder der dominanten Gruppe, von DEI-Initiativen belehrt und reagieren mit Unverständnis auf Sensibilisierungsmaßnahmen, die auf diskriminierendes Verhalten aufmerksam machen (U1, U3, U4).

Empfinden von Benachteiligung Dimensionenspezifische Maßnahmen, wie beispielsweise ein Netzwerk für LGBTIQ+ oder Mentoringprogramme für Frauen, können bei Mitgliedern der dominanten Gruppe Widerstand hervorrufen. Dies kann auf Ängste vor Machtverlust und das Empfinden von ungerechter Behandlung zurückzuführen sein und führt oft zu Unverständnis (U1, U2, U5, U8).

Ermüdung DEI-Management erfordert langfristige Anstrengungen. Um tiefgreifende Veränderungen in der Unternehmenskultur zu bewirken, müssen DEI-Maßnahmen in die Strukturen und Prozesse eingebettet werden. Dies kann jedoch bei einigen Mitarbeitenden zu Ermüdung führen, da das Thema sie überfordert oder sie sich von dem ständigen Fokus darauf überfordert fühlen (U1, U6, U8).

Verankerte Denkmuster und Organisationskultur Die Unternehmenskultur kann sowohl förderlich als auch hinderlich für das DEI-Management sein. Mitarbeitende halten an bestehenden Strukturen und Denkmustern fest und stehen Veränderungen kritisch gegenüber. Stereotype Vorstellungen darüber, was zum Beispiel von einer Frau oder einem Mann erwartet wird, sind nach wie vor vorhanden und können die Bemühungen um eine inklusivere Arbeitsumgebung erschweren (U1, U3, U5).

Ressourcenkonflikt In Unternehmen kommt es häufig zu Debatten über die Verteilung von Ressourcen. Das DEI-Management ist davon nicht ausgenommen und kann sowohl finanzielle (U1) als auch zeitliche Ressourcen der Mitarbeitenden (U2, U5, U9) betreffen. Dies kann zu Unstimmigkeiten und Konflikten führen.

Zusammenfassend zeigen sich die Herausforderungen für DEI-Management auf individueller Ebene durch fehlendes Verständnis, auf der Ebene von Gruppen, die sich benachteiligt fühlen, ganz allgemein durch Ermüdung in einem langen Prozess und schließlich auf der übergeordneten Ebene durch stark verankerte Denkmuster und Organisationskulturen sowie beschränkte oder fehlende Ressourcen.

Um Widerständen entgegenzutreten, verfolgen die interviewten Organisationen unterschiedliche Strategien. Aufklärung und Beratung, Austausch und Mitbestimmung sowie Druck durch Hierarchiestufen werden als nützliche Strategien angesehen, um Widerstände im Bereich des DEI-Managements zu vermindern und die Akzeptanz zu fördern. Diese Ansätze werden im weiteren Verlauf detailliert erläutert.

Aufklärung und Beratung Sensibilisierung und ein Bewusstmachen der DEI-Thematik sind wichtige Aspekte im DEI-Management und ein wirksames Mittel, um Widerständen entgegenzutreten. Niederschwellige Anlaufstellen oder Themen-Ambassador:innen (U2) innerhalb einer Organisation können Mitarbeitende bei ihren Fragen und Zweifeln unterstützen. Offensivere Methoden beinhalten DEI-Events, Vorträge, Podiumsdiskussion und Schulungen, die ein breiteres Verständnis für die Thematik vermitteln und die Aufklärung fördern (U4, U9, KMU1). Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass nicht alle Mitarbeitenden mit denselben Argumentationssträngen überzeugt werden können. Einige Mitarbeitende können durch ökonomische Vorteile der DEI-Thematik überzeugt werden, wie zum Beispiel DEI-Management als Mittel zur Bekämpfung des Fachkräftemangels oder diverse Teams als Treiber der Transformation. Ein Beispiel hierfür ist U1, das mit einem Mangel an Fachkräften in technischen Berufen kämpft. Führungskräfte erleben diesen Mangel persönlich, wenn sie versuchen, ein neues Teammitglied zu rekrutieren. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass das DEI-Management ein wirksames Instrument zur Lösung des Problems darstellt. Andere Organisationen berichten hingegen, dass sich Mitarbeitende eher durch ethisch-moralische Argumente überzeugen lassen (U3). Es gibt also unterschiedliche Anknüpfungspunkte und Motivationen, welche Mitarbeitende überzeugen lassen, die je nach Person variieren können.

Austausch und Mitbestimmung Austausch bezieht sich vor allem darauf, die Mitarbeitenden in die Entwicklung und Umsetzung von DEI-Strategien und -Maßnahmen einzubeziehen (U3, U6, KMU2) und unterschiedliche Personengruppen zusammenzubringen (U1, U3, KMU1). Eine Unternehmung organisierte beispielsweise Treffen für marginalisierte und dominante Personengruppen, um einen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen und gleichzeitig Personen im Widerstand auf persönlicher Ebene anzusprechen (U2). Unter Mitbestimmung versteht man insbesondere die Einbeziehung von Mitarbeitenden in den Entwicklungsprozess von DEI-Initiativen. Wenn Mitarbeitende die Gelegenheit haben, bei der Erstellung der D&I-Strategie mitzuwirken, können nicht nur die Maßnahmen entsprechend den Bedürfnissen entwickelt werden, sondern es wird auch die Akzeptanz innerhalb des Unternehmens gefördert. Eine partizipative Herangehensweise, bei der Mitarbeitende aus allen Abteilungen in den Entwicklungsprozess der D&I-Maßnahmen einbezogen werden, wird von U3 angewendet. Durch diesen Prozess können potenzielle Kritikpunkte und Fragen im Vorfeld berücksichtigt werden. Auch U6 und KMU2 setzen bei der Entwicklung neuer DEI-Maßnahmen auf einen partizipativen Prozess.

Hierarchie Schließlich gibt es auch die Möglichkeit, dem Widerstand mit klaren Standpunkten seitens der Geschäftsleitung entgegenzuwirken. In U1 und KMU3 übernimmt in beiden Fällen die Geschäftsleitung die Kommunikation von DEI-Themen und steht bei Widerständen hinter dem DEI-Konzept. Durch diesen Druck können Strategien und Verhaltensweisen in einem gewissen Umfang erzwungen werden.

Die Ergebnisse der Interviewanalyse legen nahe, dass die Widerstände und Überwindungsstrategien immer wieder ähnlichen Mustern entsprechen. Abhängig von der Art des Widerstands kann eine angemessene, akzeptanzfördernde Maßnahme eingesetzt werden. Die Diversität der Belegschaft spiegelt sich somit auch in ihrer Reaktionsweise auf neue Themen wider.

10.5 Fazit

Die Literatur sowie die Ergebnisse aus den durchgeführten Interviews zeigen, dass Unternehmen aus verschiedenen Gründen ein DEI-Management einführen. Veränderungen auf dem schweizerischen Arbeitsmarkt und gesellschaftliche Megatrends stellen die Unternehmen vor große Herausforderungen. Während in der Literatur vor allem drei Beweggründe für das D&I-Management im Fokus stehen – ökonomischer Nutzen, Marketing, Kreativität und Innovation –, nannten die Organisationen vermehrt moralisch-ethische Beweggründe für die Einführung von Maßnahmen. Die in der Literatur vorgestellten Dimensionen (Charta der Vielfalt, 2023) werden auch in der Praxis beachtet und im DEI-Management berücksichtigt. Unsichtbare Dimensionen wie soziale Herkunft oder die Werte einer Person, die in der Theorie des DEI-Managements

eine zentrale Rolle spielen, erhalten in der Praxis wenig Beachtung durch die Betriebe. Besonders prominent sind eher Dimensionen wie das Geschlecht, das Alter, die Herkunft oder die sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität. Die Erfahrungen aus den Unternehmen haben außerdem gezeigt, dass nicht alle Dimensionen in Betracht gezogen werden müssen. Viel wichtiger ist es, die Bedürfnisse der eigenen Belegschaft zu erkennen und dahingehend zu handeln.

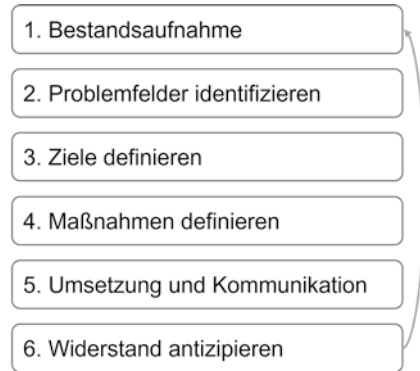
Die drei verschiedenen Ebenen von DEI-Management; normativ, strategisch und operativ (Sander & Hartmann, 2016) werden in der Praxis nicht immer durchlaufen. Vor allem KMUs sehen davon ab, eine Strategie zu entwickeln und fokussieren sich auf operative Elemente, indem sie direkt DEI-Maßnahmen umsetzen. Eine Bestandsaufnahme, wie sie als wichtiges operatives Tool im DEI-Management gefordert wird (Sweeney & Bothwick, 2016; Goisau, 2020), wird von einigen Unternehmen in Form von Personalstrukturanalysen oder Mitarbeitendenbefragungen praktiziert. Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme werden genutzt, um die Leistung der Organisation im Hinblick auf DEI zu bewerten. Große Unternehmen können die Ergebnisse zwischen verschiedenen Abteilungen vergleichen, während KMUs die Ergebnisse mit anderen KMUs vergleichen können. Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme werden ferner genutzt werden, um Ziele und Maßnahmen für die Verbesserung von DEI in der Organisation zu definieren. Je nach Betrieb werden qualitative Ziele oder quantitative Ziele gesetzt werden. Den Organisationen ist heutzutage oft noch nicht bewusst, wie weiche Ziele gemessen werden könnten.

Die größte Herausforderung in vielen Change-Projekten ist es, die Mitarbeitenden dazu zu bringen, den Change mitzutragen. Die Interviews haben gezeigt, dass der Widerstand der Mitarbeitenden eine große Herausforderung sein kann. Die Herausforderungen im Bereich des D&I-Managements können durch unterschiedliche Faktoren verursacht werden, wie zum Beispiel fehlendes Verständnis, Empfinden von Benachteiligung, Ermüdung, verankerte Denkmuster und Organisationskultur und Ressourcenkonflikte. Diese Dynamiken können Widerstand gegen D&I-Maßnahmen hervorrufen und die Akzeptanz beeinträchtigen. Um Widerstände zu verringern und die Akzeptanz zu fördern, können Unternehmen auf verschiedene Strategien zurückgreifen, wie Aufklärung und Beratung, Austausch und Mitbestimmung und Druck durch Hierarchiestufen.

10.6 Empfehlungen für die Praxis

In der Praxis agieren viele Organisationen vor allem auf der operativen Ebene. Trotzdem ist es empfehlenswert, einem strukturierten Prozess zu folgen. Dafür gibt es mehrere Gründe; Einerseits können die effektiven Bedürfnisse der Belegschaft identifiziert werden. Andererseits kann mit einer regelmäßigen Bestandsaufnahme der Erfolg des DEI-Managements gesichert werden. Darüber hinaus kann wie bereits beschrieben durch partizipative Prozesse Widerstand bereits frühzeitig innerhalb des Prozesses abgefangen werden. Eine mögliche Prozess-Abfolge ist in Abb. 10.1 ersichtlich.

Abb. 10.1 DEI-Implementierungsprozess.
(Quelle: Eigene Darstellung)



Wie in Abb. 10.1 ersichtlich ist, wird ein sechsstufiger Prozess vorgeschlagen:

1. **Bestandsaufnahmen** können auf mehrere Arten gemacht werden. Die Diversität kann mittels Personalstrukturanalysen gemessen werden. Inclusion kann entweder mit qualitativen Messmethoden, wie Mitarbeitendenbefragungen, persönlichen Gesprächen oder Fokusgruppen oder mit quantitativen Kennzahlen, wie beispielsweise der Fluktuation von Mitarbeitenden oder der Entwicklung von Fehlzeiten und Absenzen, gemessen werden.
2. **Problemfelder identifizieren:** Um zu identifizieren, wo im eigenen Unternehmen oder in gewissen Teams ein grundsätzlicher Bedarf vorliegt, können die ermittelten Kennwerte (bspw. Personalstrukturanalysen oder Personalbewegungsanalysen) mit anderen Teams innerhalb der Organisation oder mit Vergleichsunternehmen abgeglichen werden.
3. **Ziele definieren:** Nachdem die Schwachstellen identifiziert worden sind, können Ziele definiert werden. Ziele können ebenfalls quantitativ oder qualitativ sein. Ein Beispiel für ein qualitatives Ziel ist die Förderung der Genderkompetenz von Führungskräften, ein Beispiel für ein quantitatives Ziel ist die Reduzierung der Fluktuationsrate.
4. **Maßnahmen definieren:** Die Maßnahmen werden basierend auf den Zielen definiert. Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen können mittels DEI-Arbeitsgruppen bei der Findung geeigneter Maßnahmen mitwirken. Maßnahmen, die von allen Mitarbeitenden gleichermaßen genutzt werden können, sind innerhalb einer Organisation ebenso anwendbar wie personengruppenspezifische Maßnahmen. Insbesondere kleinere Organisationen sind möglicherweise nicht in der Lage, alle Diversitätsdimensionen zu berücksichtigen und sollten sich stattdessen auf die Bedürfnisse ihrer eigenen Belegschaft konzentrieren.
5. **Umsetzung und Kommunikation:** Bevor das DEI-Management implementiert wird, muss innerhalb der Organisation ein gemeinsames Verständnis für die Thematik gefunden werden. Damit es später nicht zu Widerstand kommt, ist es wichtig, die Notwendigkeit und den Nutzen aufzuzeigen. Insbesondere Führungskräfte müssen von Anfang an involviert sein, da sie an verschiedenen Punkten im Mitarbeitendenzyklus (Rekrutierung, Beförderung, etc.) eine Schlüsselrolle spielen. Hierbei kann

die Geschäftsleitung unterstützend wirken, in dem sie das DEI-Management mitträgt. Da Mitarbeitende unterschiedlich überzeugt werden können, sollen sowohl ökonomische Aspekte (gesteigerte Innovationskraft, DEI-Management als Treiber der Transformation) als auch moralisch-ethische Aspekte (soziale Verantwortung) kommuniziert werden.

6. **Widerstand antizipieren:** Maßnahmen können auf Widerstand stoßen. Damit das DEI-Management Wirkung zeigt, soll dieser Widerstand minimiert werden. Mittels verschiedener Vorgehensweisen; wie Aufklärung und Beratung oder der Beteiligung von Mitarbeitenden bei der Entwicklung von DEI-Strategien, können Mitarbeitende überzeugt werden. Der Prozess endet nicht bei Schritt sechs, sondern sollte zyklisch durchlaufen werden. Nach Schritt sechs soll erneut eine Bestandsaufnahme und somit auch ein Controlling gemacht werden.

Die Arbeitgebendenlandschaft der Schweiz ist geprägt von Unternehmen unterschiedlicher Größe, von KMUs bis hin zu größeren Organisationen. Immer mehr Organisationen nehmen sich der DEI-Thematik an und streben eine inklusive Organisationskultur an. Der oben vorgeschlagene sechsstufige Prozess zur Implementierung eines DEI-Managements kann hierfür eine Hilfestellung bieten. Eine effektive Gestaltung des DEI-Managements ist eng mit dem Verständnis der Bedürfnisse der Belegschaft verbunden. Die Auseinandersetzung mit DEI bietet zahlreiche Vorteile: Zum einen kann eine Organisation durch das DEI-Management ihre soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft übernehmen. Zum anderen steigert das Befriedigen der Bedürfnisse einer heterogenen Belegschaft die Arbeitgebendenattraktivität auf dem umkämpften Markt für Fachkräfte. Zuletzt tragen diverse Teams in einer inklusiven Organisationskultur neue Perspektiven bei, welche Transformationsprozesse anstoßen und den Mehrwert einer vielfältigen Unternehmenskultur sichtbar und spürbar machen.

Literatur

- Ahmed, A., Liang, D. P., Anjum, M. A., & Durrani, D. K. (2022). Stronger together: Examining the interaction effects of workplace dignity and workplace inclusion on employees' job performance. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.891189>
- Amstutz, N., & Müller, C. (2013). Diversity Management. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen* (S. 775–796). Berlin/Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-34357-5_17
- Bernstein, R. S., Morgan, B., Salipante, P., & Weisinger, J. Y. (2020). From diversity to inclusion to equity: A theory of generative interactions: JBE. *Journal of Business Ethics, 167*(3), 395–410. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04180-1>
- BFS. (2021). *KMU in Zahlen: Firmen und Beschäftigte*. [https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/fakten-trends/zahlen-und-fakten%20/kmu-in-zahlen/firmen-und-beschaeftigte.html#:~:text=KMU%2C%20also%20Firmen%20mit%20weniger,f%3BCr%20Statistik%20\(BFS\)%20hervor](https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/fakten-trends/zahlen-und-fakten%20/kmu-in-zahlen/firmen-und-beschaeftigte.html#:~:text=KMU%2C%20also%20Firmen%20mit%20weniger,f%3BCr%20Statistik%20(BFS)%20hervor.). Zugegriffen am 27.08.2023.

- Booyesen, L. A. E., & Gill, P. (2020). Creating a culture of inclusion through diversity and equity. In A. J. Viera & R. Kramer (Hrsg.), *Management and leadership skills for medical faculty and healthcare executives: A practical handbook* (S. 135–144). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-45425-8_14
- Charta der Vielfalt. (2023, Januar 21). *Die Diversity Dimensionen*. <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/>. Zugegriffen am 27.08.2023.
- Colley, L., Williamson, S., & Foley, M. (2021). Understanding, ownership, or resistance: Explaining persistent gender inequality in public services. *Gender, Work & Organization*, 28(1), 284–300. <https://doi.org/10.1111/gwao.12553>
- Coppin, A. (Hrsg.). (2017). *The human capital imperative: Valuing your talent*. Springer International Publishing. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-49121-9>
- van Dam, K., Verboon, P., & Tekleab, A. (2021). The impact of middle managers on employees' responses to a Merger: An LMX and appraisal theory approach. *Journal of Change Management*, 21(4), 432–450. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1888772>
- Dreas, S. A. (2019). Diversity Management als Aufgabe des Personalmanagements. In S. A. Dreas (Hrsg.), *Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft: Eine Einführung* (S. 69–83). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20546-1_5
- Fachstelle UND. (o.J.). *Prädikat UND*. <https://www.fachstelle-und.ch/unternehmen/praedikat-und/>. Zugegriffen am 10.06.2021.
- Franken, S. (2015). Begriff und Dimensionen von Diversity. In S. Franken (Hrsg.), *Personal: Diversity Management* (S. 17–35). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06797-7_2
- Gardi, Y., & Ruch, L. (2016). Talent-Management in Schweizer KMU. In K. O. Tokarski, J. Schellinger, & P. Berchtold (Hrsg.), *Unternehmensentwicklung: Strategien und Instrumente aus Forschung und Praxis* (S. 129–150). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00283-1_8
- Ghanbarpour, T., & Gustafsson, A. (2022). How do corporate social responsibility (CSR) and innovativeness increase financial gains? A customer perspective analysis. *Journal of Business Research*, 140, 471–481. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.016>
- Goisauf, R. (2020). Strategie. In *Die Kilimanjaro-Strategie: Warum das Ziel mehr als ein Ziel ist und wie dies erreicht werden kann* (S. 69–75). Berlin/ Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61436-5_3
- Grote, A. (2015). Zielgruppengerechte Ausrichtung von KMU auf dem Arbeitsmarkt. In M. Hartmann (Hrsg.), *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt: HR-Aufgaben optimal vernetzen* (S. 69–86). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05084-9_4
- Hanappi-Egger, E. (2012). Diversitätsmanagement und CSR. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (S. 177–189). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-25399-7_12
- Hansen, K. (2017). CSR und Diversity. In K. Hansen (Hrsg.), *CSR und Diversity Management: Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen* (S. 1–59). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-54087-9_1
- Harris, L. (2019). *Diversity beyond lip service*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. https://learning.oreilly.com/library/view/diversity-beyond-lip/9781523098712/xhtml/04_copyright.html. Zugegriffen am 27.08.2023.
- Helbich, B., & Herzig, V. (2021). Arbeitgeberattraktivität und Personalrekrutierung im Mittelstand. In P. Haag (Hrsg.), *KMU- und Start-up-Management: Strategische Aspekte, operative Umsetzung und Best-Practice* (S. 417–451). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34700-0_19
- Hermann, A., & Erten, C. (2018). Diversity Management in der Teamarbeit in multikulturellen Organisationen. In B. Covarrubias Venegas, K. Thill, & J. Domnanovich (Hrsg.), *Personalmanagement: Internationale Perspektiven und Implikationen für die Praxis* (S. 157–177). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15170-6_9

- Hucke, V. (2017a). „Wichtig“ ist entscheidender als „richtig“: Vielfalt und Chancengleichheit ist kein Job für Idealisten. In V. Hucke (Hrsg.), *Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg: Praxishandbuch für Diversity und Inclusion im Unternehmen* (S. 125–137). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16878-0_5
- Hucke, V. (2017b). Change Tools für Diversity und Inclusion. In V. Hucke (Hrsg.), *Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg: Praxishandbuch für Diversity und Inclusion im Unternehmen* (S. 151–174). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16878-0_7
- Hunt, V., Prince, S., & Yee, L. (2018). *Delivering through Diversity*. McKinsey & Company. https://www.immigrationresearch.org/system/files/Delivering-through-diversity_full-report_compressed-min.pdf.
- Kroon, B., & Paauwe, J. (2022). HRM in 21st century small organizations: A midrange typology to describe, contrast and contextualize the phenomenon. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3224–3251. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1915359>
- Leroy, H., Buengeler, C., Veestraeten, M., Shemla, M., & Hoever, I. J. (2021). Fostering team creativity through team-focused inclusion: The role of leader harvesting the benefits of diversity and cultivating value-in-diversity beliefs. *Group & Organization Management*, 47(4), 798–839. <https://doi.org/10.1177/10596011211009683>
- Martins, J., Pombo, N., Tomiyoshi, M., Trein, M., Watson, M., Castro, M., Schmidt, C., Kersting, A., Miyuki, P., de Souza, D., Zatti, M., Blume, D., Nunes, L., Mastrangelo, J., & Bohn, H. (2016). Implementing LGBT-diversity management in a global company: The case of SAP. In T. Köllen (Hrsg.), *Sexual orientation and transgender issues in organizations: Global perspectives on LGBT workforce diversity* (S. 553–560). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-29623-4_33
- Mcdonald, D. (2010). The evolution of ‘diversity management’ in the USA: Social contexts, managerial motives and theoretical approaches. *Institute of Business Research, Daito Bunka University, Research Papers*, 1–20.
- Münderlein, C. (2021). Doppelspitzen: Notlösung, Heilsbringer oder innovatives Führungsmodell? Coaching für gelingende Führungstandems. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 28(2), 255–272. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00698-4>
- O’Donovan, D. (2018). Diversity and Inclusion in the Workplace. In C. Machado & J. P. Davim (Hrsg.), *Organizational Behaviour and Human Resource Management: A Guide to a Specialized MBA Course* (S. 73–108). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66864-2_4
- O’Mara, J., & Richter, A. (2017). *Global Diversity & Inclusion Benchmarks: Standards for Organizations Around the World*. <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-management/benchmark-diversity-messen/>. Zugegriffen am 27.08.2023.
- Post, C., & Byron, K. (2014). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Saba, T., Ozbilgin, M., Ng, E., & Cachat-Rosset, G. (2021). Guest editorial: Ineffectiveness of diversity management: Lack of knowledge, lack of interest or resistance? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(7), 765–769. <https://doi.org/10.1108/EDI-09-2021-374>
- Sander, G., & Hartmann, I. (2016). Einführung einer Diversity-and-Inclusion-Kultur. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 1–12). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08003-7_49-1
- Sawyer, K., Thoroughgood, C., & Webster, J. (2016). Queering the gender binary: Understanding transgender workplace experiences. In T. Köllen (Hrsg.), *Sexual orientation and transgender issues in organizations: Global perspectives on LGBT workforce diversity* (S. 21–42). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-29623-4_2

- Schuster-Zulechner, T. (2016). Diversity marketing. In P. Buchenau (Hrsg.), *Chefsache diversity management* (S. 131–142). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12656-8_9
- Sweeney, C., & Bothwick, F. (2016). *Inclusive Leadership*. Financial Times/ Prentice Hall. <https://learning.oreilly.com/library/view/inclusive-leadership-the/9781292112756/>.
- Swiss LGBTI Label. (o.J.). *Mehr Erfolg dank dem Swiss LGBTI-Label*. <https://www.lgbti-label.ch/de/>
- Tripp, I., Büschenfeldt, M., & Wiesner, H. (2016). Diversity Management und Kompetenzentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 379–393). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0_29
- Vito, R., & Sethi, B. (2020). Managing change: Role of leadership and diversity management. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1471–1483. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2019-0116>
- Voß, E., & Reimund, W. (2016). *Diversity in Deutschland: Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt*. https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/STUDIE_DIVERSITY_IN_DEUTSCHLAND_2016-11.pdf
- Wiggins-Romesburg, C. A., & Githens, R. P. (2018). The psychology of diversity resistance and integration. *Human Resource Development Review*, 17(2), 179–198. <https://doi.org/10.1177/1534484318765843>

Martina Becker Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut New Work der Berner Fachhochschule. Aktuelle Forschungs- und Dienstleistungsprojekte liegen im Bereich von Diversity und Inclusion. Masterstudium in Business Administration an der Berner Fachhochschule. Frühere Tätigkeiten im Personalmarketing und Diversity und Inclusion bei der Bosch-Gruppe Schweiz.

Prof. Dr. Andrea Gurtner Leitung des Institut New Work der Berner Fachhochschule. Aktuelle Forschungs- und Dienstleistungsprojekte liegen im Bereich Personalmanagement mit Fokus auf Diversity und Inclusion, Unternehmenskultur, Arbeitsklima und Teamprozesse. Studium und Promotion als Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologin an den Universitäten Bern, Pittsburgh und Göttingen. Frühere Tätigkeit an den Universitäten Neuchâtel, Fribourg und Lausanne.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Die Transformation von Gründer:innen

11

Wachsen mit den Unternehmensideen

Til Rüeegsegger und Sabrina Schell

Zusammenfassung

Der Gründungsprozess gliedert sich in mehrere Phasen, in denen sich sowohl das Unternehmen, als auch die Gründer:innen verändern. Insbesondere die Veränderung und Weiterentwicklung von Humankapital und Sozialkapital im Zeitverlauf spielt eine entscheidende Rolle für den langfristigen Erfolg des Unternehmens und der Gründer:innen. Wie und warum sich diese verändern untersucht dieser Beitrag. Mit einer systematischen Literaturanalyse und Interviews mit Gründer:innen und Expert:innen wird ein Modell entwickelt, welches die Transformation der Gründer:innen und insbesondere Ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten im Zeitverlauf illustriert und Hinweise für Wissenschaft und Praxis gibt.

11.1 Einleitung

Unternehmertum und Neugründungen von Unternehmen haben einen direkten Einfluss auf die Volkswirtschaft und den Wohlstand eines Landes (Economiesuisse, 2020). In der Schweiz gibt es aktuell ca. 4000 Start-ups, die weniger als 10 Jahre alt sind und damit rund 1 % der Schweizer Unternehmen entsprechen. Die Ausfallquote von Schweizer Start-ups ist im Vergleich zum Ausland zwar niedriger, dennoch scheitern auch immer wieder Start-ups in der Schweiz (Economiesuisse, 2020). Start-ups gelten aufgrund ihrer

T. Rüeegsegger
Bern, Schweiz

S. Schell (✉)
Bernere Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: sabrina.schell@bfh.ch

Innovationskraft und dem überdurchschnittlichen Wachstum als Pioniere für gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung (Kollmann et al., 2021). Economiesuisse (2020) zeigt auf, dass Start-ups einen wesentlichen Teil zum Beschäftigungswachstum beitragen und Treiber des Strukturwandels sind. In den vergangenen Jahren haben die Schweizer Wirtschaft und die Politik diverse Maßnahmen implementiert, um Rahmenbedingungen insbesondere für Neugründungen zu stärken. Dabei werden vor allem institutionelle, steuerliche und regulatorische Faktoren verbessert, um Unternehmensaktivitäten kontinuierlich zu fördern (Savoia, 2018). Ein gutes Start-up-Ökosystem und hohe Gründungsaktivitäten erhöhen zudem die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes. Aufgrund der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Start-ups werden daher oft Maßnahmen unternommen, um Aktivitäten zu fördern und Ökosysteme für Start-ups zu verbessern (Savoia, 2018).

Grundsätzlich sind Start-ups und deren Gründer:innen in einem Umfeld aktiv, das durch Unsicherheiten geprägt ist. Die Gründe für Erfolg oder Misserfolg sind daher vielfältig (Eichler et al., 2021) und die Frage, was Start-up-Gründer:innen erfolgreich macht, kann auf verschiedene Faktoren zurückgeführt werden. Ein Erklärungsansatz folgt dabei der Human- und Sozialkapitaltheorie, welche begründet, das Human- und Sozialkapital von Start-up-Gründer:innen einen wesentlichen Einfluss auf die erfolgreiche Start-up-Aktivität haben (Davidsson & Honig, 2003). Unter Humankapital versteht man Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, die durch Bildung und Erfahrung entstehen. Unter Sozialkapital versteht man die Fähigkeit einer Person aus sozialen Beziehungen, wie: Familie, Freunde, Bekannte und anderen sozialen Beziehungen, einen Nutzen zu generieren.

Human- und Sozialkapital im Unternehmertum wurde durch zahlreiche Studien bereits untersucht. Die Erkenntnisse und Anwendungen sind dabei vielfältig und breit. Grundsätzlich kann unterschieden werden zwischen Studien, die sich mit dem Humankapital von Gründer:innen (Frese et al., 2007; Marvel et al., 2016; Preisendörfer & Voss, 1990; Unger et al., 2011) beschäftigen und Studien, die das Sozialkapital von Gründer:innen beleuchten (Florin et al., 2003; Glaeser et al., 2002; Greene & Brown, 1997; Greve & Salaff, 2003; Uzzi, 1999). Weiter sind Studien vorhanden, welche einen multitheoretischen Ansatz verfolgen und Human- und Sozialkapital von Gründer:innen in Untersuchungen kombinieren (Backes-Gellner & Moog, 2013; Davidsson & Honig, 2003; Kang & Snell, 2009; Slotte-Kock & Coviello, 2010). Die Studien konnten dabei aufzeigen, dass es einen positiven Einfluss von Human- und/oder Sozialkapital auf die Nachhaltigkeit von Unternehmen gibt (Marvel et al., 2016). Die Transformation von Human- und Sozialkapital im Start-up-Prozess, also die Veränderung, bzw. das Wachstum der unterschiedlichen Skills und ihrer Bedeutung, ist verhältnismäßig wenig erforscht. In diesem Zusammenhang zeigen Davidsson und Honig (2003) und Unger et al. (2011) auf, dass unklar ist, in welchen Phasen die verschiedenen Ausprägungen und Anwendungen des Human- und Sozialkapitals bei Start-up-Gründer:innen im Start-up-Prozess zur Anwendung kommen. Die betrachtete Literatur lässt daher vermuten, dass eine Forschungslücke beim Transformationsprozess des Human- und Sozialkapitals von Gründer:innen im Start-up-Prozess besteht, jedoch davon auszugehen ist, dass dieses insbesondere mit Wachstum des Unternehmens eine Weiterentwicklung erfahren muss.

Die vorangegangene Erläuterung der wirtschaftlichen Relevanz und der Problemstellung sowie der Forschungslücke bilden die Basis für die Entwicklung der nachfolgenden Forschungsfrage:

„Wie wachsen und verändern sich Human- und Sozialkapital von Start-up Gründer:innen im Verlauf der Start-up Entwicklung?“

Dieser Beitrag hat das Ziel diese Forschungsfrage tiefer gehend zu beleuchten. In einem ersten Schritt wird dafür die bestehende Literatur, insbesondere zum Lebenszyklus von Gründungsunternehmen und zu Humankapital und Sozialkapital im Gründungsprozess analysiert und synthetisiert (Abschn. 11.2 ff.). Die Autoren haben neben der theoretischen Analyse sechs Expert:innen befragt und die Aussagen der Expert:innen vor der Literatur gespiegelt, um daraus ein übergeordnetes Modell abzuleiten. Dieses wird im abschließenden Abschn. 11.5 dargestellt.

11.2 Der Lebenszyklus eines Start-ups

Der Lebenszyklus eines Start-ups ist geprägt von Unsicherheit, einem dynamischen Umfeld und einem kontinuierlichen Wandel. Die Entwicklung und die damit verbundenen Schwierigkeiten werden deshalb oft in verschiedene Phasen eingeteilt. Die jeweiligen Entwicklungsstadien können die Rahmenbedingungen verändern sowie die Weiterentwicklung und damit verbundene Chancen, Risiken, Ziele und Aufgaben beeinflussen (Bogott et al., 2017). Für Start-ups kann es daher bedeutend sein, zu wissen in welcher Phase sie sich befinden und welche Herausforderungen sie künftig erwarten (Petch, 2016). In der Literatur gibt es unterschiedliche Definitionen des Entwicklungsprozesses von Start-ups. Grundsätzlich wird der Lebenszyklus von Start-ups in der Literatur anhand von drei bis fünf Phasen beschrieben. In Abb. 11.1 werden die verwendeten Definitionen der Start-up-Phasen zusammengefasst.

Die Analyse der Literatur zeigt auf, dass die Phasen oft unterschiedlich benannt werden und Phasen aufgespalten oder zusammengefasst werden. Die Definitionen sind sich sehr ähnlich und verfügen über umfassende Parallelen. Im vorliegenden Beitrag wird der Start-up-Prozess deshalb in die folgenden vier Phasen unterteilt und die Bezeichnungen von Bogott et al. (2017) verwendet:

- Vorgründungsphase
- Gründungs-/Umsetzungsphase
- Wachstumsphase
- Etablierungs-/Reifephase

Die Definition der jeweiligen Phasen wird jedoch auf sämtliche obenstehenden Quellen (Abb. 11.1) gestützt und nachfolgend beschrieben. Die „Etablierungs-/Reifephase“ wird

Quelle	Phasen					
Paschen (2017)	Pre-Start-up Stage		Start-up Stage		Growth Stage	
Salamzadeh & Kawamorita Kesim (2015)	Bootstrapping Stage		Seed Stage		Creation Stage	
Asplund (2020)	Idea	Launch		Growth	Maturity	
Bogott et al. (2017)	Vorgründungsphase		Gründungs- und Umsetzungsphase		Wachstumsphase	Etablierungsphase
Eichler et al. (2021)	Pre-Seed-Phase	Start-up Gründung	Seed-Phase	Skalierungs- /Wachstumsphase (international)»	Reifephase	
Petch (2016)	Seed and Development	Start-up	Growth and Establishment	Expansion	Maturity and Possible Exit	

Abb. 11.1 Definitionen Start-up-Phasen. (Quelle: Eigene Darstellung)

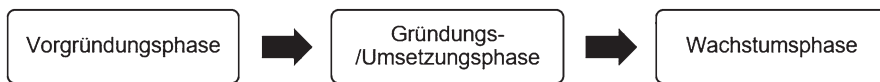


Abb. 11.2 Entwicklungsprozess Start-up. (Quelle: Eigene Darstellung)

nicht näher behandelt. Da die Phase oft mit dem Übergang in ein herkömmliches KMU identifiziert wird (Bogott et al., 2017; Eichler et al., 2021). Es werden daher nur Gründer:innen und deren Transformation der ersten drei Phasen betrachtet.

Die Abb. 11.2 zeigt den definierten Entwicklungsprozess von einem Start-up grafisch. Gemäß Bogott et al. (2017) kann der Übergang in die nächste Entwicklungsphase nicht immer eindeutig bestimmt werden, sondern erfolgt oftmals fließend.

11.2.1 Vorgründungsphase

In der Vorgründungsphase liegen die Haupttätigkeiten in der Ent-/Weiterentwicklung und der Evaluierung der Idee sowie in der Überprüfung, ob eine Geschäftstätigkeit auf der Grundlage der Idee möglich ist (Paschen, 2017). Die Idee wird im nahen Umfeld diskutiert und anschließend adaptiert. In einem weiteren Schritt findet ein Austausch mit Branchenexperten, vorhandenen Marktteilnehmer:innen oder potenziellen Kund:innen statt. Das Ziel liegt in der Verbesserung des Problem-Solution-Fits, der anhand von Feedbacks und Diskussionen mit potenziellen Kund:innen erreicht wird (Asplund, 2020; Bogott et al., 2017; Petch, 2016). Die Aktivität ermöglicht außerdem den Markt und damit verbundene Chancen und Gefahren, aber auch Trends besser kennenzulernen (Asplund, 2020). Dabei sollte der Zielmarkt wie auch potenzielle Konkurrent:innen, aber auch Partner:innen oder mögliche Distributoren und Absatzkanäle identifiziert

werden (Paschen, 2017). Die ersten Planungs- und Vorgründungsaktivitäten finden parallel zur Evaluierung der Idee statt. Das Level der Unsicherheit und der Einsatz von Ressourcen, insbesondere Zeit und Geld, nehmen laufend zu (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015). Dazu zählen in einem ersten Schritt die Analyse des Geschäftsmodells und die Erstellung eines Businessplans (Bogott et al., 2017; Paschen, 2017). Die ersten Modelle oder Prototypen können in dieser Phase entwickelt werden (Paschen, 2017). Zudem werden in der Vorgründungsphase Gedanken über die Finanzierung des Start-ups angestellt und in diesem Zusammenhang teilweise erste Gespräche im nahen Umfeld der Gründer:innen geführt (Petch, 2016; Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015). Die Gründer:innen müssen in der ersten Phase viel lernen und herausfinden, ob sie über die nötige Eigenmotivation verfügen (Bogott et al., 2017). Petch beschreibt dies auch als „Seelensuchphase“ des Start-ups. Aufgrund fehlender Strukturen und Ressourcen ist in dieser Phase ein hoher Grad an Flexibilität wichtig. In dieser Phase kann es bedeutend sein, wenn aus der Idee eine Hands-on-Mentalität entsteht (Bogott et al., 2017). Die Gründer:innen tragen dabei eine hohe Selbstverantwortung in Bezug auf das Lernen und das Selbstmanagement (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015). Weiter ist der Umgang und die Kreativität in Bezug auf Ressourcen von hoher Bedeutung (Bogott et al., 2017; Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015). Die gesamte Vorgründungsphase dauert nach Bogott et al. (2017) für gewöhnlich ein Jahr.

11.2.2 Gründungs- und Umsetzungsphase

Die zweite Phase wird durch die formale Unternehmensgründung eingeleitet. Erste Strukturen werden geschaffen und der Grundstein für die Unternehmenskultur wird gelegt (Bogott et al., 2017). Die in der Vorgründungsphase weiterentwickelte Idee wird in ein markt-reifes Produkt oder in eine Dienstleistung transferiert und am Markt eingeführt (Paschen, 2017; Petch, 2016). Im Übergangsprozess der ersten Phase in die zweite Phase wird das Produkt oder der Service basierend auf den Informationsbeschaffungen definiert, angepasst und designt. Weiter wird unter Einbezug der Zielgruppen und deren Bedürfnissen die Positionierung und die Value Proposition des Produkts erarbeitet (Asplund, 2020). Die Markteinführung kann auch anhand eines Prototyps oder eines „minimal viable Products“ erfolgen (Paschen, 2017). Der Kundenzufriedenheit kommt in dieser Phase des Start-ups eine zentrale Rolle zu, da sich mit dem Eintritt in den Markt die Kundeninteraktion maßgeblich erhöht. Das Start-up muss sicherstellen, dass die Produkte oder Dienstleistungen die Bedürfnisse der Zielgruppe möglichst umfassend befriedigen. Die Rückmeldungen der Zielgruppen sind die Basis, um das Produkt weiterzuentwickeln und den Produkt-Market-Fit zu stärken (Asplund, 2020; Bogott et al., 2017; Paschen, 2017). Die Schaffung der ersten Strukturen ist mit dem Aufbau der Organisation verbunden, zudem können erste Mitarbeiter:innen eingestellt werden (Bogott et al., 2017; Paschen, 2017). Hierbei gilt es zu beachten, dass die ersten fünf Mitarbeitenden für ein Start-up Schlüsselfiguren sind, welche das Unternehmen entscheidend mitgestalten. Die Führungskompetenzen stehen

dabei jedoch noch im Hintergrund (Bogott et al., 2017). Die sozialen Werkzeuge des Networkings und der Social-Media-Interaktion sind in der Gründungs- und Umsetzungsphase von hoher Bedeutung und unterstützen ein Start-up in den Bereichen Sales, Rekrutierung, Reichweite und Bekanntheit maßgeblich (Bogott et al., 2017). Die strategische Nutzung der aufgeführten Elemente kann die Etablierung am Markt stärken und Partnerschaften fördern. Die Gründer:innen müssen mit dem Markteintritt zudem Preise festlegen und optimale Wege zur Monetisierung der Idee finden (Bogott et al., 2017; Paschen, 2017). Die Weiterentwicklung des Start-ups ist in dieser Phase bedeutend, dabei sollten Überlegungen und Pläne aufgestellt werden, wie die Idee und die Geschäftsfelder ausgebaut werden können (Paschen, 2017). Die Gründung, der Markteintritt und das Vorbereiten des Wachstums sind mit Investitionen und Kapitalbedarf verbunden. Die Gründer:innen müssen daher sicherstellen, dass das benötigte Kapital zur Verfügung steht. In dieser Phase sind: Flexibilität, Lernfähigkeit und konstantes Anpassen des Unternehmens und dessen Strukturen zentral. Weiter gelten Kreativität, Mut neue Wege zu beschreiten und Offenheit gegenüber Neuem als wichtige Kompetenzen (Bogott et al., 2017).

11.2.3 Wachstumsphase

In der dritten Phase des Lebenszyklus eines Start-ups steht das Wachstum und die Skalierung im Vordergrund. Dabei werden die Marktdurchdringung und die Ausweitung des Geschäftsmodells angestrebt. Hierbei bilden die Schaffung einer beständigen Einkommensquelle und die stetige Akquise von Neukund:innen die Basis (Asplund, 2020; Bogott et al., 2017; Petch, 2016). Die Kapitalintensivität in dieser Phase steigt mit dem fortlaufenden Unternehmenswachstum. Gründer:innen müssen sicherstellen, dass dem Start-up stets genügend Geld zur Verfügung steht, um das Wachstum zu finanzieren (Bogott et al., 2017). Die Unsicherheit kann sich aufgrund des Kapitalbedarfs, trotz einem verbesserten operativen Cashflow, erhöhen (Paschen, 2017). Weiter kann sich die Beschaffung von Kapital als zeitintensiv und schwierig erweisen (Bogott et al., 2017; Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015). Die Gründer:innen müssen sich fortlaufend in die Führungsposition des Unternehmens bewegen und die Entwicklung des Unternehmens steuern und die organisationalen Veränderungen lenken (Petch, 2016). Dabei werden neue Mitarbeiter:innen mit komplementären Fähigkeiten eingestellt und oft eine zweite Managementebene zwecks Dezentralisierungen geschaffen (Asplund, 2020; Bogott et al., 2017; Paschen, 2017). Diese Dezentralisierung beinhaltet die Delegation von Verantwortlichkeiten und erhöht die Kommunikationsanforderungen innerhalb des Unternehmens (Paschen, 2017; Petch, 2016). Die Abläufe und Strukturen werden in dieser Phase fortlaufend verstärkt und die Kultur des Unternehmens festigt sich. Gemäß Petch (2016) müssen Gründer:innen das Unternehmen führen und dabei stets an vorderster Front sein, um das Unternehmen optimal zu lenken und die Marktbedürfnisse oder Schwierigkeiten zu verstehen. Die größte Herausforderung in der Wachstumsphase für Gründer:innen liegt folglich im Aufteilen von Zeit und Aufmerksamkeit. Die Gründer:innen müssen in dieser Phase als Manager:innen verschiedene Disziplinen der Betriebswirtschaft auf einmal bewältigen und das Unter-

nehmen führen sowie die Anspruchsgruppen befriedigen (Asplund, 2020; Petch, 2016). Hinzu kommt, dass die Finanzierung des Wachstums die Gründer:innen dazu drängen kann, weitere Anteile abzugeben, was zu zusätzlichem persönlichem Druck oder Stress führen kann (Paschen, 2017).

11.3 Humankapital

Im nachfolgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen des Humankapitals dargestellt und der Begriff für die vorliegende Arbeit definiert. Im Anschluss wird die vorhandene Forschung von Humankapital im Unternehmertum beschrieben und aufgearbeitet.

11.3.1 Definition und theoretische Grundlagen

Die Humankapitaltheorie wurde durch Becker (1994), Mincer und National Bureau of Economic Research (1974) und Schultz (1959) begründet. Die Theorie beschreibt, dass Wissen die kognitive Fähigkeit eines Einzelnen steigert und zu einem effizienteren Tätigkeitspotenzial führt. Im Ursprung besagt die Theorie, dass Personen über unterschiedliches Wissen und Fähigkeiten verfügen, die sich in Einkommensunterschieden auswirken. Die Ungleichheit ist auf unterschiedliche Investitionen in das Humankapital zurückzuführen, die Individuen unternehmen. Becker (1994) unterteilt Humankapital in zwei differenzierte Konzeptualisierungen. Das eine Konzept unterscheidet Humankapitalinvestitionen von Ergebnissen aus Humankapitalinvestitionen. Hierbei werden Ergebnisse aus Humankapitalinvestitionen als erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten verstanden. Nach Becker (1994) führen reine Humankapitalinvestitionen in die Ausbildung und die Arbeitserfahrung nicht zwingend zu Wissen oder Fähigkeiten. Das andere Konzept bezieht sich auf die Aufgabenbezogenheit der Humankapitalinvestition oder deren Ergebnissen. Hierbei wird zwischen aufgabenbezogenem Humankapital und nicht-aufgabenbezogenem Humankapital unterschieden. Eine aufgabenbezogene Humankapitalinvestition oder deren Ergebnis dient dazu Wissen für eine bestimmte Aufgabe zu gewinnen. Nach Marvel et al. (2016) wird dies durch spezifische Erfahrungen innerhalb einer Industrie, einem Start-up oder durch die Anwendung von unternehmerischen Fähigkeiten erlangt. Während eine aufgabenunabhängige Humankapitalinvestition oder deren Ergebnisse keine spezifischen Aufgaben fördert und durch die Allgemeine Bildung oder Erfahrung entsteht. Davidsson und Honig (2003) stimmen dieser Argumentation zu und beschreiben, dass Humankapital durch die formale Bildung, die nicht formale Bildung und durch Erfahrung oder praktisches Wissen entsteht. Unger et al. (2011) definiert auf der Basis von Becker (1994) Humankapital als Wissen und Fähigkeiten, welches durch Investitionen in Bildung, betriebliche Ausbildung, Arbeitsmarkterfahrung, Branchenerfahrung, Industrieerfahrung, Managementenerfahrung, unternehmerische Erfahrung, Start-up-Erfahrung und andere entstehen kann. Marvel et al. (2016) beschreiben Humankapital als Investition in die Bildung, die Erfahrung und die Fähigkeit neues Wissen zu erlangen. Die Folgen der Investitionen bezeichnen sie als Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten.

11.3.2 Humankapital und Start-up-Gründer:innen

Im Kontext des Unternehmertums wird Humankapital mit verschiedenen Aspekten und Mechanismen in Verbindung gebracht. Die Literatur nennt wiederkommende Argumente, die darlegen, dass Humankapital eine distinktive Ressource im Unternehmertum ist. Humankapital wird als unterstützendes Element beim Entdecken und Kreieren von unternehmerischen Möglichkeiten betrachtet (Davidsson & Honig, 2003; Marvel et al., 2016; Sarasvathy, 2008). In der Umsetzung von unternehmerischen Opportunitäten befähigt Humankapital die Beschaffung von nützlichen Ressourcen wie Finanz- oder Sachkapital (Unger et al., 2011). Humankapital kann als Basis oder als unterstützender Faktor für das Erlangen von zusätzlichem Wissen oder neuen Fähigkeiten betrachtet werden (Unger et al., 2011). Frese et al. (2007) und Unger et al. (2011) beschreiben, dass Humankapital die Fähigkeit des Planens und der Ausarbeitung von Strategien erhöht und zur effizienten und effektiven Führung von Unternehmen beiträgt. Unger et al. (2011) beschreiben, dass insbesondere Ergebnisse aus Humankapitalinvestitionen und aufgabenbezogenes Humankapital zum Erfolg von Unternehmen beitragen, da sich diese Formen direkt auf das Wissen und die Fähigkeiten auswirken. Weiter beschreiben sie, dass Humankapital insbesondere aufgrund der Transfermöglichkeit auf unternehmerische Aktivitäten bedeutend ist. Unger et al. (2011) konnten zudem belegen, dass Humankapital Gründer:innen bei Informationsmangel oder fehlenden Qualifikationen unterstützen kann.

Humankapital ist spezifisch für junge Unternehmen und deren Gründer:innen von Essenz (Davidsson & Honig, 2003). Im vorliegenden Beitrag wird das Humankapital im unternehmerischen Prozess betrachtet. Dies ist nach Marvel et al. (2016) von Bedeutung, um Entwicklungen und Veränderungen festzustellen. Hierbei raten sie zur Untersuchung des Humankapitals in den drei Phasen: Entstehung, Start und operative Tätigkeit. Der Beitrag untersucht den Entwicklungsprozess anhand der beschriebenen Start-up-Phasen, die dem Vorschlag von Marvel et al. (2016) jedoch sehr ähnlich sind.

In den verschiedenen Unternehmensphasen können dabei unterschiedliche Attribute des Humankapitals von divergierender Nützlichkeit sein (Preisendörfer & Voss, 1990). Nach Davidsson und Honig (2003) ist jedoch unklar, in welcher Phase welche Ausprägungen von Humankapital bedeutend sind. Die Anforderungen und Ausprägungen des Humankapitals können sich im Verlauf des unternehmerischen Prozesses zudem verändern (Unger et al., 2011). Ziel dieses Beitrags ist es, diese Lücke zu schließen.

11.4 Sozialkapital

Im nachfolgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen in Bezug auf Sozialkapital gelegt und insbesondere erfolgt die Darlegung der vorhandenen Forschung der Bedeutung von Sozialkapital im Gründungsprozess.

11.4.1 Definition und theoretische Grundlagen

Sozialkapital beschreibt das persönliche Netzwerk als soziale Ressource. Als Bestandteile dieses Netzwerks werden die Familie, Freunde, Bekannte und andere sozialen Beziehungen betrachtet. Die sozialen Beziehungen, die im Netzwerk unterhalten werden, sind desgleichen als soziale Ressourcen oder als Sozialkapital zu betrachten (Runia, 2003). Adler und Kwon (2002) beschreiben Sozialkapital als Faktoren und Auswirkungen, die in sozialen Beziehungen entstehen. Das Sozialkapital wird neben dem ökonomischen Kapital und dem kulturellen Kapital als komplementäres Kapital eines Individuums betrachtet (Bourdieu, 2002). Die Theorie des Sozialkapitals beschreibt dabei die Fähigkeit einer Person aus sozialen Strukturen einen Nutzen zu generieren (Portes, 1998). Bourdieu (2002) beschreibt Sozialkapital als die Gewinnung von Ressourcen, welche aus aktuellen oder potenziellen Beziehungen entstehen. Putnam (1995) erklärt, dass Sozialkapital ein Individuum beim Zugang zu Ressourcen unterstützen kann. Diese Ressourcen können dabei in Form von Wissen, Unterstützung, Hilfeleistungen, Verbindungen und Vermittlungen auftreten. Auch Lin (2012, S. 20 ff) betrachtet Sozialkapital als die Nutzung von sozialen Beziehungen und Netzwerken für die Mobilisierung von Ressourcen. Die sozialen Kontakte müssen dabei gepflegt und erhalten werden, um weiterhin an Ressourcen zu gelangen. Granovetter (1983) versteht Sozialkapital als wichtige Ressource eines Einzelnen. In seinem Werk differenziert er zwischen starken und schwachen Beziehungen. Als starke Beziehungen gelten Familie und enge Freunde. Diese Beziehungen sind intim, intensiv, dauerhaft und reziprok. Dahingegen existieren bei schwachen Beziehungen keine starken Bindungen zu den jeweiligen Personen oder Gruppen. Diese können als Bekannte oder entfernte Bekannte definiert werden. Schwache Sozialbeziehungen sind insbesondere bedeutend, da diese in der Lage sind Brücken zu nicht bekannten Personen oder Netzwerken zu schlagen. Der Nutzen dabei liegt in der Beschaffung von Ressourcen oder Informationen, welche ohne die schwachen Beziehungen nicht verfügbar wären oder erworben werden müssten (Adler & Kwon, 2002).

Sozialkapital wird in der Literatur als multidimensionaler Faktor betrachtet. Dabei wird die Nutzung des Sozialkapitals nach der individuellen Ebene und der Unternehmensebene unterschieden. Auf beiden Ebenen können die sozialen Beziehungen und Kontakte Wert generieren (Nahapiet & Ghoshal, 1998). In der vorliegenden Arbeit wird auf die individuelle Ebene eingegangen, da das Sozialkapital von Gründer:innen betrachtet wird.

11.4.2 Sozialkapital und Start-up-Gründer:innen

Im Unternehmertum unterstützen soziale Beziehungen und Netzwerke die Entdeckung von Chancen wie auch die Identifizierung, Sammlung und Zuweisung von knappen Ressourcen (Davidsson & Honig, 2003). Das Sozialkapital ist insbesondere relevant für Gründer:innen, da durch soziale Beziehungen Chancen entdeckt und identifiziert werden können und ein

Zugang zu neuen Ressourcen erleichtert wird (Greene & Brown, 1997; Uzzi, 1999). Davidsson und Honig (2003) beschreiben den Weg zum Unternehmertum als sozialer Prozess, in dem das bestehende Netzwerk und die Erschließung von neuen Kontakten von Bedeutung sind. Das Sozialkapital ist ein kritischer Faktor in der Evaluierung der Unternehmensidee, denn es gewährt Gründer:innen einen weiteren Bezugsrahmen, in dem Ideen diskutiert und adaptiert werden können (Greve & Salaff, 2003). Gründer:innen sind insbesondere auf Informationen angewiesen, die sowohl durch starke wie auch schwache Beziehungen herangetragen werden. Weiter können soziale Beziehungen dazu beitragen nötige Ressourcen zu beschaffen. Beispielsweise bei der Finanzierung von Jungunternehmen können sowohl starke wie auch schwache Beziehungen bedeutsam sein (Greve & Salaff, 2003). Personen aus starken Beziehungen können zudem eine wichtige Ressource sein, die im Aufbau des Unternehmens durch ihre eigene Arbeitstätigkeit, Erfahrung oder Kontakte den Prozess unterstützen (Davidsson & Honig, 2003). Bosma et al. (2004) konnte einen positiven Zusammenhang zwischen kommerziellen Beziehungen und unternehmerischem Erfolg feststellen. Er beschreibt, dass die Aufrechterhaltung von Beziehungen mit anderen Unternehmer:innen oder Mitgliedschaften in Verbänden sich positiv auf den Informationsfluss oder die Beschaffung von Ressourcen auswirken kann. Glaeser et al. (2002) betont ebenfalls die Wichtigkeit der schwachen Beziehungen und weist daraufhin, Beziehungen mit Stakeholdern wie Kunden, Investoren, Schuldnern und Lieferanten laufend zu pflegen. Nach Florin et al. (2003) unterstützt das Sozialkapital die Kreation, die Erhaltung und den Ausbau von Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens. Weiter unterstützt das Sozialkapital die Gewinnung von Kund:innen oder Mitarbeiter:innen sowie die Etablierung von Produkten am Markt (Florin et al., 2003).

Im unternehmerischen Prozess können verschiedene Aspekte des Sozialkapitals bedeutend sein und sich stetig verändern (Greve & Salaff, 2003). Im vorliegenden Beitrag wird spezifisch auf die Entwicklung und Veränderung des Sozialkapitals eingegangen und aufgezeigt, wie Start-up-Gründer:innen dieses in ihrem Prozess entwickeln und nutzen.

11.5 Die Transformation von Human- und Sozialkapital im Zeitverlauf einer Gründung aus theoretischer Perspektive

Der Beitrag verfolgt einen multitheoretischen Ansatz und untersucht sowohl Humankapital wie auch Sozialkapital, insbesondere die Entwicklung im Zeitverlauf. Aufgrund dessen werden nachfolgend die Themenbereiche in Kombination theoretisch aufgearbeitet und synthetisiert. Im Anschluss wird die Theorie in der Abb. 11.3 zusammengefasst dargestellt.

11.5.1 Human- und Sozialkapital und Start-up-Gründer:innen

Der unternehmerische Prozess und die Aufgaben von Gründer:innen sind komplex. Die Forschung verfolgt deshalb oft einen multitheoretischen Ansatz, um die Einflüsse und Wirkungen zu erklären. Backes-Gellner und Moog (2013) bezeichnen Humankapital oder Sozialkapital allein als unzureichend, falls diese nicht durch den jeweiligen anderen Fak-

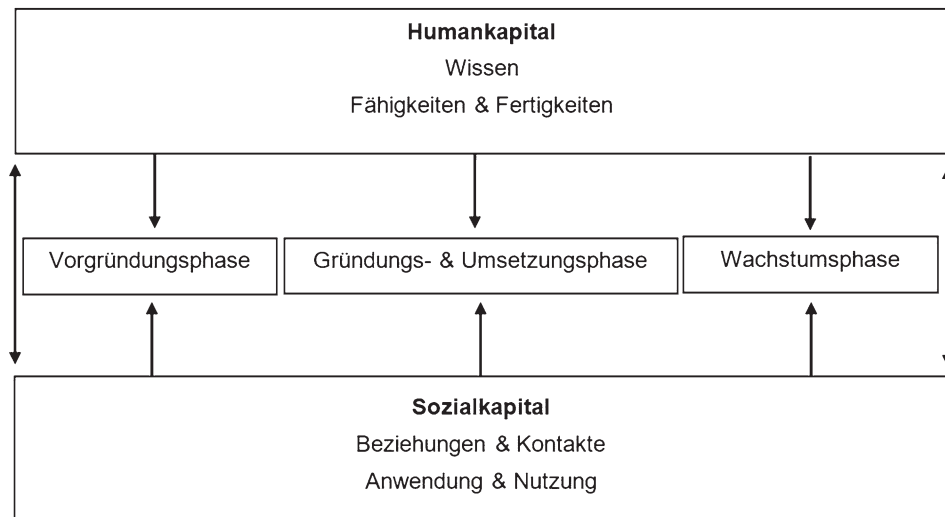


Abb. 11.3 Zusammenhang theoretische Grundlagen. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Marvel et al. (2016))

tor ergänzt werden. Lazear (2005) beschreibt in seiner Theorie „Jack-of-all-trades“ die Wichtigkeit eines ausgewogenen Humankapitals, dass diverse Unternehmensbereiche unterstützt. Dabei sollten Gründer:innen über Kenntnisse der Betriebswirtschaft verfügen und über breite Fähigkeiten innerhalb der tätigen Branche. Persönlichkeiten mit ausgewogenem Humankapital sind für Unternehmertum besser geeignet als Persönlichkeiten mit spezifischen Fähigkeiten. Backes-Gellner und Moog (2013) adaptieren Lazear’s (2005) Modell auf das Sozialkapital und beschreiben die Wichtigkeit eines ausgewogenen Sozialkapitals mit sozialen Beziehungen zu verschiedenen Personen und Netzwerken. In ihrer Forschung konnten sie herausfinden, dass Personen mit einem ausgewogenen Profil von Human- und Sozialkapital über eine höhere Wahrscheinlichkeit verfügen erfolgreiche Unternehmerin oder Unternehmer werden zu können. In Anlehnung an die Effectuation Theorie von Sarasvathy (2008) beschreiben Backes-Gellner und Moog (2013), dass Personen mit ausgewogenem Human- und Sozialkapital über die Fähigkeit verfügen Probleme besser zu lösen und dadurch erfolgreichere Unternehmer:innen sein dürften. Was in ihrer Forschung jedoch offen bleibt ist, wie sich die Fähigkeiten der Gründer:innen im Zeitverlauf verändern müssen.

Die Abb. 11.3 zeigt die Zusammenhänge der theoretischen Grundlagen im Start-up-Prozess.

11.5.2 Die Transformation von Fähigkeiten im Zeitverlauf

Human- und Sozialkapital sind wichtige Ressourcen im Start-up-Prozess. Zahlreiche Studien konnten dies aufzeigen und singular betrachten oder zu einem bestimmten Zeitpunkt im Gründungsprozess. Besonders interessant ist jedoch, wie sich Human- und Sozial-

kapital im Zeitverlauf entwickeln und ggf. auch gegenseitig beeinflussen. Da sich die Gesellschaft, die Ökonomie und daraus resultierend auch die Unternehmen in einem Umbruch befinden, auf Grund von Digitalisierung, Globalisierung und einem Wertewandel, wurden die theoretischen Erkenntnisse dieses Beitrags zusätzlich noch mit Expert:inneninterviews gespiegelt.

Es wurden auf der Basis der theoretischen Erkenntnisse Interviews mit sechs Expert:innen (zwei Start-up-Berater:innen und vier Gründer:innen) geführt. Die Dauer der Interviews lag zwischen 43 und 68 min und erfolgte mit einem semistrukturierten Interview. Die Interviews wurden im Anschluss mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet (Mayring, 2016) und im Anschluss mit den theoretischen Erkenntnissen abgeglichen, um so eine neue Theorie zu bilden. Diese manifestiert sich vor allem im übergeordneten Modell (siehe Abb. 11.4). Die Ausführungen der Expert:innen machen deutlich, dass eine fortlaufende Entwicklung von Human- und Sozialkapital stattfindet, wobei sich die Kapitale bei der Entwicklung positiv beeinflussen.

Im Rahmen der Betrachtung des Entwicklungsprozesses von Start-up-Gründer:innen werden nachfolgend die wichtigsten Erkenntnisse des Human- und Sozialkapitals in den jeweiligen Phasen (Vorgründungsphase, Gründungs- und Umsetzungsphase; Wachstumsphase) zusammengefasst.

Vorgründungsphase

In der Vorgründungsphase beschreiben die Theorie wie auch die befragten Experten:innen, dass insbesondere marktbezogenes Wissen aufgebaut werden sollte. Hierbei sollten Start-up-Gründer:innen einen aktiven Austausch mit potenziellen Kunden:innen oder Marktteilnehmer:innen führen, um das nötige Wissen aufzubauen, damit ein bestmöglicher Problem-Solution-Fit erreicht werden kann (Asplund, 2020; Bogott et al., 2017; Petch, 2016). Für die Erfüllung dieser Aufgabe und die Erarbeitung des beschriebenen Wissens verweisen die Experten:innen insbesondere auf die Fähigkeiten Offenheit und aktives Zuhören. Diese Fähigkeiten ermöglichen es Rückmeldung der Kunden:innen aktiv aufzunehmen und in die Entwicklung des Problem-Solution-Fits einfließen zu lassen, wie folgende Aussagen unterstreichen:

„Den Leuten zuhören und Feedback in die Entwicklung einfließen lassen“ (Experte 5)

„Wenn man den Markt analysiert, auch nur regulatorisch, dann muss man die Idee ändern“ (Experte 2)

„Da meine ich halt wirklich sehr selbstkritisch die Idee zu zerstören wollen. (...) Sondern auch Teufelsadvokat hineinnehmen und sich fragen warum ist unsere Idee schlecht, warum funktioniert sie nicht, welche Schwachstellen gibt es.“ (Experte 6)

In diesem Zusammenhang wurde weiter die Fähigkeit „Kill your Darling“ identifiziert, die beschreibt, dass Gründer:innen bereit sein müssen ihre Ideen zu verwerfen und neu zu denken. Die Vorgründungsphase ist weiter geprägt durch fehlende Strukturen, Unsicher-

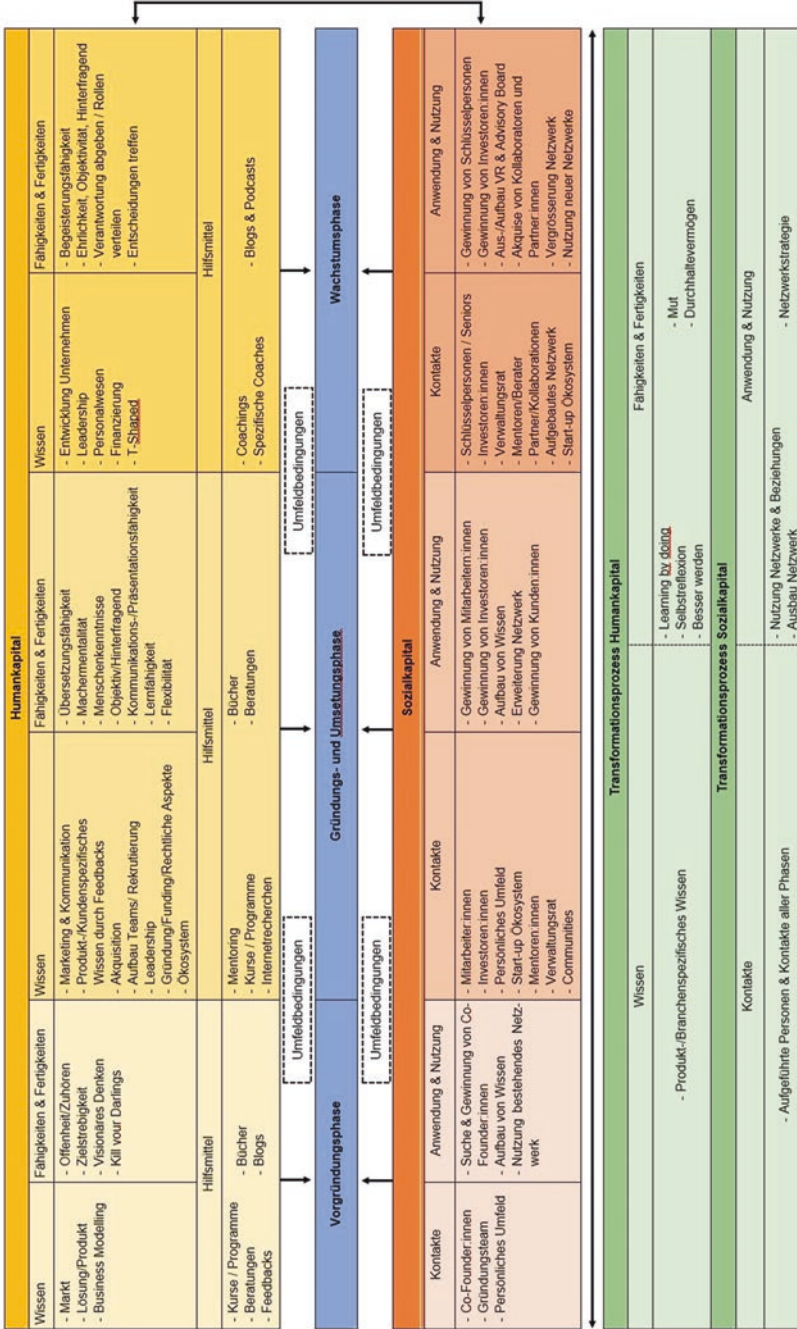


Abb. 11.4 Modell Human- und Sozialkapital von Start-up-Gründer:innen im Start-up-Prozess. (Quelle: Eigene Darstellung)

heit und Selbstmanagement (Bogott et al., 2017; Petch, 2016). Die empirischen Resultate zeigen in diesem Zusammenhang, dass Zielstrebigkeit und visionäres Denken wichtige Fähigkeiten für die Bewältigung dieser Herausforderungen sein können. Empirie und Theorie beschreiben weiter die Auseinandersetzung mit Business Modellen als notwendig (Bogott et al., 2017).

Das Sozialkapital wird in der Vorgründungsphase für die Gewinnung von Co-Founder:innen und die Erarbeitung von Wissen genutzt. Die Experten:innen führen aus, das Start-up-Gründer:innen ihr Netzwerk und die Netzwerke ihrer sozialen Beziehungen für Vermittlungen einsetzen sollten. Die Expert:innen sagten dazu unter anderem folgendes:

„Ich habe mir überlegt, den aus meinem Netzwerk möchte ich für das und sind das die Besten in ihrem Fach. Ich habe mir überlegt, was brauche ich“ (Experte 2)

„Wer in meinem Bekanntheitsnetz hat einen Zweitkontakt, die eine Person kennt, welche eine Tür aufmachen kann“ (Experte 6)

„Ich denke nicht, dass Freunde oder Familie hier Sinn machen (...) Erst recht hier bei uns in der Schweiz, wo alle anständig sein wollen und alle positiv reden, das bringt nicht sehr viel“.
(Experte 6)

Gründungs- und Umsetzungsphase

Die Experten:innen beschreiben, dass der Aufbau von zusätzlichem Wissen über den Markt und die Kundenbedürfnisse auch in dieser Phase von Bedeutung ist. Hierbei verwiesen die empirischen Resultate und die Theorie spezifisch darauf, Kundenfeedbacks in die Weiterentwicklung einfließen zu lassen (Asplund, 2020; Bogott et al., 2017; Paschen, 2017). Die Experten:innen betrachten ferner den Aufbau von Wissen über die Akquise von Kunden:innen als bedeutend. In der Gründungs- und Umsetzungsphase nimmt die Rekrutierungsarbeit laufend zu (Bogott et al., 2017; Paschen, 2017). Die befragten Personen beschreiben in diesem Zusammenhang, dass Humankapital in Form von Wissen und Fähigkeiten aufgebaut werden muss. Weiter beschreiben sowohl die befragten Personen wie auch die Literatur, dass sich Start-up Gründer:innen fortlaufend mit Leadership beschäftigen sollten. Gemäß den Experten:innen und der Theorie sind in dieser Phase Flexibilität und Lernfähigkeit wichtige Aspekte des Humankapitals, welche Start-up-Gründer:innen innehaben sollten (Bogott et al., 2017). Für die Bewältigung des Markteintritts, die Schaffung der ersten Strukturen und die Führung des Start-up beschreiben die Experten:innen die Übersetzungsfähigkeit als wichtige Kompetenz. Diese ermöglicht es visionäre Vorstellung und Ideen in eine operative Form zu transformieren. Start-up-Gründer:innen sollten Visionen und Ideen für Ihre Mitarbeiter:innen verständlich und zugänglich machen können, was auch folgende Interviewausschnitte illustrieren:

„Weiter denke ich, dass zusätzlich zum visionären Denken auch eine Übersetzungsfähigkeit des visionären Luftschlosses in das Operative wichtig ist. Weil, nur träumen bringt einen nicht weiter“.
(Experte 6)

„In der gleichen Zeit ist es wichtig, dass du die Sachen einfach Mal machst sonst kommst du gar nicht vorwärts“ (Experte 5)

„Die Aufgaben von uns ändern sich alle Jahre. Mein Aufgabengebiet hat sich ständig verändert“. (Experte 3)

Das Sozialkapital unterstützt die Gründungs- und Umsetzungsphase in der Gewinnung von internen und externen Stakeholdern. Hierbei beschreiben die Experten:innen die Wichtigkeit von Networking, was sich mit der Theorie deckt (Bogott et al., 2017). Start-up-Gründer:innen sollten ihre Beziehungen nutzen für die Rekrutierung von Mitarbeiter:innen und die Gewinnung von Investoren:innen wie auch Kunden:innen. Das Sozialkapital wird gezielt eingesetzt, um die aufgeführten Stakeholder zu erreichen. Hierbei stellen persönliche Vorstellungen und Intros eine wichtige Funktion und Ressource des Sozialkapitals dar. Das Sozialkapital wurde auch in dieser Phase zudem für den Aufbau von Wissen genutzt. Die Expertinnen drückten es so aus:

„Wenn du Glück hast und jemand kennst in deinem Umfeld, dann hervorragend. Und ansonsten kann man wieder andere Leute fragen.“ (Experte 5)

„Erzählen gehen und dann trifft man vielleicht auf eine Person, welche dies stark interessiert, ich spreche jetzt von Business Angels. Man nennt das auch Smart Money, die haben Wissen und auch Connections und geben auch ein bisschen Geld rein.“ (Experte 1)

Wachstumsphase

Die Literatur und die Interviewpartner:innen führen aus, dass sich Gründer:innen in der Wachstumsphase über die Weiterentwicklung des Unternehmens Gedanken machen sollten. Die Gründer:innen und die Literatur weisen darauf hin, dass strategisches Wissen und Wissen über Finanzierungsmöglichkeiten aufgebaut werden muss (Bogott et al., 2017; Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015). Die Wachstumsphase ist weiter geprägt durch die Einstellung von Mitarbeiter:innen, was sich wiederum gemäß den Start-up-Gründer:innen und der Literatur auf die Leadership Anforderungen auswirkt (Asplund, 2020; Bogott et al., 2017; Paschen, 2017; Petch, 2016). Die Start-up-Experten:innen beschreiben, dass sie weiteres Wissen und zusätzliche Fähigkeiten in Bezug auf Leadership und Rekrutierung, aber auch Entlassungen erarbeiten mussten. Die Phase ist weiter geprägt durch die Dezentralisierung (Asplund, 2020; Bogott et al., 2017; Paschen, 2017). Hierbei beschreiben die Start-up-Gründer:innen, dass sie lernen mussten zu erkennen, wenn sie einer Aufgabe nicht weiter gewachsen waren. In diesem Zusammenhang führen sie weiter aus, dass sie lernen mussten Entscheidungen zu treffen und Verantwortung abzugeben, wie folgende Interviewausschnitte zeigen:

„Leadership kann man organisch entwickeln, aber es ist wichtig, dass man sich damit beschäftigt“ (Experte 1)

„Die sogenannte T-shaped-Person. Personen, die geformt sind wie ein T, damit ist gemeint, dass sie in einem Bereich viel Tiefe haben, aber auch in der breite viel abdecken können.“ (Experte 6)

„Ich sage auch immer, wir sind ja mega unerfahren und wir müssen einfach auch uns revidieren und fragen, ob wir die richtigen sind, vor allem wenn es größer wird“. (Experte 4)

Im Rahmen dieses Prozess beschreiben die Gründer:innen, dass sie fortlaufend Schlüsselpersonen für ihre Start-ups gewinnen mussten oder wollten. In diesem Zusammenhang ist das Sozialkapital von Bedeutung, da es helfen kann diese Schlüsselpersonen zu erreichen. Weiter wurde das Sozialkapital in Form der bestehenden Investoren:innen genutzt, um neue Investoren:innen kennenzulernen. Die Interviewpartner:innen berichteten:

„Im Start-up ist es so, dass die ersten Investoren helfen die zweiten Investoren zu finden und dann so weiter“. (Experte 3)

„Überlegen mit wem man zusammenspannen könnte. Es gibt immer wieder Kollaborationspotential“ (Experte 6)

„Du musst dir dein Netzwerk aufbauen. Genau in diesem Bereich ist diese Person der/die Beste auf dieser Welt, deshalb muss ich mit dem schwatzen“ (Experte 5)

Das Sozialkapital kam ferner zur Anwendung bei der Identifizierung und Gewinnung von möglichen Kollaboratoren. Im Rahmen der Nutzung des Sozialkapitals und der damit verbundenen Aufgaben, zeigen die empirischen Resultate, dass Begeisterungsfähigkeit ein wichtiger Humankapitalaspekt ist, der hierbei die Entwicklung des Sozialkapitals unterstützt.

Transformationsprozess

Im Verlauf des Transformationsprozesses beschreiben die empirischen Resultate, das Start-up-Gründer:innen in ihrer Entwicklung Humankapital organisch erlangen können. Die Expert:innen belegen weiter, dass die Entwicklung im Start-up-Prozess durch eine Vision oder einen übergeordneten Grund unterstützt werden kann. Die befragten Personen beschreiben zudem Selbstreflexion als eine der wichtigsten Fähigkeiten. Weiter beschreiben sie Mut, Durchhaltevermögen und das Streben nach Verbesserung als wichtiges Humankapital. Diese Attribute können insbesondere in Verbindung mit den Charaktereigenschaften interne Kontrollüberzeugung, Leistungsbedürfnis und Durchhaltevermögen gebracht werden. Außerdem können einzelne Attribute der verschiedenen Start-up-Phasen in Verbindung mit dem Big-Five-Modell gebracht werden. Bei den aufgeführten Attributen gilt es anzumerken, dass dies Charaktereigenschaften sind, die schwer imitierbar sein können. Dies zeigen auch die folgenden Aussagen:

„Es ist ein kontinuierliches Aneignen von Wissen, wo man aber wirklich auch proaktiv dahinter muss“ (Experte 5)

„Das ist bestimmt das wichtigste. Selbstreflexion und der Wille besser zu werden jeden Tag.“ (Experte 5)

„Never take no for answer. Das ist eine konstante Herausforderung, da gibt es keine Woche, wo nichts schief geht. Es geht einfach weiter und du musst weiter und weiter machen.“ (Experte 3)

Das Sozialkapital wurde über den gesamten Prozess für die Gewinnung von Ressourcen in Form von externen und internen Stakeholdern genutzt wie auch zur Gewinnung von Wissen. Die Funktion des Sozialkapitals war dabei die Vermittlung und die Herstellung von Verbindungen zu Personen, Netzwerken oder anderen Kontakten:

„Das Netzwerk sollte genutzt werden, um Kontakte zu knüpfen oder Wissen aufzubauen, dass ist bis heute mein wichtigstes Vorgehen“. (Experte 2)

„Never take no for answer. Das ist eine konstante Herausforderung, da gibt es keine Woche, wo nichts schief geht. Es geht einfach weiter und du musst weiter und weiter machen.“ (Experte 6)

11.6 Fazit und Handlungsempfehlungen

Das Modell (Abb. 11.4) fasst die Erkenntnisse zusammen und stellt die ermittelten wichtigsten Aspekte des Human- und Sozialkapitals in den jeweiligen Start-up-Phasen dar. Beim Humankapital werden zudem die Hilfsmittel aufgeführt, welche Start-up-Gründer:innen beim Aufbau von Humankapital unterstützen können. Die gegenseitigen Einflüsse von Human- und Sozialkapital werden im Modell mit Pfeilen dargestellt und sollen verdeutlichen, dass die Kombination beider Kapitale für eine erfolgreiche Start-up-Gründertätigkeit von hoher Bedeutung ist. Weiter wird das Modell ergänzt durch den Faktor Umfeld oder Kontext-Bedingungen, denn die Gründer:innen wie auch die Literatur führen aus, dass branchenspezifische Aspekte bei der Betrachtung von Human- und Sozialkapital berücksichtigt werden sollten (Davidsson & Honig, 2003; Marvel et al., 2016). Die Ausführungen zu den jeweiligen Aspekten des Human- und Sozialkapitals sind dem zu entnehmen.

Im Grundsatz kann festgehalten werden, dass sich Human- und Sozialkapital von Start-up-Gründer:innen im Start-up-Prozess dynamisch entwickeln. Die gegenseitigen positiven Einflüsse von Human- und Sozialkapital sind von Gründer:innen aktiv einzusetzen und tragen zur Entwicklung und dem Fortschritt der jeweiligen anderen Kapitale erheblich bei. Gründer:innen sollten ihr Human- und Sozialkapital neben der operativen Tätigkeit bewusst weiterentwickeln, um im dynamischen und unsicheren Start-Up-Umfeld bestehen zu können. Die Ausführungen der Expert:innen machen deutlich, dass sich vieles in Bezug auf Human- und Sozialkapital in einer invisiblen Transformation entwickelt und dadurch auch tacit Knowledge entsteht, welches schwer beschreibbar und erfassbar ist. Dennoch kann klar festgehalten werden, dass akribisches Entwickeln, Hinterfragen und Erweitern von Human- und Sozialkapital bedeutend sind. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass für die Entwicklung von Human- und Sozialkapital Selbstreflexion eine wichtige Resource im Transformationsprozess darstellt. Gründer:innen, die sich ständig reflektieren, können erkennen, welche Aspekte des Human- und Sozialkapitals sie missen und diese konsequent erarbeiten. Die Entwicklung des Sozialkapitals ist insbesondere geprägt durch deren Nutzung. Für die Erweiterung des Sozialkapitals sollten Gründer:innen ihr bestehendes Kapital aktiv einsetzen, dadurch können soziale Be-

ziehungen vertieft und hinzugewonnen werden, die Start-up-Gründer:innen in ihrem Prozess unterstützen.

Die wichtigsten Erkenntnisse für die Praxis, insbesondere, wie sich Gründer:innen im Zeitverlauf transformieren können, im Einklang mit ihrem Unternehmen, können wie folgt zusammengefasst werden.

- Humankapital und Sozialkapital gehören zu den wichtigsten Ressourcen, die ein:e Gründer:in braucht. Sie sollten schon zu Beginn des Gründungsprozesses vorhanden sein und entwickeln sich im Transformationsprozess. Das bedeutet für Gründer:innen eine kontinuierliche Bereitschaft zu haben zu lernen und sich weiterzuentwickeln.
- Humankapital und Sozialkapital hängen eng zusammen und beeinflussen sich gegenseitig. Das bedeutet bei Schwachstellen im Skillportfolio von Gründer:innen entweder eine persönliche Weiterentwicklung anzustreben, oder das Gründungsteam mit Personen zu ergänzen, die diese Skills mitbringen.
- Human- und Sozialkapital sind aktiv und zielgerichtet zu entwickeln. Das bedeutet, dass es eine kontinuierliche Reflexion der Bedürfnisse und Anforderungen des Unternehmens geben muss. Aber auch das Individuum muss neben der invisiblen Transformation, die Entwicklung der Kapitale selbstständig und bewusst erarbeiten.
- Die Fähigkeiten „Kill your Darling“ und Selbstreflexion sind in der Entwicklung von Human- und Sozialkapital sehr bedeutende Fähigkeiten, um im Transformationsprozess zu bestehen. Das bedeutet, dass Gründer:innen stets ihre Arbeit und Ideen reflektieren sollten und bereit sind, Ideen zu verwerfen und neu zu denken.
- Human- und Sozialkapital kann sich unbewusst entwickeln, Start-up-Gründer:innen sollten jedoch bereit sein in die Kapitale Zeit und Energie zu investieren und auch ggf. Gründungsberatung und Coaching in Anspruch nehmen. Es gibt zahlreiche Beratungsangebote, die jedoch noch nicht umfassend genutzt werden. Auch Berater:innen können von dem vorgelegten Modell profitieren, wenn sie aufeinander aufbauende Coachingkonzepte entwickeln und damit Gründer:innen in ihrer Entwicklung ganzheitlich unterstützen.

Literatur

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314>
- Asplund, B. (2020, Oktober 6). *The 4 stages of startups*. KPMG Spark. <https://www.kpmgspark.com/blog/the-4-stages-of-startups>. Zugegriffen am 27.02.2022.
- Backes-Gellner, U., & Moog, P. (2013). The disposition to become an entrepreneur and the jacks-of-all-trades in social and human capital. *The Journal of Socio-Economics*, 47, 55–72. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2013.08.008>
- Becker, G. S. (1994). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Bogott, N., Rippler, S., & Woischwill, B. (2017). *Im Startup die Welt gestalten: Wie Jobs in der Gründerszene funktionieren* (1. Aufl., 2017 Aufl.). Springer Gabler.
- Bosma, N., van Praag, M., Thurik, R., & de Wit, G. (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics*, 23(3), 227–236. <https://doi.org/10.1023/b:sbej.0000032032.21192.72>

- Bourdieu, P. (2002). Forms of capital. *Journal of Economic Sociology*, 3(5), 60–74. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2002-5-60-74>
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(02)00097-6)
- Economiesuisse. (2020, November 27). *1. Start-ups: Jungunternehmen mit grossem Innovationspotenzial*. <https://www.economiesuisse.ch/de/dossier-politik/1-start-ups-jungunternehmen-mit-grossem-innovationspotenzial>. Zugegriffen am 27.11.2020.
- Eichler, M., Jank, K., & Zwankhuizen, A. (2021, September). *Startup-Ökosystem in der Schweiz: Schnellere Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Wirtschaft*. BAK Economics AG.
- Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2003). A social capital model of high-growth ventures. *Academy of Management Journal*, 46(3), 374–384. <https://doi.org/10.5465/30040630>
- Frese, M., Krauss, S. I., Keith, N., Escher, S., Grabarkiewicz, R., Luneng, S. T., Heers, C., Unger, J., & Friedrich, C. (2007). Business owners' action planning and its relationship to business success in three African countries. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1481–1498. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1481>
- Glaeser, E. L., Laibson, D., & Sacerdote, B. (2002). An economic approach to social capital*. *The Economic Journal*, 112(483), 437–458. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00078>
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, 201–233. <https://doi.org/10.2307/202051>
- Greene, P. G., & Brown, T. E. (1997). Resource needs and the dynamic capitalism typology. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 161–173. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(96\)00060-2](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(96)00060-2)
- Greve, A., & Salaff, J. W. (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00029>
- Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65–92. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x>
- Kollmann, T., Kleine-Stegemann, L., Then-Bergh, C., Harr, M., Hirschfeld, A., Glide, J., & Walk, V. (2021, Oktober). *Deutscher Startup Monitor 2021*. Bundesverband Deutsche Startup e.V. https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/dsm_2021.pdf. Zugegriffen am 27.11.2020.
- Lazear, E. (2005). Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics*, 23(4), 649–680. <https://doi.org/10.1086/491605>
- Lin, N. (2012). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge University Press.
- Marvel, M. R., Davis, J. L., & Sproul, C. R. (2016). Human capital and entrepreneurship research: A critical review and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 599–626. <https://doi.org/10.1111/etap.12136>
- Mincer, J., & National Bureau of Economic Research. (1974). *Schooling, experience, and earnings*. National Bureau of Economic Research.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Paschen, J. (2017). Choose wisely: Crowdfunding through the stages of the startup life cycle. *Business Horizons*, 60(2), 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.003>
- Petch, N. (2016, Februar 25). *The five stages of your business lifecycle: Which phase are you in?* Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/271290>. Zugegriffen am 27.02.2022.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1–24. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.1>
- Preisendörfer, P., & Voss, T. (1990). Organizational mortality of small firms: The effects of entrepreneurial age and human capital. *Organization Studies*, 11(1), 107–129. <https://doi.org/10.1177/017084069001100109>
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65–78. <https://doi.org/10.1353/jod.1995.0002>

- Runia, P. (2003). Arbeitsmarkt und soziales Kapital – Eine komprimierte Darstellung theoretischer Grundlagen und empirischer Befunde. *DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG*.
- Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2015). Startup companies: Life cycle and challenges. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2628861>
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation*. Edward Elgar Publishing.
- Savoia, R. (2018, September 17). *Die Schweiz braucht mehr Unternehmergeist*. Deloitte Schweiz. <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/innovation/articles/switzerland-needs-more-entrepreneurial-spirit.html>. Zugegriffen am 27.11.2020.
- Schultz, T. (1959). Investment in man. *Social Service Review*, 33(2), 161–162. <https://doi.org/10.1086/640662>
- Slotte-Kock, S., & Coviello, N. (2010). Entrepreneurship research on network processes: A review and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 31–57. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00311.x>
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341–358. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.004>
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 64(4), 481–505. <https://doi.org/10.2307/2657252>

Til Rügsegger Berufsbegleitendes Bachelorstudium in Betriebsökonomie an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung in „Management in Practice: Strategy“. Mehrjährige Tätigkeit als Account Manager Unternehmerdesk Entrepreneurs & Executives bei der Credit Suisse (Schweiz) AG. Aktuell in der Funktion als Sales Manager Corporate Banking bei der Credit Suisse (Schweiz) AG in Zürich tätig.

Prof. Dr. Sabrina Schell ist Forschungsprofessorin an der Berner Fachhochschule am Institut für New Work. Sie promovierte an der Universität Siegen zu Familienunternehmen und Unternehmensnachfolge und war dann 5 Jahre an der Universität Bern am Institut für Organisation und Personal. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Familienunternehmen, KMU und Future of Work.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Personalentwicklung in der hybriden Arbeitswelt

12

Eine Studie, die untersucht wie Unternehmen aus der Deutschschweiz in der hybriden Arbeitswelt Mitarbeitende entwickeln

Christa Breny-Müller und Andrea Gurtner

Zusammenfassung

Personalentwicklung mittels traditioneller, betrieblicher und schulischer Angebote muss vor dem Hintergrund der Transformation zu einer zunehmend hybriden Arbeitswelt auf den Prüfstand gestellt und gegebenenfalls angepasst werden. Dabei werden neue Kriterien für die Gestaltung der Personalentwicklung relevant. Führungskräfte sind gefordert neben der Vielfalt von Mitarbeitenden auch ergänzende Aspekte wie Transparenz, Coaching und verfügbare Zeitfenster zu berücksichtigen. In der hybriden Arbeitsweise verändern sich Weiterbildungsformen, kürzere und virtuelle Weiterbildungen gewinnen an Bedeutung. Die Personalentwicklung wird mit neuen Aspekten angereichert und bleibt aber eine gemeinsame Aufgabe von Führungskraft und Mitarbeiter:in.

12.1 Einleitung

Personalentwicklung ist ein wesentlicher Bestandteil des Personalmanagements, wird jedoch je nach Unternehmen unterschiedlich gehandhabt. Mitarbeitende intern zu entwickeln, sichert Unternehmen nachhaltig Ressourcen (Von Contzen & Nehrig, 2022) und durch den Erhalt der Mitarbeitenden werden Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitungsphase gespart. In einer zunehmend hybriden Arbeitswelt gilt es, die Personalentwicklung zukunfts- und mitarbeitendenorientiert zu gestalten. Bis anhin werden Mit-

C. Breny-Müller
Lotzwil, Schweiz

A. Gurtner (✉)
Berner Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: andrea.gurtner@bfh.ch

arbeitende in Unternehmen oft aufgrund ihrer schulischen und beruflichen Qualifikation und ihrer Leistung am Arbeitsplatz befördert (Niedermann, 2020). Es stellt sich die Frage: Sind solche Kriterien in einer Arbeitswelt, in welcher Präsenzzeit im Büro und Arbeiten von zu Hause verschmelzen, noch ausreichend? Dabei stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, relevante Kriterien für die Entwicklung von Mitarbeitenden in einer sich dynamisch verändernden Arbeitswelt zu entwickeln. Daraus ergibt sich ein akuter Veränderungsbedarf für die Personalentwicklung in Unternehmen.

In der vorliegenden Studie wurde untersucht, welche Kriterien Unternehmen in der Deutschschweiz für die Personalentwicklung aktuell anwenden und in welche Richtung sich ihre Personalentwicklung im Kontext einer zunehmend hybriden Arbeitswelt verändern wird.

Nachfolgend werden die theoretischen Grundlagen der Personalentwicklung dargestellt, das methodische Vorgehen der Arbeit erläutert und die Resultate der Untersuchung vorgestellt. Abschließend folgen nach einer Diskussion der Resultate Empfehlungen für Führungskräfte und die Unternehmenspraxis.

12.2 Grundlagen der Personalentwicklung

Die Grundlagen der Personalentwicklung werden vorgestellt und spezifische Aspekte vertieft, um dann ausgewählte Kriterien zu diskutieren, die bei Entscheidungen zur (Weiter-) Entwicklung von Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Die Gestaltung der Personalentwicklung wird entlang der Berücksichtigung des Lebenszyklus, unter dem Aspekt des lebenslangen Lernens und dem aktuellen Veränderungsbedarf ausgeführt.

Personalentwicklung beinhaltet Training und Entwicklung, Karriere- und Organisationsentwicklung (McLagan, 1989, zitiert nach Werner, 2014, S. 128). Dabei wird sie von Kultur, Organisationsstruktur und Strategie des Personalmanagements beeinflusst (Mankin, 2001, S. 79). Mittels Personalentwicklung sollen nicht nur die einzelnen Mitarbeitenden lernen und sich entwickeln, sondern auch die Organisation (Werner, 2014, S. 130–131; Becker, 2013, S. 3–5; Graf, 2014, S. 189). Im engeren Sinne besteht Personalentwicklung aus Berufsbildung, Weiterbildung und Umschulung, im erweiterten Sinne ergänzt die Förderung der Mitarbeitenden den Bildungsaspekt. Dazu gehören Arbeitsplatzwechsel, Nachfolgeplanung, strukturierte Mitarbeitenden- und Entwicklungsgespräche sowie Coaching (Becker, 2013, S. 3–5). Durch Personalentwicklung werden die Ressourcen im Unternehmen (sog. Resource-based-view) in Leistungsfähigkeit (sog. Competence-based-view) verwandelt (Becker, 2013, S. 74).

Drei unterschiedliche Modelle für die Personalentwicklung werden in der Literatur diskutiert: ein Systemmodell (Thom, 1987), die Orientierung am Lebenszyklus (Graf, 2001) und das Leistung-Potenzial-Portfoliomodell (Hilb, 2017).

- Das Systemmodell (Thom, 1987) beschreibt das Zusammenspiel zwischen Entwicklungsmaßnahmen aus Weiterbildung, Informationen der Potenzialbeurteilung und on-the-job-Maßnahmen. Ebenso beinhaltet es erste Ansätze des Lebenszyklus.

- Das Leistung-Potenzial-Portfoliomodell (Hilb, 2017) sieht Mitarbeitende in einer der vier Phasen Einführung, Wachstum, Reife und Sättigung. Mitarbeitende wechseln vorwiegend durch on-the-job-Maßnahmen von einer Phase zur anderen, Bildungsaktivitäten können diese Wechsel ergänzen.
- Das Modell des Lebenszyklus der Personalentwicklung (Graf, 2001) greift das grundsätzliche Zusammenspiel innerhalb des Systemmodells (Thom, 1987) sowie die vier Phasen des Leistung-Potenzial-Portfoliomodells (Hilb, 2017) auf. Zusätzlich werden die Mitarbeitenden ins Zentrum gestellt, indem der betriebliche Lebenszyklus von Unternehmens Eintritt bis -austritt berücksichtigt wird.

Weitere Forschungsarbeiten verdeutlichen die Zukunftsfähigkeit von lebensphasenorientierter Personalentwicklung (Gül et al., 2016; Kels et al., 2015, S. 118), vor allem bei der Planung von internen Beförderungen (Sander et al., 2022). Mit dem Lebenszyklusmodell (Graf, 2001) wird die Individualität der Mitarbeitenden am deutlichsten berücksichtigt. Durch das Aufkommen von hybriden Arbeitsformen haben Unternehmen bereits erste Erfahrungen gesammelt, auf die individuellen Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeitenden einzugehen (Sander et al., 2022). Ebenso ist im Modell des Lebenszyklus der Trend zu lebenslangem Lernen (Eilers et al., 2020) erkennbar.

Aussagen über konkrete Kriterien zu Personalentwicklung in der hybriden Arbeitswelt gibt es in der bisherigen Forschung erst vereinzelt (Gedro et al., 2020; Sander et al., 2020; Murphy, 2020; Delany, 2021). Vor diesem Hintergrund wird in den nächsten vier Kapiteln vertieft auf die Kriterien für die Personalentwicklung, die Berücksichtigung von Lebensphasen, das lebenslange Lernen sowie den Veränderungsbedarf in der Personalentwicklung eingegangen.

12.2.1 Kriterien für die Personalentwicklung – heute und in Zukunft

Ein wichtiges Thema innerhalb der Personalentwicklung sind die angewendeten Kriterien zur (Weiter-)Entwicklung von Mitarbeitenden. Relevant sind dabei die Themen Leistung und Potenzial, Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit, die Vielfalt der Mitarbeitenden sowie die Transparenz über Stärken zum Beispiel mit einer Skills-Matrix. Die anhaltende Relevanz dieser Kriterien, um Mitarbeitende nachhaltig im Unternehmen halten und entwickeln zu können, wurde am World Economic Forum 2023 von der Adecco Group bestätigt (The Adecco Group, 2023). Neu für Unternehmen ist hingegen oft die Herausforderung Kriterien zur Beförderung bei weniger Präsenz im Büro, und daher weniger unmittelbarer Sichtbarkeit, zu entwickeln.

Leistung und Potenzial Die Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden bringt Unternehmen wenig Nutzen, da die Leistung von Mitarbeitenden kaum verlässlich gemessen werden kann. Mitarbeitende beurteilen die eigene Leistung (zum Beispiel im Rahmen eines Mitarbeitendengesprächs) meist höher als Führungskräfte, was zu Enttäuschung und

Demotivation führen kann. Ebenso ist über die Leistungsbeurteilung keine Differenzierung zwischen Mitarbeitenden möglich, was individuelle Entwicklungsmaßnahmen verhindert. Hingegen kann mittels einer coachenden Rolle der Führungskraft besser auf Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden eingegangen und so die individuelle Entwicklung gefördert werden (Murphy, 2020).

Leistung und Potenzial von Mitarbeitenden sollten unabhängig voneinander beurteilt werden, weil die Leistung auf das Potenzial von Mitarbeitenden hindeuten kann, jedoch als Indikator nicht ausreicht (Robledo-Ardila & Roman-Calderon, 2019). Bei der Potenzialanalyse gilt zu beachten, dass Führungskräfte mit ihrer Wahrnehmung Verzerrungen unterliegen und deshalb vorschnelle Folgerungen oder subjektive Gewichtungen zu vermeiden sind. Eine Beurteilung soll nach objektiven und professionellen Kriterien erfolgen (Müri, 2001 S. 76–83).

Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit Beförderungen finden gehäuft im Alter zwischen 31 und 40 Jahren statt. Berücksichtigt werden insbesondere Mitarbeitende, die in hohem Pensum (im Mittel 94 bis 99 %) arbeiten und keine Karriereunterbrüche aufweisen (Niedermann, 2020; Sander et al., 2020, S. 36–37). Allerdings arbeiten im Alter zwischen 30 und 40 Jahren Mitarbeitende oft Teilzeit oder unterbrechen ihre Karriere wegen der Familie oder anderen Verpflichtungen. Das betrifft im heutigen Umfeld vor allem Frauen, die dann Gefahr laufen, als nicht mehr förderungswert wahrgenommen und entsprechend nicht mehr entwickelt zu werden. Neben der Forderung nach einer Erhöhung des Beschäftigungsgrades bietet sich ein Perspektivenwechsel an, Mitarbeitende als Individuen zu sehen, die auch in Teilzeit und bei flexibler Arbeitsweise ihre Leistung erbringen und entsprechend auch weiterentwickelt und befördert werden sollen (Sander et al., 2022).

Vielfalt Die Identifikation von Talenten sollte sich an relevanten Fertigkeiten und Potenzialen sowie den Chancen einer vielfältigen Belegschaft orientieren, und damit Mitarbeitende bei Beförderungen unabhängig von beispielsweise bestimmten Alters- oder Geschlechtsstereotypen berücksichtigt werden. Die bisherige Beförderungspraxis aufgrund von Arbeitserfahrung und schulischer oder beruflicher Ausbildung genügt nicht mehr (Niedermann, 2020). Um die Vielfalt vor allem in Kaderpositionen zu erhöhen, wird empfohlen, mit internen Entwicklungsmaßnahmen gezielt diese Vielfalt an u. a. Geschlechtern, Werten und Kompetenzen abzubilden (Sander et al., 2022).

Skills-Matrix Mittels einer Skills-Matrix werden Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeitenden sichtbar gemacht. Die Matrix dient Führungskräften und Mitarbeitenden dazu zu sehen, wo Kompetenzen vorhanden sind und wo Potenzial für einen Ausbau besteht (Herrmann et al., 2012, S. 232; Von Contzen & Nehrig, 2022). Es wird empfohlen, die Mitarbeitenden in diesen Prozess einzubeziehen oder die Matrix selber ausfüllen zu lassen (Herrmann et al., 2012, S. 232). Um interne Sichtbarkeit und Mobilität zu erhöhen, kann ein Netzwerk, welches Mitarbeitende und Führungskräfte aufbauen, unterstützend wirken

(Gratton, 2020). In der hybriden Arbeitsweise werden die Werte von Mitarbeitenden und deren Fähigkeiten, basierend auf ihrem Potenzial, zunehmend wichtiger (Han & Stieha, 2020; Hite & McDonald, 2020; Robledo-Ardila & Roman-Calderon, 2019; Graf et al., 2022).

Beförderungskriterien bei weniger Präsenz im Büro Eine Schwierigkeit mit der Zunahme von hybrider Arbeit ist die Beurteilung von Mitarbeitenden, die weniger sichtbar sind. Führungskräfte tendieren dazu, präsenzte Mitarbeitende besser zu beurteilen (Kropp, 2021). So glauben 64 % der Führungskräfte, vor Ort präsenzte Mitarbeitende lieferten eine bessere Leistung als Mitarbeitende, die im Homeoffice arbeiten. Mitarbeitende im Homeoffice oder mit Teilzeitpensum werden für Beförderungen übersehen, weil sie in einer hybriden Arbeitsweise gegenüber Vollzeitmitarbeitenden stärker an Sichtbarkeit verlieren (Niedermann, 2020). Durch die Festlegung von Teamtagen mit Büropräsenz können entsprechende Karrierenachteile reduziert werden (Bloom, 2021). Die Förderung von Mitarbeitenden über Distanz ist erschwert durch langwierigeren Vertrauensaufbau, mehr notwendige Führungsarbeit und anspruchsvolleren Informationsaustausch (Hay Group, zitiert nach Akin & Rumpf, 2013).

Insgesamt zeigt sich, dass Faktoren, die in der bisherigen Literatur im Fokus standen, bei virtueller oder hybrider Arbeitsweise überprüft und oft neu interpretiert und gestaltet werden müssen (Niedermann, 2020; Sander et al., 2022; Gedro et al., 2020).

Inbesondere wird das Konzept der Leistungs- und Potenzialbeurteilung aufgrund fehlender Individualisierung und als alleiniger Indikator für Entwicklungsschritte kritisch diskutiert (Murphy, 2020; Robledo-Ardila & Roman-Calderon, 2019). Als Orientierungsrahmen für Führungskräfte wird empfohlen, sich für die Personalentwicklung auf im konkreten Kontext zu definierende Kriterien zu stützen (Sander et al., 2020, S. 42).

Innerhalb der Personalentwicklung wird die Bereitschaft zum Lernen und damit einhergehend das Dazulernen von neuen Fähigkeiten während der gesamten beruflichen Laufbahn an Stellenwert gewinnen (Hite & McDonald, 2020). Auf diesen Aspekt wird in den beiden nachfolgenden Kapiteln eingegangen.

12.2.2 Personalentwicklung nach Lebensphasen – flexibel und individuell

Personalentwicklung beschränkt sich nicht auf eine definierte Altersgruppe oder Karrierephase. Vielsprechender ist eine Personalentwicklung, die sich an individuellen, beruflichen und privaten Lebensphasen orientiert.

Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung Mit einer Personalentwicklung nach den Phasen des betrieblichen Lebenszyklus vom Unternehmenseintritt bis -austritt sollen Entwicklungsschritte für alle Mitarbeitenden, unabhängig vom biologischen Alter, ermöglicht werden. Mit diesem Ansatz kann die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mit-

arbeitenden erhalten und gefördert werden, indem sie in den vier Phasen Einführung, Wachstum, Reife oder Sättigung wahrgenommen und entwickelt werden. Die Zuordnung erfolgt aufgrund der Leistung und des Entwicklungspotenzials. Für die Einteilung der Mitarbeitenden müssen Führungskräften allerdings die Risiken von Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehlern bewusst sein (Graf, 2001, S. 416–417; Kels et al., 2015, S. 118).

Lebenssituation und Alter Das Alter von Mitarbeitenden korreliert nicht mehr zwingend mit den Lebensphasen. Vielversprechender ist deshalb, die individuellen Entwicklungsschritte in enger Abstimmung mit den Mitarbeitenden und deren Lebenssituation zu planen (Sander et al., 2020, S. 30). Für lebensphasenorientierte Entwicklungskonzepte wird empfohlen, Teilzeitarbeit zu ermöglichen, Karriereverläufe mit Unterbrechungen zu fördern, das Talentmanagement auch für Personen über 45 Jahren zu öffnen, die Akzeptanz des Alterns zu fördern sowie transparent Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen (Gül et al., 2016).

12.2.3 Lebenslanges Lernen – zentral in hybrider Arbeit

Die dynamische Transformation der Arbeitswelt mit zunehmend hybriden Arbeitsformen unterstreicht die Forderung nach lebenslangem Lernen. Die Personalentwicklung unterstützt und fördert lebenslanges Lernen durch entsprechende Angebote.

Lernen ermöglicht Entwicklungsschritte Um Potenziale von Mitarbeitenden während der ganzen betrieblichen Laufbahn zu entwickeln, braucht es lernfördernde Angebote. Dadurch können Mitarbeitende gebunden und intern entwickelt sowie bei Veränderungen in der Organisation neupositioniert werden (Bentner & Dylong, 2015, S. 29). Generell wird Lernen durch Erfahrung und entsprechende Angebote on-the-job für die Personalentwicklung als Konzept wichtiger. Ergänzend können Aktivitäten aus der betrieblichen Bildung eingesetzt werden (Hilb, 2017, S. 133–135; Graf et al., 2022). Traditionell liegt, insbesondere in Europa, der Fokus noch (zu) stark auf off-the-job-Maßnahmen (Seminare, Schulungen) (Hilb, 2017, S. 133–135; Eilers et al., 2019, S. 35).

Up- und Reskilling Durch die Vertiefung oder den Erwerb von Fertigkeiten werden Mitarbeitende im Unternehmen auf nächste Karriereschritte vorbereitet. Mit Reskilling werden Mitarbeitende für Karrierewechsel vorbereitet, mittels Upskilling für nachfolgende Schritte innerhalb des aktuellen Karrierewegs (Bennett & McWhorter, 2021). Es ist die Aufgabe der Personalentwicklung, im Sinne von lebenslangem Lernen, die Entwicklung der Kompetenzen im Unternehmen sicherzustellen, um in der Personalstrategie Lücken beim Personal durch Falsch- oder Fehlqualifikationen zu vermeiden (Graf et al., 2022). Dafür plant und realisiert die Personalentwicklung Lernchancen bei der Arbeit (on-the-job-Maßnahmen), organisiert interne und externe Aus- und Weiterbildungen und fördert die Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeitenden für das lebenslange Lernen (Lippe-Heinrich, 2019, S. 119). Der größte Hebel in diesem vielfältigen Lernprozess mit Training, Erwachsenenbildung und Kompetenzentwicklung liegt bei der Motivation der Mitarbeitenden (Hummelgaard, 2020). Eine unternehmensinterne Entwicklung bietet den Vorteil, dass Mitarbeitende dop-

pelt so lange im Unternehmen bleiben (Linkedin Learning Workplace Learning Report, 2021). In der aktuellen Debatte rund um digital und future Skills wird die Relevanz von Up- und Reskilling besonders relevant.

Kürzere, virtuelle Weiterbildungen Für das Weiterbildungsbedürfnis von Mitarbeitenden sind kürzere und virtuelle Weiterbildungen in den Fokus gerückt. E-Learnings haben an Bedeutung gewonnen und tragen zu einer Lernkultur bei, in der Mitarbeitende ihren Lernprozess selber gestalten können (Geisenhainer, 2020; Bennett & McWhorter, 2021; Kropp, 2021, Sieber Bethke & Klein, 2021). Allerdings wird dieses Potenzial noch nicht ausgeschöpft, wie aktuelle Studien zeigen. So beurteilen Mitarbeitende die Entwicklungsmöglichkeiten als nicht ausreichend und empfinden eine mangelhafte Förderung durch die Führungskraft (Fritschi & Kraus, 2020). Ebenso sind die Anzahl Weiterbildungstage pro Mitarbeitende und Jahr am Sinken (Schneider et al., 2022).

Die Orientierung an relevanten, zukunftsgerichteten Kriterien, die Berücksichtigung von individuellen und beruflichen Lebensphasen sowie die Ausrichtung an lebenslangem Lernen benennen zentrale Dimensionen der Personalentwicklung. Vor dem Hintergrund sich verändernder individueller Bedürfnisse und gesellschaftlicher Entwicklungen resultiert auch für die Personalentwicklung ein Veränderungsbedarf, der nachfolgend erläutert wird.

12.2.4 Veränderungsbedarf der Personalentwicklung

Verändern sich Umfeld und Bedürfnisse von Mitarbeitenden und Arbeitgebenden, muss sich auch die Personalentwicklung anpassen. Nachfolgend werden mit dem Wandel am Arbeitsmarkt, der Digitalisierung und den veränderten Anforderungen an Mitarbeitendengespräche drei zentrale Aspekte vorgestellt.

Wandel am Arbeitsmarkt Die Digitalisierung und der demografische Wandel weisen der Personalentwicklung einen hohen Wert zu und stärken damit auch die strategische Bedeutung des HRM. Der demografische Wandel und die zunehmende Komplexität in Unternehmen führen zu sich schnell verändernden Kompetenzanforderungen an die Mitarbeitenden. Die Personalentwicklung ist gefordert, sich den neuen Herausforderungen inhaltlich und konzeptionell stetig anzupassen (Schüll, 2020). Dafür sind innovative Strategien und Ansätze willkommen (Lippe-Heinrich, 2019). Auch sind Mitarbeitende zunehmend weniger bereit, ihre Bedürfnisse wie Reisen und Hobbies hinter der Arbeit zurückzustellen oder auf die Zeit nach dem Arbeitsleben zu verschieben. Entwicklung im Beruf und der Freizeit finden parallel statt (Sander et al., 2020, S. 42; Wightman, 2020).

Digitalisierung verändert Führungsarbeit Entscheidend für virtuelle oder hybride Personalentwicklung ist der Fokus auf Ergebnisse statt auf Präsenzzeit (Millard 2020, zitiert nach Gratton, 2020). Virtuelle Personalentwicklung basiert auf Vertrauen, Mikro-Management von Seiten der Führungskräfte ist zu vermeiden (Bennett & McWhorter,

2021). Führungs- und Entwicklungsarbeit wird in einer virtuellen Arbeitsweise anspruchsvoller, es braucht Zeit, um nachzufragen und hinzuhören (Niedermann, 2020). Mitarbeitende erwarten von einer Führungskraft, dass sie als Personalentwickler agieren (Eilers et al., 2019, 2020, 2021) und Mitarbeitende begleiten (Sieber Bethke & Klein, 2021). Hier ist ein Generationenunterschied zu erkennen: über 50-jährige sehen sich selber verantwortlich für das lebenslange Lernen, unter 40-jährige sehen die Führungskraft in der Verantwortung (Eilers et al., 2020, S. 11). Diese Diskrepanz in den Erwartungen lässt sich nur mit offener und ehrlicher Kommunikation und mit einem Bewusstsein für die Generationenunterschiede lösen.

Regelmäßige Mitarbeitendengespräche Gemäß einer aktuellen Studie des Schweizer HR-Barometers (Schneider et al., 2022), in der 2000 Mitarbeitende befragt wurden, erhält die Hälfte der Mitarbeitenden keine regelmäßige Leistungsbeurteilung im Rahmen eines Gesprächs. Ohne regelmäßige Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, können weder die individuellen Entwicklungswünsche identifiziert noch die gegenseitigen Erwartungen abgeholt und Angebote abgestimmt werden. Zudem fördern fehlende Gespräche die Fluktuation und wirken sich negativ auf die Mitarbeitendenzufriedenheit aus (Pfrombeck et al., 2020).

Betrachtet man diese veränderten Anforderungen an die Personalentwicklung, kommen auf die Führungskräfte in der Begleitung ihrer Mitarbeitenden neue und große Herausforderungen zu. Hier kann die Personalabteilung durch zukunftsweisende und flexible Ansätze unterstützend wirken.

In der vorliegenden Studie wurden Interviews mit Führungskräften, Personalverantwortlichen und Expert:innen in der Schweiz geführt, um zu erfahren, wie sie aktuell die Herausforderungen der Personalentwicklung in der hybriden Arbeitswelt beurteilen und darauf reagieren. Im Zentrum steht dabei die Frage, welche Kriterien für die Personalentwicklung in der hybriden Arbeitswelt angewendet und wie diese von Personalverantwortlichen und Führungskräften wahrgenommen werden.

12.3 Methodisches Vorgehen

Mittels einer qualitativen Datenerhebung erfolgte im Frühling 2021 die Befragung von fünf Fachpersonen aus dem Human Resources Management und fünf Führungskräften anhand von leitfadengestützten Interviews (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2019; Helfferich, 2019). Zusätzlich wurden drei Interviews mit Expertinnen von Schweizer Hochschulen geführt, um die Sicht der Praktiker:innen in einer Triangulation zu kontrastieren und zu ergänzen (Flick, 2019, S. 477; Jonker & Pennink, 2009, S. 104).

Sample Bei der Rekrutierung von Fachpersonen für die Interviews wurde darauf geachtet, in Bezug auf Größe wie auch Branche ein heterogenes Sample zu erreichen. Zudem

Tab. 12.1 Deskriptive Beschreibung der Stichprobe. (Quelle: Eigene Darstellung)

	Anz. Mitarbeitende	Branche	Funktion
FK1	30.000	Verkehr und Tourismus	Linienvorgesetzte
FK2	1600	Finanzen und Versicherungen	Linienvorgesetzte
FK3	11.000	Finanzen und Versicherungen	Linienvorgesetzte
FK4	30	Verkehr und Tourismus	Linienvorgesetzte
FK5	30.000	Verkehr und Tourismus	Linienvorgesetzte
HR1	30.000	Verkehr und Tourismus	HR Manager:in
HR2	30.000	Verkehr und Tourismus	HR Business Partner:in
HR3	800	Verarbeitendes Gewerbe	HR Manager:in
HR4	10	Unterricht & sonstige Dienstleistungen	HR Berater:in
HR5	6000	Information und Kommunikation	HR Entwicklung
E1	–	Hochschule	Expert:in Personalentwicklung
E2	–	Universität	Expert:in Diversity & Inclusion
E3	–	Universität	Expert:in HRM

wurden Unternehmen gesucht, die im Jahr 2020 bereits mit der virtuellen Arbeitsweise Erfahrungen gesammelt hatten. Die Tab. 12.1 gibt eine Übersicht über das Sample der Untersuchung.

Die Interviews wurden per Video und Audio aufgezeichnet und anschließend transkribiert (Kuckartz & Rädiker, 2019). Die Daten wurden für die Arbeit anonymisiert, in die Software Atlas.ti eingelesen und codiert. Für die Codierung, Kategorisierung und Auswertung der Daten wurde das Vorgehen des NCT-Modells der qualitativen Datenanalyse angewendet (Friese, 2019).

12.4 Resultate: Mitarbeitende in der hybriden Arbeitswelt entwickeln

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie vorgestellt. Dabei werden zuerst Aussagen zu den Kriterien zur Identifikation des Entwicklungsbedarfs und deren Eignung für die Personalentwicklung dargestellt. Anschließend werden Resultate zu den drei spezifischen Themenbereichen lebenszyklusorientierte Entwicklung, lebenslanges Lernen und spezifische Herausforderungen in der hybriden Arbeitswelt dargestellt und eingeordnet.

12.4.1 Kriterienrahmen für die Personalentwicklung

In den Interviews wurde darauf hingewiesen, dass ein Kriterienrahmen Führungskräfte leiten und unterstützen kann, um individuelle Personalentwicklungsschritte zu ermög-

lichen. Sinnbildlich wird Personalentwicklung als lebenslanges Entwickeln und Lernen beschrieben, bei welchem das Individuum ins Zentrum gestellt wird, denn das Bedürfnis nach Entwicklung schlummert in jeder Person:

„(...) die Bedürfnisse und Entwicklungswünsche vom Mitarbeitenden sind ein wichtiges Kriterium, (...) alle sieben Jahre macht man einen Entwicklungssprung oder hat Lust auf eine Veränderung.“ (E3)

Bevor ein Kriterienrahmen abgeleitet werden kann, werden im Folgenden die Äußerungen aus den Interviews zu den Entwicklungskriterien dargestellt.

Leistung und Potenzial In den Interviews zeigte sich, dass Potenzial- und Leistungsbeurteilungen immer noch stark verbreitet sind (HR1; HR3; HR4 und FK5), bei einigen Unternehmen jedoch auch in den Hintergrund rücken (HR1; FK2). Andere Unternehmen betonen, dass Mitarbeitende nach ihrem Potenzial und ihren persönlichen Zielen und im Sinne der Unternehmensziele entwickelt werden, damit ein Mehrwert fürs Unternehmen resultiert (HR2; HR3).

Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit Die Vereinbarkeit wird teilweise als Organisationsthema wahrgenommen, das nur am Rande die Personalentwicklung betrifft (HR3; HR5):

„Nachher haben wir auch das Gesundheitsmanagement, das ich jetzt nicht gerade ganz konkret in die Personalentwicklung tun würde, das gehört aber auch dazu, die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeitenden, dass man da ein Auge darauf wirft.“ (HR5, 14:5)

Um die Vereinbarkeit zu fördern, wird von Führungskräften erwartet, dass sie flexible Arbeitszeiten in der hybriden Arbeitsweise und die Erwartungen innerhalb des Teams thematisieren (HR2; HR5). Dabei unterstützen können Kursangebote in Resilienz oder Arbeitszeitmanagement (HR5). Diese Themen gewinnen an Wichtigkeit, weil Mitarbeitende neu von zu Hause aus arbeiten (E2).

Vielfalt Die Vielfalt der Mitarbeitenden und ihrer Fertigkeiten ist bei der Entwicklung zu berücksichtigen, um die Individualität und Vielfalt in Teams zu fördern (HR2; HR5):

„(...) in dem man mehr aufs Individuum eingeht, und vielleicht weniger auf einen Ausbildungsweg den einfach alle durchlaufen müssen, sondern eben die individuellen Fähigkeiten weiterentwickelt.“ (HR5, 14:29)

Ferner soll Personalentwicklung für alle Mitarbeitenden angewendet werden, nicht nur für strategisch relevante Talente (FK3; FK4):

„Das Ziel sollte eher sein, jeden Mitarbeitenden zu entwickeln (...)“ (FK4 8:31)

Ein Beispiel dafür ist ein Unternehmen, das in der Personalentwicklung offen ist für alle möglichen Talente und Fähigkeiten von Mitarbeitenden und diese auffordert, ihre individuellen Talente zu entdecken (HR5):

„(...) wir wollen wegkommen von, wenn du die fünf Kompetenzen hast, bist du ein Talent bei uns“, weil wir finden, man weiß ja schon in zwei oder drei Jahren nicht mehr, sind das die richtigen fünf Kompetenzen oder hat sich die Welt so schnell geändert, dass es dann ganz andere Kompetenzen braucht (...)“ (HR5, 14:17)

Auch wurde darauf hingewiesen, dass Personalentwicklung im Alter wichtig bleibt und nicht aufhört, nur weil jemand zum Beispiel das Alter 50 erreicht hat (HR1; FK1).

Skills-Matrix Nur in einem Unternehmen wird eine sogenannte Skills-Matrix eingesetzt (HR1). Es wird ein Dokument eingesetzt, in dem die Namen der Mitarbeitenden und vordefinierte Fertigkeiten (Skills) notiert sind, in dem sich die Mitarbeitenden einstufen können. So wird sichtbar, welche Stärken vorhanden sind und wo die Mitarbeitenden untereinander Fachwissen bei den gewünschten Personen einholen können oder wo noch Potenziale liegen (HR1; E3).

Hybride Arbeitsweise Büro und Homeoffice Mitarbeitende werden gefordert, im Homeoffice spürbar und proaktiv zu sein, weil die Kommunikation durch die reine Anwesenheit im Büro weggefallen ist (FK2). Ferner schwindet durch eine Kombination aus Büro- und Homeoffice-Tagen das Netzwerk der Mitarbeitenden (E2, FK5). Ebenso führt ein Teilzeitpensum zu weniger Sichtbarkeit am Arbeitsplatz (zusätzlich zu Homeoffice) und kann sich negativ auf die Beförderung auswirken (E2).

Kriterien für die Personalentwicklung Auch wenn Kriterien im Einzelfall nicht schriftlich festgehalten werden, findet die praktische Personalentwicklung (unbewusst) aufgrund von Kriterien statt. Diese konnten in der Befragung erschlossen und gegliedert werden. Auf dieser Basis wurde ein Orientierungsrahmen für Führungskräfte mit Kriterien für die Entwicklung von Mitarbeitenden in der hybriden Arbeitswelt entwickelt. Tab. 12.2 führt die Kriterien für die Personalentwicklung auf, die Führungskräfte und HR-Fachpersonen für Entscheidungen zur Entwicklung von Mitarbeitenden berücksichtigen und zur Anwendung empfehlen, die sie mit Vorsicht anwenden, oder die veraltet sind und nicht angewendet werden sollten. In den Interviews wurden vierzehn Kriterien genannt, die für die Personalentwicklung angewendet und empfohlen werden.

Mit Vorsicht anwendbare Kriterien In den Interviews wurden vier Kriterien nur bedingt empfohlen, da sie nur mit Vorsicht von Führungskräften für die Personalentwicklung angewendet werden sollten. Die Berücksichtigung dieser vier Kriterien sei für den nächsten Entwicklungsschritt wichtig, dürften jedoch nicht als alleiniges Kriterium herangezogen werden (siehe Abschn. 12.2.1)

Tab. 12.2 Kriterien für die Personalentwicklung. (Quelle: Eigene Darstellung)

Angewendet, empfohlenen	Bedingt empfohlen	Veraltet, nicht empfohlen
Motivation	Potenzial	Geschlecht
Lernbereitschaft	Fachliche Erfahrung	Arbeitspensum
Interessen (Energiequellen)	Leistung (Zielerreichung)	Karriereunterbrüche
Interne Entwicklung	Arbeitsergebnis	Präsenzzeit
Flexibilität zum Re-/Upskilling		Herkunft
Mindset (Denkhaltung)		Branchenerfahrung
Ausprägungen (Stärken)		Alter
Selbstmanagement		Medienkompetenz
Feinfühligkeit		
Vertrauen		
Widerstandsfähigkeit		
Führungskompetenz		
Zusammenarbeit		
Individuelle Kompetenzen		

Nicht anwendbare Kriterien Acht weitere Kriterien wurden in den Interviews als in der hybriden Arbeitsweise als veraltet bezeichnet, die auf keinen Fall für die Personalentwicklung angewendet werden sollen. Die Interviewpartnerinnen betonen, dass diese Kriterien in den Unternehmen keine Anwendung finden.

Fasst man die Kernaussagen aus den Interviews zu den Kriterien zusammen, lässt sich festhalten, dass die Kriterien als Inspiration und Unterstützung für Führungskräfte zu verstehen sind. Mit diesen Kriterien sind Führungskräfte und Unternehmen offen für Fähigkeiten, von denen sie noch nicht wissen, dass die Mitarbeitenden diese künftig brauchen können. Diese Kriterien sind in Gesprächen mit Mitarbeitenden transparent zu kommunizieren (E2; E3; FK1). Bei der Entwicklung von Mitarbeitenden sollen sich Führungskräfte den Verzerrungen und Beurteilungsfehlern bewusst sein (E1; E2; E3; HR4; HR5). Betont wurde, dass durch aktives Fragen und Zuhören, sei es im Büro oder über ein Telefongespräch, Führungskräfte die Mitarbeitenden wahrnehmen und vor dem Hintergrund der Kriterien deren Entwicklungsbedarf einschätzen können (FK5; HR2; HR5). Dafür sollten sich Führungskräfte im Arbeitsalltag Zeit für Führungsarbeit nehmen, um achtsam Veränderungen wahrzunehmen, statt selbst zu interpretieren (E2; FK5). Zudem sind Feedbacks aus mindestens zwei Perspektiven sinnvoll, das heißt mindestens die Selbsteinschätzung des Mitarbeitenden und die Fremdeinschätzung der Führungskraft sind für eine Beurteilung zu berücksichtigen (E1; E3; HR4; HR5).

Wenn Unternehmen eine lebenszyklusorientierte Personalentwicklung anwenden, ist eine Individualisierung möglich und alle Mitarbeitenden könnten von Lern- und Entwicklungsmaßnahmen profitieren (E1). Auf dieses Thema wird im nächsten Kapitel eingegangen.

12.4.2 Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung berücksichtigt alle Mitarbeitendengruppen

Um alle Mitarbeitendengruppen für Entwicklungsschritte zu berücksichtigen, wurde in den Interviews auch die Individualität der Mitarbeitenden angesprochen. Personalentwicklung soll individuell sein, unabhängig von der virtuellen Arbeitswelt (HR4). Jedoch besteht die Gefahr, dass durch Homeoffice und Teilzeitarbeit die Sichtbarkeit und damit Wahrnehmung von Mitarbeitenden reduziert wird. Dabei werden Mitarbeitende nicht mehr als Individuen wahrgenommen, auf die Vorgesetzte auch im digitalen Kontext individuell eingehen und entsprechenden Entwicklungsbedarf erkennen und ansprechen, sondern Personalentwicklung wird nach Schema abgehandelt (HR4).

Individualität Ein erster Schritt zur Berücksichtigung der Individualität von Mitarbeitenden ist eine lebenszyklusorientierte Personalentwicklung (E1). Ein Ansatz dafür ist, dass Mitarbeitende ein individuelles Portfolio mit Entwicklungsthemen pflegen und darüber nicht nur die Führungskraft, sondern auch das Team oder Arbeitskolleg:innen Bescheid wissen. Ein weiterer Ansatz für mehr Individualität ist, dass Mitarbeitende ein Budget für Weiterbildung, zum Beispiel für Online-Kursplattformen, erhalten (E2). Individuelle Erwartungen bei der Personalentwicklung sind zu berücksichtigen, weshalb dies in einem Unternehmen in Führungslehrgängen thematisiert wird (HR2):

„(...) weil wir haben alle das Leben lang das Bedürfnis uns irgend in einer Art und Weise zu entfalten. Gewisse wollen weiter und andere weniger weit fliegen, (...) seid euch bewusst das hört nicht irgendwann auf, und nehmt das in den Fokus damit ihr die Leute nicht verliert.“
(HR2, 11:24)

Alle Mitarbeitendengruppen von jung bis alt Im Angesicht knapper Personalressourcen soll Personalentwicklung nicht nur Talente, sondern alle Mitarbeitenden für Beförderungen berücksichtigen. Ein Talentprogramm kann zusätzlich angeboten werden (E3). Alle Mitarbeitenden haben einzigartige Talente und es sollen nicht nur Starperformer gefördert werden, sondern alle Mitarbeitenden. Um eine Personalentwicklung über alle Mitarbeitenden(alters)gruppen zu ermöglichen (E3), kann die Übersicht gemäß Tab. 12.3 angewendet werden, die auf den Erkenntnissen der Datenerhebung und zwei bisherigen Forschungs-

Tab. 12.3 Übersicht Personalentwicklung über alle Mitarbeitendengruppen. (Quelle: basierend auf Datenerhebung, Graf (2008, S. 273) und Sander et al. (2020, S. 40))

Bedürfnisse Mitarbeitende	Talentprogramm			Personalstrategie und Unternehmensziele.
	Lehrabgänger:innen	Mitarbeitende zwischen 20 und 30 Jahren	(werdende) Eltern, Mitarbeitende mit Careaufgaben.	
	Mitarbeitende zwischen 31 und 40 Jahre	Mitarbeitende zwischen 41 und 50 Jahren	Mitarbeitende 50+ bis Pensionierung	

arbeiten (Graf, 2008 und Sander et al., 2020) basiert. Sander et al. (2022, S. 40) erläutert die Mitarbeitengruppen zwischen 20 und 30 Jahren, in der Männer und Frauen im gleich hohen Arbeitspensum arbeiten sowie jene zwischen 30 und 40 Jahren, in der die meisten Beförderungen sowie die Familienzeit stattfinden. Graf (2008, S. 273) erwähnt ergänzend die beiden Gruppen von 40 bis 50 Jahren, in der die Krise der Lebensmitte vorbei ist und eventuell eine Umorientierung im Beruf stattfindet und jene ab 50 Jahren bis zur Pensionierung, in der Freizeitwünsche erfüllt werden und die flexible Pensionierung an Bedeutung gewinnt. Bei der Datenerhebung wurde erwähnt, zusätzlich die Lehrgänger:innen für die Personalentwicklung zu berücksichtigen, um sie im Unternehmen zu halten (FK1) und als Zusatz für die Personalentwicklung ein Talentprogramm für ausgewählte Mitarbeitende anzubieten (E2; E3, HR2). Die Entwicklung über die Gruppen ist eingebettet zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden (HR1; E3; FK3) und der Personalstrategie des Unternehmens (HR3; HR5).

Eigenverantwortung der Mitarbeitenden Interviewte HR-Fachpersonen weisen auch darauf hin, dass Mitarbeitende in der Verantwortung stehen, sich mit ihrer Entwicklung auseinanderzusetzen und mit Führungskräften zu besprechen. Denn Führungskräfte und HR-Fachpersonen erwarten, dass Mitarbeitende von sich aus aktiv werden und sich zeigen (HR2):

„Aber ich bin ganz fest der Meinung, dass die betroffenen Personen, die sich entwickeln wollen, den Weg selber gehen müssen.“ (HR2, 11:4)

Die Verantwortung von Führungskräften liegt dann darin, die Mitarbeitenden aktiv durch den Entwicklungsprozess zu begleiten (HR4).

Zu einer stetigen Personalentwicklung gehört auch die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen, die nachfolgend vorgestellt wird.

12.4.3 Lebenslanges Lernen ermöglichen

In den Interviews wurde ebenfalls thematisiert, wie lebenslanges Lernen gestaltet werden kann. Dabei stehen kürzere online-Weiterbildungen und Re- und Up-Skilling im Zentrum.

Kürzere (online-)Weiterbildung Es wird davon ausgegangen, dass Lernen mit kürzeren (Online-)Weiterbildungen die Zukunft prägen wird (HR1; HR2). Der Schwerpunkt der Weiterbildungen für Mitarbeitende soll stärker auf kurzen Lernpaketen statt auf längeren Weiterbildungen liegen (E3). Dies bringt den Vorteil, dass alle Mitarbeitenden profitieren und sich fachlich entwickeln können:

„(Fokus) viel mehr auf fortlaufendes Lernen, online, Kurzausbildungen, Self-Take-Learnings im Sinne von neuen Lernmethoden, um Re- und Up-Skilling zu machen, um künftige Skills in kleine Pakete zu packen im Sinne von lebenslangem Lernen.“ (E3 3:7)

Die Weiterbildungsangebote sollen von einer klassischen Tagesweiterbildung zu modernen und flexiblen Lernsequenzen wechseln, indem eine Person in einem vorgegebenen Zeitrahmen selbstständig die Sequenz erarbeitet (HR2). Eine Möglichkeit dazu sind E-Learnings, die individuell und flexibel ausgewählt und absolviert werden können (HR2; HR5).

Interne Karrieremobilität mittels Up- und Reskilling Unternehmen sollen sich Gedanken machen, welche Fähigkeiten es künftig brauchen wird (FK3; E3). Die Planung innerhalb der Personalentwicklung erfolgt in einem Unternehmen gemeinsam mit der Bildungsabteilung (FK1). Es ist wichtig, durch Angebote eine interne Entwicklungsperspektive zu bieten, damit keine Fluktuation entsteht (FK5). Ein Beispiel hierfür ist die Prüfung des internen Mitarbeitendenpotenzials vor der Ausschreibung einer offenen Stelle (FK1; HR5). Diese Prüfung unterstützt wiederum einen aktiven Up- und Reskilling-Prozess im Unternehmen.

Um eine interne Entwicklung zu ermöglichen, braucht es ein neues Zusammenspiel zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. In welche Richtung dieses gehen könnte, wird nachfolgend erläutert.

12.4.4 Transformierte Personalentwicklung für die hybride Arbeitsweise

Neue Generationen mit dem Wunsch nach Teilzeitarbeit, technische Veränderungen durch die Digitalisierung oder die hybride Arbeitsweise mit Homeoffice haben einen Einfluss auf die Personalentwicklung (HR3; HR4; HR5). Dabei wurden in den Interviews mit Führungsarbeit und Mitarbeitendengesprächen zwei Bereiche beschrieben, die sich stark verändert haben.

Führungsarbeit Wegen Homeoffice ist mehr Einsatz und Zeitaufwand der Führungskräfte nötig, weil die Betreuung nicht durch die Anwesenheit in einer Gruppe im Büro abgefangen werden kann (FK2; FK3, FK4; FK5). Gute Führungskräfte sind mit ihren Mitarbeitenden in Kontakt, auch über die Entfernung (E2). Hier kann ein coachender Führungsstil unterstützen (E1). Bei einem Entwicklungswunsch von Mitarbeitenden soll dieser intern sichtbar gemacht werden (E1), indem zum Beispiel unternehmensintern Plattformen bestehen, auf denen Mitarbeitende ihre Stärken außerhalb des eigenen Teams unter Beweis stellen können (FK5).

Mitarbeitendengespräche Aufgrund der starken Veränderungen reichen die halbjährlichen und jährlichen Beurteilungsgespräche nicht mehr aus (E1; E2). Zwei Unternehmen wenden bei jüngeren Mitarbeitenden bereits einen intensiveren Rhythmus an (FK2; FK3):

„(...) einmal pro Monat ein Coachinggespräch, in dem es grundsätzlich um die fachliche Entwicklung geht und man dann in unregelmäßigen Abständen Themen über die mittel- oder langfristige Zukunftsplanung wieder aufgreift, dann funktioniert das.“ (FK3 7:50)

Die Gespräche basieren in der hybriden Arbeitswelt auf Vertrauen (FK1; HR5). Durch regelmäßigen Austausch kann Vertrauen aufgebaut und entwickelt werden. Unsicherheiten und Missverständnisse können zeitnah angesprochen und somit Enttäuschungen oder Vertrauensverlusten vorgebeugt werden.

Es ist zu erwarten, dass sich digitale Meetings und Gespräche in Zukunft zunehmend durchsetzen werden (HR3). Umso bewusster und sorgfältiger muss die Kommunikation gestaltet und wo möglich sollten auch vertrauensbildende Gespräche vor Ort vorgehen werden.

Fasst man die Ergebnisse der Interviews zusammen, zeigt sich, dass den Interviewpartner:innen die Herausforderungen der Personalentwicklung in einem zunehmend hybriden Arbeitsumfeld in unterschiedlichem Ausmaß bewusst sind. Entsprechend reagieren die Unternehmen unterschiedlich schnell auf die neuen Herausforderungen. Personalentwicklung soll einfach zugänglich sein. Deshalb hat noch keines der befragten Unternehmen aufgrund der virtuellen oder hybriden Arbeitsweise die Art und Weise, wie Personalentwicklung gelebt wird, fundamental angepasst. Allerdings wurden leichte Anpassungen aufgrund der veränderten Zusammenarbeit und Führung (aufgrund Homeoffice) und in den Weiterbildungsangeboten vorgenommen. Das Bewusstsein, für einen Veränderungsbedarf der Personalentwicklung in einer sich rasch ändernden Arbeitsumgebung ist allerdings vorhanden:

„ich glaube man muss das Wort Personalentwicklung ein wenig weicher machen, (...) es ist nicht ein Programm, ein Laufbahnschritt, nein es kann auch kleiner sein (...)“ (HR2, 11:33)

So ist allen Interviewpartner:innen klar, dass es nicht mehr ausreicht, einmal jährlich im Rahmen der Leistungsbeurteilung über die Entwicklungswünsche zu sprechen. Die individuelle Situation der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz und im Leben sind zu berücksichtigen und Entwicklungsschritte transparent zu besprechen. Die Unternehmen erkennen, dass in der hybriden Arbeitswelt und durch die Unsicherheit, welche Fähigkeiten in Zukunft gefragt sein werden, die Anforderungen an lebenslanges Lernen zunehmen und dass sich die Art der Weiterbildung in Richtung kürzere, virtuelle, on-the-job und auf den Beruf bezogene Weiterbildungen in aktiven Up- und Reskilling-Prozessen entwickelt.

Im nächsten Kapitel werden die Ergebnisse aus der Untersuchung auf ihre Relevanz hin und die Anwendung in der Praxis diskutiert.

12.5 Fazit aus den Ergebnissen

In diesem Kapitel werden die beiden Fragen beantwortet, welche Kriterien bei Entscheidungen zur Personalentwicklung relevant sind und berücksichtigt werden und wie Personalentwicklung unter hybriden Arbeitsbedingungen identifiziert und gestaltet werden kann.

Entscheidungsfindung Personalentwicklung Vor dem Hintergrund einer zunehmend hybriden Arbeitswelt verlieren bewährte Aspekte bei der Identifikation von Personalent-

wicklungsbedarf an Relevanz, während andere an Gewicht gewinnen. Während bisherige Themen wie die traditionelle Leistungsbeurteilung in den Hintergrund rücken, erhält die Schaffung von Transparenz über Stärken zum Beispiel mit einer Skills-Matrix an Bedeutung. Die Forderung nach Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit sowie die Berücksichtigung der Vielfalt von Mitarbeitenden und Lebensentwürfen rückt sowohl die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung mit ihrer Ausrichtung an den Phasen des betrieblichen Lebenszyklus wie auch die jeweilige Lebenssituation stärker in den Fokus. Das Alter von Mitarbeitenden korreliert nicht mehr zwingend mit privaten Lebensphasen oder beruflicher Karriereentwicklung. Damit kommt der Berücksichtigung der individuellen Lebensentwürfe zunehmende Bedeutung zu.

In einem hybriden Arbeitsumfeld, mit Homeoffice und Teilzeitarbeit ist die individuelle Wahrnehmung allerdings erschwert und stellt Führungskräfte vor große Herausforderungen. Die Interviewpartner:innen sind sich in unterschiedlichem Maße dieser Herausforderungen bewusst, bzw. stellen sich diesen in ihrem Unternehmen. Dabei orientieren sich die Führungskräfte in ihren Entscheidungen zur Personalentwicklung an konkreten Kriterien, die in Tab. 12.2 zusammengefasst wurden. Diese Kriterien für Entwicklungsentscheidungen geben Führungskräften Sicherheit und Orientierung und stellen sicher, dass relevante Kriterien für alle Mitarbeitenden Anwendung finden. Kritisch anzumerken ist allerdings, dass auch diese Kriterien die Individualität der Mitarbeitenden nur bedingt berücksichtigen. Korrigierend kann dabei die Berücksichtigung von Mitarbeitengruppen (Tab. 12.3) sein, damit Mitarbeitende unter Berücksichtigung sowohl ihres betrieblichen Lebenszyklus wie auch ihrer Lebenssituation Entwicklungsmöglichkeiten erhalten und vielfältige interne Entwicklungswege ermöglicht werden. So kann lebenslanges Lernen über alle Mitarbeitendengruppen hinweg ermöglicht und dem Fokus auf Up- und Reskilling Rechnung getragen werden.

In der Studie wurde zwar auf die Wichtigkeit einer individuellen und lebensphasenorientierten Personalentwicklung hingewiesen. Eine entsprechend gelebte Praxis konnte allerdings bei den befragten Unternehmen nicht erkannt werden. Eine Erklärung könnte sein, dass eine gewisse Flexibilität für die Anwendung des Lebenszyklusmodells nötig ist, diese aber in Großunternehmen nur teilweise gegeben ist (vgl. dazu auch Graf, 2001).

Anwendung in der hybriden Arbeitswelt Personalentwicklung in der hybriden Arbeitswelt braucht mehr Führungszeit (Pletscher et al., 2022). Um Kriterien für die Personalentwicklung zu erkennen, sollten sich Führungskräfte mehr Zeit nehmen, um hinzuhören und Fragen zu stellen (Crocco & Grenier, 2021; McGuire et al., 2021; Niedermann, 2020). Beobachtungen und die Wahrnehmung der Mitarbeitenden werden zeitintensiver, weil ein jährliches Beurteilungsgespräch nicht mehr ausreicht. Ein möglicher Hauptgrund für den erhöhten Aufwand in der Führung ist der höhere Kommunikationsbedarf gegenüber Mitarbeitenden und anderen Führungskräften, damit Personalentwicklung im Unternehmen den Entwicklungsbedarf erkennt und entsprechende Angebote bereitstellen kann (Herrmann et al., 2012, S. 248). Es wird sich zeigen, ob dieser Aufwand von Führungskräften in der hybriden Arbeitswelt nachhaltig geleistet wird.

12.6 Empfehlungen für die Praxis

Es folgen Empfehlungen für Führungskräfte zur Gestaltung der Personalentwicklung in der hybriden Arbeitsweise und Fragestellungen für weitere Forschung.

12.6.1 Empfehlungen für Führungskräfte

Lern- und Kommunikationskultur leben Führungskräfte integrieren Personalentwicklung in ihre Führungsarbeit und fokussieren dabei auf eine Lern- und Kommunikationskultur. Lernen und Personalentwicklung beeinflussen sich gegenseitig. Den Führungskräften kommt die Rolle zu, die Mitarbeitenden zum Lernen zu motivieren und auf Personalentwicklung anzusprechen, damit die Philosophie des lebenslangen Lernens gelebt werden kann (Graf et al., 2022). Den Mitarbeitenden kommt die Verantwortung zu, ihren Entwicklungsweg selbst zu gestalten und diesen zu gehen.

Individualisierte Personalentwicklung Führungskräfte sollen in der Personalentwicklung alle Gruppen an Mitarbeitenden berücksichtigen und in Gesprächen mit Mitarbeitenden eine mögliche Entwicklung regelmäßig thematisieren. Dabei sollen die Mitarbeitenden und ihre Lebenssituation berücksichtigt werden, damit ein Entwicklungsschritt im Einklang zwischen den Unternehmenszielen und der individuellen Mitarbeitendensituation stattfindet. Durch die aktive Thematisierung wird dazu beigetragen, dass Personalentwicklung durch die Mitarbeitenden wahrgenommen wird und sie ein Zeichen erhalten, dass sich die Führungskraft und das Unternehmen um ihre Entwicklung kümmern. Die Forschungsarbeit hat gezeigt, dass bei allen Mitarbeitenden ein Entwicklungsbedarf besteht, unabhängig vom Alter und der Beschäftigungsdauer im Unternehmen.

Coachender Führungsstil Für die Personalentwicklung in der hybriden Arbeitsweise wird ein coachender Ansatz empfohlen (Lippe-Heinrich, 2019; Pfrombeck et al., 2020; Senn, 2022). Mittels Coaching können auch on-the-job-Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, die gegebenenfalls im Kontext von Up- und Reskilling sinnvoller sind als zum Beispiel der Besuch eines externen Kurses.

12.6.2 Fragestellungen für weitere Forschung

Durch die Untersuchung konnten Kriterien für die Personalentwicklung in hybrider Arbeitsweise erarbeitet werden. Aufgrund des abgesteckten Zeitraums konnten nicht alle Aspekte untersucht werden. Weitere Forschungsarbeiten können interessante Aspekte zu folgenden Themen liefern:

- Diversität bei Beförderungen: wie kann diese in der Personalentwicklung gelebt werden?

- Sichtbarkeit von Mitarbeitenden: wie kann die Sichtbarkeit von Mitarbeitenden in der hybriden Arbeitsweise erhöht werden?
- Digitale Weiterbildung: wie können kurze, digitale Weiterbildungen dazu beitragen, die Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten?

12.7 Ausblick

Zusammenfassend lassen sich folgende fünf Punkte für die Personalentwicklung in einer hybriden Arbeitswelt mitnehmen:

1. Führungskräfte wenden konkrete Kriterien für die Personalentwicklung an und kommunizieren diese transparent.
2. Personalentwicklung wird durch regelmäßiges Ansprechen durch die Führungskraft bei allen Mitarbeitenden greifbar gemacht und Mitarbeitende werden aufgefordert, für ihre Entwicklung Verantwortung zu übernehmen – ein formaler jährlicher Rhythmus im Rahmen des Mitarbeitendengesprächs reicht nicht mehr aus.
3. Vertrauen bildet die Basis für die Zusammenarbeit in der hybriden Arbeitsweise. Das aktive Erfragen der Bedürfnisse und aufmerksame Zuhören ist für die Führungsarbeit essenziell.
4. Personalentwicklung on-the-job rückt durch die hybride Arbeitsweise in den Fokus, Weiterbildungen werden kürzer und digitaler und zielen somit auf das Re- und Upskilling der Mitarbeitenden ab.
5. Personalentwicklung ermöglicht interne Entwicklungsschritte, um offene Stellen intern zu besetzen, Mitarbeitende nachhaltig zu binden und Diversität zu leben.

Aus der Perspektive dieser Untersuchung ist Unternehmen zu empfehlen, die Veränderungen zu einer hybriden Arbeitswelt als Chance zu nutzen, Bestehendes zu überprüfen und die Transformation so zu gestalten, dass Mitarbeitende nachhaltig produktiv und kreativ arbeiten und sich motiviert und gesund entwickeln können.

Literatur

- Akin, N., & Rumpf, J. (2013). Führung virtueller Teams. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 44(4), 373–387. <https://doi.org/10.1007/s11612-013-0228-9>
- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (6. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2021). Virtual HRD's Role in Crisis and the Post Covid-19 Professional Lifeworld: Accelerating Skills for Digital Transformation. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 5–25. <https://doi.org/10.1177/1523422320973288>
- Bentner, A., & Dylong, S. (2015). *Mehr Diversity im demografischen Wandel. Impulse für ein innovatives Personalmanagement*. Springer Fachmedien.
- Bloom, N. (2021). Don't let employees pick their WFH days. *Harvard Business Review*, 25. <https://hbr.org/2021/05/dont-let-employees-pick-their-wfh-days>. Zugegriffen am 27.08.2023.

- Crocco, O. S., & Grenier, R. S. (2021). Not all those who wander are lost: Critically reflective research for a new HRD landscape. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 55–65. <https://doi.org/10.1177/1523422320973425>
- Delany, K. (2021). What challenges will organisations face transitioning for the first time to the new normal of remote working? *Human Resource Development International*, 25(5), 642–650. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.2017391>
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, P. D. J., & Schabel, F. (2019). *HR-Report 2019: Schwerpunkt Beschäftigungseffekte der Digitalisierung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE und Hays*. <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-2019.pdf/b4dd2e3c-120e-8094-e586-bdf99ac04194>. Zugegriffen am 27.08.2023.
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., & Schabel, F. (2020). *HR-Report 2020. Lebenslanges Lernen*. <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2020-lebenslanges-lernen>. Zugegriffen am 27.08.2023.
- Eilers, S., Rump, J., Schabel, F., & Möckel, K. (2021). *HR-Report 2021. Schwerpunkt New Work*. <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2021-new-work>. Zugegriffen am 27.08.2023.
- Flick, U. (2019). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 473–488). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>
- Friese, S. (2019). Qualitative data analysis with Atlas.ti (1–344).
- Fritschi, T., & Kraus, S. (2020). „Barometer Gute Arbeit“ Qualität der Arbeitsbedingungen aus der Sicht der Arbeitnehmenden – Ergebnisse für das Jahr 2020. Berner Fachhochschule. https://www.bfh.ch/dam/jcr:521b0d33-e0da-4fca-bb60-9714b78a8810/barometer_gute_arbeit_schlussbericht_201126_def2.pdf. Zugegriffen am 27.08.2023.
- Gedro, J., Allain, N. M., De-Souza, D., Dodson, L., & Mawn, M. V. (2020). Flattening the learning curve of leadership development: Reflections of five women higher education leaders during the Coronavirus pandemic of 2020. *Human Resource Development International*, 23(4), 395–405. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779911>
- Geisenhainer, M. (2020). Verhalten oder Verhältnisse? *hrtoday.ch*, 12–14.
- Graf, A. (2001). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus. *German Journal of Human Resource Management*, 15(4), 416–419.
- Graf, A. (2008). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Handlungsfelder und Maßnahmen. In N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung* (3. Aufl., S. 265–280). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9318-2_15
- Graf, N. (2014). Personalentwicklung. In N. Graf (Hrsg.), *Innovationen im Personalmanagement. Die spannendsten Entwicklungen aus der HR-Szene und ihr Nutzen für Unternehmen* (S. 189–272). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04887-7_5
- Graf N., Schmitz A., & Scheller S. (2022). #nextPE – Zukunftsfähigkeit der Personalentwicklung. <https://www.scil.ch/2022/12/10/studie-nextpe-2022-zukunftsfahigkeit-der-personalentwicklung/>. Zugegriffen am 27.08.2023.
- Gratton, L. (2020). Four principles to ensure hybrid work is productive work. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/four-principles-to-ensure-hybrid-work-is-productive-work/>. Zugegriffen am 27.08.2023.
- Gül, K., Boes, A., & Kämpf, T. (2016). Lebensphasensensible Entwicklungs- und Karrierekonzepte: Handlungsfelder, Ansätze und Tools. In A. Gerlmaier, K. Gül, U. Hellert, T. Kämpf, & E. Latniak (Hrsg.), *Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Fachkräftepotenziale in technischen Entwicklungsbereichen erschließen und fördern*. Springer Gabler.
- Han, S. J., & Stieha, V. (2020). Growth mindset for human resource development: A scoping review of the literature with recommended interventions. *Human Resource Development Review*, 19(3), 309–331. <https://doi.org/10.1177/1534484320939739>

- Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>
- Herrmann, D., Hüneke, K., & Rohrberg, A. (2012). *Führung auf Distanz: Mit virtuellen Teams zum Erfolg*. Springer Gabler.
- Hilb, M. (2017). *Integriertes Personalmanagement. Ziele – Strategien – Instrumente* (21. Aufl.). Luchterhand.
- Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2020). Careers after COVID-19: Challenges and changes. *Human Resource Development International*, 23(4), 1–11. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779576>
- Hummelgaard, P. (2020, Januar). The jobs forecast is unsettled. It's time for a reskilling revolution. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/denmark-reskilling-revolution-future-of-work>. Zugegriffen am 27.08.2023.
- Jonker, J., & Pennink, B. (2009). Elaborating your own research design. In J. Jonker & B. Pennink (Hrsg.), *The essence of research methodology* (S. 1–171). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-71659-4>
- Kels, P., Clerc, I., & Artho, S. (2015). *Karrieremanagement in wissensbasierten Unternehmen. Innovative Ansätze zur Karriereentwicklung und Personalbindung*. Springer Fachmedien.
- Kropp, B. (2021). 9 trends that will shape work in 2021 and beyond. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2021-and-beyond>. Zugegriffen am 27.08.2023.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl., S. 441–456). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>
- LinkedIn Learning Workplace Learning Report. (2021). <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2021>. Zugegriffen am 27.08.2023.
- Lippe-Heinrich, A. (2019). *Personalentwicklung in der digitalisierten Arbeitswelt*. Springer Gabler.
- Mankin, D. P. (2001). A model for human resources development. *Human Resource Development International*, 4(1), 65–85.
- McGuire, D., Germain, M. L., & Reynolds, K. (2021). Reshaping HRD in light of the COVID-19 pandemic: An ethics of care approach. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 26–40. <https://doi.org/10.1177/1523422320973426>
- Müri, P. (2001). ... wenn nur das Personal nicht wär. Ein Lehrbuch für die Führungspraxis. Orell Füssli Verlag AG.
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13–31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Niedermann, N. (2020). *Befördern wir die Richtigen?* | Vista Blog. Executive School of Management, Technology and Law. https://www.vista.blog/befoerdern-wir-die-richtigen?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=befoerdern_wir_die_richtigen&utm_term=2020-10-12. Zugegriffen am 27.08.2023.
- Pfrombeck, J., Feierabend, A., Schärfer, L., Kornblum, A., Grote, G., & Staffelbach, B. (2020). In G. Grote & B. Staffelbach (Hrsg.), *Schweizer HR-Barometer 2020: Digitalisierung und Generationen*. Universität Zürich. <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000445553>
- Pletscher, M., Sender, A., & Staffelbach, B. (2022). *HRM in Switzerland: People & practices. CRANET study report 2022*. Universität Luzern. https://www.unilu.ch/fileadmin/fakultaeten/wf/institute/hrm/dok/Forschung/Cranet_Study_Report_2022.pdf. Zugegriffen am 27.8.2023.
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2019). Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>
- Robledo-Ardila, C., & Roman-Calderon, J. P. (2019). Individual potential and its relationship with past and future performance. *Journal of Education for Business*, 95(1), 45–52. <https://doi.org/10.1080/08832323.2019.1596872>
- Sander, G., Hartmann, I., & Keller, N. (2020). *Gender Intelligence Report 2020*. <https://advance-hsg-report.ch/>. Zugegriffen am 27.08.2023.

- Sander, G., Hartmann, I., Keller, N., Pierce, C., & Mbigna Mbakop, B. (2022). *Gender intelligence report 2022*. <https://www.advance-hsg-report.ch/de/>. Zugegriffen am 27.08.2023.
- Schneider, L., Meyer, D., Feierabend, A., Grote, G., & Staffelbach, B. (2022). Schweizer HR-Barometer 2022. Schwerpunktthema Innovation und Scheitern. <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000585318>
- Schüll, A. (2020). *Das Triade-Konzept der Personalentwicklung*. Springer Gabler.
- Senn, P. (2022). Personal entwickeln. Individualisierung – Prozessorientierung – Kompetenznutzung. In S. Kaudela-Baum, S. Meldau, & M. Brassler (Hrsg.), *Leadership und People Management. Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation*. Springer Gabler.
- Sieber Bethke, F., & Klein, A. (2021). *New Career. Personalentwicklungskonzepte im Kontext von VUCA und Agilität*. Haufe.
- The Adecco Group. (2023). What trends will define the world of work in 2023? *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2023/01/trends-world-of-work-in-2023-leaders/>. Zugegriffen am 27.08.2023.
- Thom, N. (1987). *Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien*. C.E. Poeschel Verlag.
- Von Contzen, B., & Nehrig, C. (2022). Karriereplanung. Zwischen Mitarbeiter-Wünschen und Abteilungszielen. *kma-Klinik Management aktuell*, 27(01), 40–42.
- Werner, J. M. (2014). Human resource development ≠ human resource management: So what is it? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 127–139. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Wightman, B. (2020, Januar). Why we need a reskilling revolution. *World Economic Forum*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/hundreds-of-millions-of-workers-need-reskilling-where-do-we-start>. Zugegriffen am 27.08.2023.

Christa Breny-Müller (M.Sc.) Masterstudium in Betriebswirtschaft mit Vertiefung Corporate and Business Development an der Berner Fachhochschule. Mehrjährige Berufserfahrung als Fachspezialistin und Linienvorgesetzte im Bereich Vertrieb und Services der Schweizerischen Bundesbahnen AG.

Prof. Dr. Andrea Gurtner Leitung des Instituts New Work der Berner Fachhochschule. Aktuelle Forschungs- und Dienstleistungsprojekte liegen im Bereich Personalmanagement mit Fokus auf Diversity und Inclusion, Unternehmenskultur, Arbeitsklima und Teamprozesse. Studium und Promotion als Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologin an den Universitäten Bern, Pittsburgh und Göttingen. Frühere Tätigkeit an den Universitäten Neuchâtel, Fribourg und Lausanne.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Leitfaden für die Einführung neuer Arbeitswelten am Beispiel eines Schweizerischen Bundesamtes

13

Christian Dellenbach und Eric Rufer

Zusammenfassung

Viele Schweizer KMU und Großunternehmen sind bemüht, die Zusammenarbeit im Rahmen der Digitalisierung zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgebenden zu fördern. Der Druck auf dem Arbeitsmarkt steigt, als ansprechende und innovative Arbeitgebende zu bestehen. Alte Hierarchien und Dienstwege, welche sich bewährt haben, werden zunehmend an agile Organisationsformen angepasst, was wiederum Flexibilität und eine Veränderung des Führungsverständnisses erfordert. Um den Herausforderungen des Wandels zu begegnen, wurde sich auf drei relevante Dimensionen, welche die Arbeitswelt 4.0 beeinflussen, fokussiert: People, Technology und Place. Diese Fokussierung soll den Unternehmen dabei helfen, die Transformation in die agile und digitale Welt zu erleichtern und die Resultate der Veränderung zu steuern. Zur Zielerreichung, welche Chancen bei der Einführung der neuen Arbeitswelt entstehen können, wurden Interviews durchgeführt, wobei die Teilnehmenden aus unterschiedlichen Branchen stammen. Zur Datenerhebung wurde ein teilstrukturierter Interviewleitfaden genutzt. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wurden anschließend Empfehlungen ausgearbeitet. Es konnte eruiert werden, dass die öffentliche Verwaltung vor allem Chancen im Bereich der Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen aufweist, welche sich positiv auf die Positionierung am Arbeitsmarkt und die Mitarbeitendenbindung auswirkt. Zudem können durch unterschiedliche Raumzonen die Anforderungen an die verschiedenen

C. Dellenbach
Bern, Schweiz

E. Rufer (✉)
Bernere Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: eric.postler@bfh.ch

Arbeitsweisen gedeckt werden. Die Technologie ist zwar ein wichtiger Enabler der neuen Arbeitswelt, birgt allerdings auch große Herausforderungen im Management der verschiedenen Tools. Zu guter Letzt spielt das Thema Führung eine wesentliche Rolle, ob die Transformation in die neue Arbeitswelt glückt oder nicht.

13.1 Problem- & Fragestellung

Heutzutage bieten sich in der Dienstleistungsbranche unterschiedliche mobile Möglichkeiten an, Büroarbeiten orts- & zeitunabhängig sowie produktiv auszuführen. Den Standort des eigenen Arbeitsplatzes situativ wählen zu können, erlaubt die Gestaltung einer ausgeglichenen Work-Life-Balance. Im Beispiel des beschriebenen Bundesamtes benötigten die Mitarbeitenden zu Beginn der COVID-19-Pandemie im Jahr 2019 einen Kadervertrag, um einen fixen Home-Office-Tag pro Woche beantragen zu dürfen. Die COVID-19-Pandemie führte zur Aufweichung der bestehenden Strukturen und Denkweisen des Führungskaders, was einen Wechsel der Arbeitsformen auslöste. Führung von oben mischte sich mit Führung von unten. Die Annahme der Geschäftsleitung, dass Mitarbeitende im Home-Office unproduktiver seien, konnte während der Pandemie bereits nach einigen Monaten mithilfe interner Auswertungen und Rückmeldungen der Vorgesetzten verworfen werden (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2020). Die Geschäftsleitung reagierte auf die erhöhte Produktivität und gab unter Auflagen des Bundesrates das Home-Office ab dem Jahr 2020 frei. Die Vorgesetzten waren durch diesen Entscheid in der Pflicht, die An- beziehungsweise Abwesenheiten der Mitarbeitenden zu koordinieren und den Dialog für eine einvernehmliche Arbeitsaufteilung zu suchen.

Nach zwei Jahren der Pandemie ist spürbar, dass die neuen eingeführten Arbeitsformen auch negative Aspekte haben. Bei manchen Mitarbeitenden resultierte die Arbeit im Home-Office in einer Selbstisolation, die unterschiedliche negative Auswirkungen wie Konzentrationsschwäche, Krankheit, längere Arbeitszeiten durch fehlende formgebende oder gestaltende Einflüsse sowie eine Distanzierung vom Unternehmen und dessen Kultur hatte (Siegrist, 2021). Insbesondere der Aspekt der Absenzen durch Krankheit ist im vorliegenden untersuchten Bundesamt aufgefallen. Nach Loichen (2021, S. 320) hat sich die Zahl der Krankschreibungen aufgrund psychischer Probleme in den letzten 20 Jahren nicht nur in der Schweiz verdreifacht.

Aus Sicht der Vorgesetzten scheint es nicht möglich, virtuell Lob und Anerkennung weiterzugeben sowie proaktiv gegen Anzeichen psychischer Probleme vorzugehen (Steinert & Büser, 2018, S. 25). Durch fehlende oder falsche Kommunikation kommt es vermehrt zu Missverständnissen. Dadurch stellen sich Mitarbeitende im Home-Office die Frage, ob sie effizient arbeiten würden. Für die Mitarbeitenden können nach Siegrist (2021) regelmäßige Rückfragen nach der Arbeitseffizienz durch Vorgesetzte belastend sein und ungesunden Stress auslösen. Die Balance zwischen Arbeit, Familie und persönlichen Interessen verliert wegen der ständigen Überwachung der Arbeit für viele Mit-

arbeitenden an Relevanz (Loichen, 2021, S. 326; Wolter, 2021, S. 322). Die Grundhaltung, effizient sein zu müssen, und die ständige Erreichbarkeit durch E-Mails, Chatnachrichten, Telefonanrufe und weitere Kommunikationskanäle, versetzen viele Mitarbeitende in Stresssituationen (Egler, 2018).

Der Wechsel vom Büroarbeitsplatz zum Home-Office scheint kein nachhaltiger Ansatz zu sein, um als attraktiver Arbeitgeber zu gelten (Schaff, 2019, S. 304). In der Zukunft wird auf ein höheres Maß an Mobilität, Flexibilität, Geschwindigkeit und Leistungsbereitschaft sowie auf ein gesteigertes Wachstum gesetzt. In den Hintergrund treten damit Beständigkeit, Sicherheit und Kontinuität (Hofert, 2021, S. 248 ff.).

Basierend auf der beschriebenen Problemstellung im Umgang mit den neuen Arbeitsformen, untersucht der vorliegende Artikel, welche Chancen sich durch die neuen Arbeitswelten für die öffentliche Verwaltung ergeben. Darüber hinaus werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, welche die öffentliche Verwaltung dabei unterstützen sollen, die neuen Arbeitswelten in der Organisation einführen zu können.

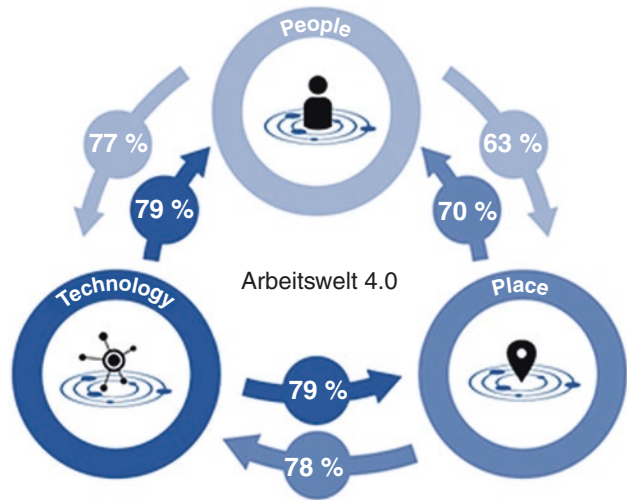
Die Informationen zur Beantwortung der beiden Untersuchungsfragen werden durch Experten- und Expertinneninterviews zusammengetragen. Mithilfe der Interviewergebnisse und einer Literaturrecherche werden darauf aufbauend die Handlungsempfehlungen ausgearbeitet.

13.2 Treiber und Einflüsse der Arbeitswelt 4.0

Die Art und Weise, wie heute gearbeitet und was unter Arbeit an sich verstanden wird, hat sich durch die neuen Technologien, die Umwelt und die gesamte Gesellschaft immer wieder geändert. Hackl et al. (2017) und Laloux (2015) sind der Meinung, dass die Einführung einer neuen Organisationsform besteht, die sich zu einer neuen Weltsicht in der Gesellschaft entwickeln kann. Auch soll es Anzeichen dafür geben, dass eine weitere Veränderung der Denkweise und damit ein neues Organisationsmodell bevorsteht. Derzeit befinden wir uns in der digitalen Transformation, welche nebst der Wirtschaft weitere Bereiche wie die Gesellschaft und die Politik betrifft (Hackl et al., 2017, S. 11; Laloux, 2015, S. 5 ff.). In diesem globalen Change-Prozess werden einzelne Prozesse, Programme, Menschen und Maschinen mit Standorten intelligent verknüpft. Aus dieser iterativen Konstellation der Wechselwirkung entsteht nach Hackl et al. (2017, S. 11) und Peter (2020) eine enge Verbindung der Dimensionen ‚People‘, ‚Place‘ und ‚Technology‘. Die drei Dimensionen sind dabei abhängig zueinander und beeinflussen sich gegenseitig. Eine gute Balance in der Ausprägung dieser Dimensionen sind von entscheidender Bedeutung, um einen erfolgreichen Wandel in Richtung neue Arbeitswelten anstoßen zu können.

Allerdings stellt die Umsetzung eines harmonischen Zusammenspiels dieser Dimensionen eine große Herausforderung dar. Abb. 13.1 stellt dieses Zusammenspiel unter den Dimensionen grafisch dar.

Abb. 13.1 Dimensionen und Wechselwirkung mit der Arbeitswelt 4.0. (Quelle: Peter, 2020, S. 42)



13.3 People

Die heutige Welt zeigt mit der digitalen Transformation ein Umfeld, welches durch den Fokus auf Effektivität und Agilität geprägt ist. Diese neue Welt, welche sich nicht standardisieren und anhand unterschiedlicher Faktoren vorhersehen lässt, wird als VUKA-Welt bezeichnet. In diesem Umfeld ist es als Unternehmen ein Hemmnis, neue Wege zu gehen und hierbei die funktionierenden Hierarchien zu hinterfragen (Kühl et al., 2021, S. 107). Eine professionelle Begleitung, zum Beispiel durch einen agilen Coach, kann nach Kühl, Schäfer und Lampert (Kühl et al., 2021, S. 107) dabei helfen, in Teams bestehende alte Denkmuster zu durchbrechen. Die Rolle als Coach kann laut Meyer (2021, S. 43) Mitarbeitenden und Vorgesetzten Stabilität geben, denn sie befindet sich außerhalb der Organisation und ist nicht Teil der Hierarchie. Ein Coach kann Menschen dabei unterstützen, Neues auszuprobieren, ohne dabei von der Hierarchie abhängig zu sein.

Ein weiteres wesentliches Element ist die Selbstorganisation: „Als wichtige Kompetenz des agilen Arbeitens wird die Selbstorganisation von Personen, Teams und Organisationen betrachtet“ (Odermatt & Postler, 2021, S. 282).

In der Geschichte der Menschheit wurden vier Formen der Zusammenarbeit in Organisationen entwickelt, die nach Laloux (2015, S. 36 ff.) auf vier verschiedenen Weltansichten beruhen. Sie können in die folgenden Stufen unterschieden werden: tribal-impulsiv, traditionell-konformistisch, modern-leistungsorientiert und postmodern-pluralistisch. Jede dieser Formen der Zusammenarbeit hat in der Vergangenheit bedeutende Erkenntnisse zur Lösung komplexer Probleme hervorgebracht. Auf die vier Formen folgt in Zukunft eine weitere Form, die integrale evolutionäre Organisation. Im Evolutionsmodell von Laloux (2015) werden diese fünf Formen anhand ihrer Erfolge bei der Problemlösung zusammengefasst (Tab. 13.1).

Tab. 13.1 Evolutionsmodell

Stufe	Beispiele	Bedeutende Durchbrüche	Charakteristika der Zusammenarbeit
Tribale impulsive Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> • Mafia • Straßengang • Stammesmilizen 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsteilung • Befehlsautorität 	Wolfsrudel
Traditionelle konformistische Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> • Katholische Kirche • Militär • Mehrheit der Regierungsbehörden • Öffentliches Schulsystem 	<ul style="list-style-type: none"> • Formale Rollen (stabile und skalierbare Hierarchien) • Prozesse (langfristige Perspektiven) 	Armee
Moderne leistungsorientierte Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> • Multinationale Unternehmen • Privatschulen (Charterschulen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Verlässlichkeit • Leistungsprinzip 	Maschine
Postmoderne pluralistische Organisationen	Kulturorientierte Organisationen (zum Beispiel Southwest Airlines, Ben & Jerry's)	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • Werteorientierte Kultur • Berücksichtigung aller Interessengruppen (Stakeholder-modell) 	Familie
Integrale evolutionäre Organisationen	Unternehmen wie Buurtzorg und Patagonia (weitere Unternehmen siehe Anhang, Abschn. 8.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheit • Selbstführung • Evolutionärer Sinn 	Lebender Organismus, Netzwerk

in Anlehnung an Laloux, 2015, S. 36 ff.

Laloux (2015) hat das Modell zur integralen evolutionären Organisation auf Basis der Forschungen von Wade (1996, S. 156) und Wilber (2000, S. 44 ff.) entworfen. Laloux geht davon aus, dass die in der modernen Wissenschaft ausdifferenzierten Wirklichkeitsbereiche von Natur, Mensch, Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur in der Realität vielfältig verflochten sind. Die einzelnen Stufen werden nicht bewertet und müssen zum jeweiligen Kontext passen, um ein Optimum an Handlungsfähigkeit zu ermöglichen. Die drei Durchbrüche zu einer integralen evolutionären Organisation können nach Laloux (2015, S. 54 ff.) wie folgt zusammengefasst werden:

Selbstführung: Sie funktioniert vollständig ohne eine Hierarchie und erfordert keine Notwendigkeit für Konsens. Analogien zu den Funktionsweisen komplexer adaptiver Systeme, welche aus der Natur bekannt sind, werden auf Organisationen übertragen.

Ganzheit: Darunter sind Praktiken zu verstehen, die es ermöglichen, dass die Menschen in den Organisationen sich vollständig (auch emotional, spirituell und intuitiv) nicht nur fachlich-beruflich einbringen können.

Evolutionärer Sinn: Die Organisation ist ein lebendiges System oder ein Organismus und hat eine Richtung. Die Mitglieder werden aufmerksam, wohin die Organisation sich entwickelt und welchem Sinn sie dienen möchte. Daraus können dann Entscheide abgeleitet werden.

Nach Eilers (2021, S. 193 ff.) ist ein evolutionärer Wandel innerhalb der Zusammenarbeit entscheidend, damit Leitende selbst die Notwendigkeit einer disruptiven Veränderung wahrnehmen. Als Grundvoraussetzung für eine Integration selbstorganisierter Teams ist die Unterstützung der Unternehmensführung als ein Muss-Kriterium zu betrachten. Ohne Einsicht und Initiative von Entscheidenden lassen sich die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nicht erfüllen. In der Rolle des Agile Ambassador werden Werte aus der Unternehmung mit agilen Werten verknüpft. Die Rolle des Servant-Leaders hat den Fokus auf das Team und nimmt die Aufgabe wahr, dass die Teams ihre Aufgaben selbstorganisiert erledigen können. Es ist eine Rolle, die sich nicht durch Autorität, sondern durch Empathie und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden auszeichnen. Sie kennen nicht nur agile Methoden; indem sie Mitarbeitenden Raum zur Selbstorganisation und persönlichen Entfaltung geben, sichern sie Erfolge für das Unternehmen.

Die Führung und das Empowerment nehmen folglich besondere Rollen in der agilen Transformation ein. Zum Empowerment hat Peter Drucker, 2007 geschrieben: „Nur mit Hilfe qualifizierter ‚Wissensarbeiter‘ kann die Informationsflut bewältigt und genutzt werden. Deshalb kommt es darauf an, dass die Unternehmen im Stande sind, diesen neuen Typus von Mitarbeiter für sich zu gewinnen und dann zu halten.“ (Drucker, 2007, S. 16)

Hierzu ist es wichtig, dass sich Unternehmen auf Talente fokussieren, welche dem neuen Typus von Mitarbeitenden entsprechen, um den Wandel zu vereinfachen. Allerdings können ebendiese Talente nach Wohland (2020, S. 202) wie Gefühle nicht vermessen werden. Denn sie sind weder eine Eigenschaft des Bewusstseins noch des Verstands. Talente sind generell unsichtbar und werden dann bemerkt, wenn sich Menschen durch ein Problem provoziert fühlen und ihnen die Lösung einfacher fällt als ihren Mitmenschen. Sie haben charismatische Leader-Eigenschaften unabhängig vom Alter (Jobst-Jürgens, 2020, S. 109). Durch die üblichen Methoden des Personalmanagements werden Talente nicht sichtbar. Für Fischli (2020, S. 203 ff.) ist Vertrauen in die Führung zentral. Speziell in Organisationen gilt Vertrauen als wirkungsvolles Paradigma im Umgang mit Unsicherheit. Nach Fischli (2020) sollten die Relevanz und das Interesse der Selbstorganisation im Fokus liegen, weil sie es innerhalb eines Systems ermöglichen, unter den Vorzeichen von Veränderung und Komplexität neue Eigenschaften oder Strukturen herauszubilden, um überlebensfähig zu bleiben. Zugleich ist zu beachten, dass Vertrauen und Selbstorganisation eine gewisse Unsicherheit bei jeder Entscheidung mit sich bringen. Diese ebenso paradoxe wie nicht ungewöhnliche Situation erfordert ein umsichtiges Veränderungs- und Krisenmanagement, das dazu dient, sowohl Vertrauen als auch Zuversicht wiederaufzubauen. Dabei kann einmal verlorene Zuversicht nur durch Vertrauen wiederhergestellt werden. Um als Organisation, Team oder Individuum auf Dauer bestehen sowie für eine unbestimmbare Zukunft entscheiden und planen zu können, ist Vertrauen unumgänglich. Messbare und herausfordernde Leistungs- und Verhaltensziele sind demnach relevant, um Empowerment weiter fördern zu können. Alle Ziele eines Unternehmens intern transparent mitzuteilen, trägt nach Lihl, Mahlendorf und Schmoltzi (Lihl et al., 2019, S. 47) dazu bei, Vertrauen zu gewinnen.

Steinert und Büser (2018, S. 29) sind der Ansicht, dass bis heute Führung als verantwortungsvolle aktive Steuerung von Ressourcen und Menschen wahrgenommen wird.

Verändert haben sich hingegen die Rahmenbedingungen von Führung. Steinert und Büser (2018) erkennen in den aktuellen Wirtschaftsformen Trends, welche sich als neue Rahmenbedingungen in vier Thesen bestimmen lassen:

1. These: Durch die Entwicklung der IT und der Logistik hat sich die wirtschaftliche Organisation von Wertschöpfungsketten bedeutend verändert. Führungskräfte müssen häufig ohne hierarchische Führungsposition agieren und sich auf unterschiedliche sowie unbekannte Kulturen einstellen (Steinert & Büser, 2018).
2. These: Führungskräfte werden durch die steigende Komplexität des IT Fachwissens beeinflusst. Dadurch stehen Führungspersonen vor der Herausforderung, ohne detaillierte Fachkenntnisse Mitarbeitende führen zu müssen. (Steinert & Büser, 2018, S. 30).
3. These: Die geforderte Flexibilität der Veränderungsgeschwindigkeit von Unternehmen ist angestiegen. Führung muss agile Veränderungen ermöglichen (Steinert & Büser, 2018, S. 32).
4. These: Die Aufgaben von Führungskräften werden sich verändern. Der zukünftige Unternehmenserfolg hängt von Fähigkeiten wie dem Leadership und der Empathie der Vorgesetzten ab. Machtverhältnisse müssen ausgeglichen und Entscheidungen geteilt werden (Steinert & Büser, 2018, S. 32).

13.4 Place

In diesem Kapitel wird eruiert, wie ein moderner Arbeitsplatz zum Beispiel zur Förderung der Produktivität oder der Zufriedenheit der Mitarbeitenden aussehen kann.

Raumgestaltung

Welche Faktoren zu beachten sind, bevor bauliche Maßnahmen in Betracht gezogen werden können, wurde von Peter (2020, S. 54) in einer weiteren Studie mit Schweizer GU und KMU untersucht. Die Faktoren Licht, Klima (Temperatur), Begegnungszonen und Akustik wurden von den Unternehmen als bedeutsam eingestuft. Zwischen KMU und GU zeigten sich vor allem Unterschiede in den Bereichen der kollaborativen Zusammenarbeit. Kollaborations- und Konferenzräume wurden häufiger von GU als zentrale Kriterien eines modernen Arbeitsplatzes angegeben als von KMU (Abb. 13.2).

Aus Sicht der Unternehmung geht jedes zusätzliche Raumangebot mit zusätzlichen Quadratmetern und Kosten einher. Um nicht jedes Anliegen der Mitarbeitenden zu planen, was den Kostenrahmen übersteigen würde, empfehlen Hackl et al. (2017, S. 138) Raummodule zu verwenden: Verschiedene Raummodule lassen sich aus einer Bedarfsanalyse für jeden Arbeitsbereich ableiten, womit das Flächenlayout für hybrides Arbeiten entwickelt werden kann. Dadurch besteht die Möglichkeit, die Gestaltung der Räumlichkeiten den Mitarbeitenden je nach deren Bedürfnissen zu überlassen. Die größte Barriere nach Hackl et al. (2017, S. 81) bilden jedoch die Geschäftsführung und die Führungs-

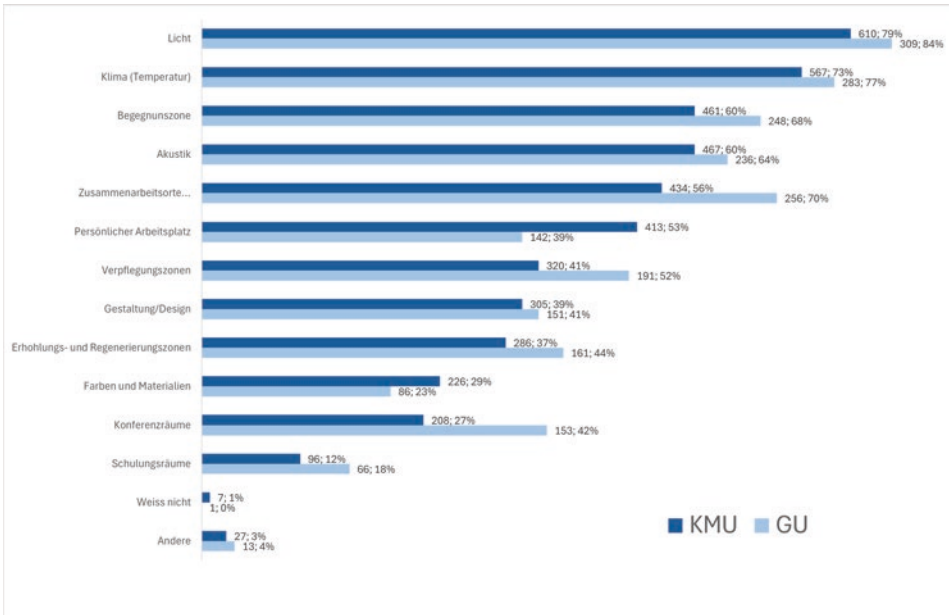


Abb. 13.2 Faktoren eines modernen Arbeitsplatzes in KMU und Großunternehmen. (Quelle: Peter, 2020, S. 54)

kräfte – gefolgt von finanziellen Ressourcen, der Unternehmenskultur, den Mitarbeitenden des Unternehmens, arbeitsrechtlichen Hürden, einer umfassenden Hierarchieausprägung und einem möglichen Betriebsrat.

In den drei Dimensionen People, Place und Technology gilt das Activity-based Working, welches als Zentrum der Arbeitswelt 4.0 zu betrachten ist (Hackl et al., 2017, S. 122 ff.). Der Begriff Activity-based Working versteht sich als ein Bürokonzept und eine Organisationsstruktur mit aktivitätsbezogenen Arbeitsplätzen zur Förderung der Leistungsfähigkeit und Kreativität (Hackl et al., 2017). Werden die Räume und Ausstattung gezielt auf die jeweiligen Arbeitseigenschaften wie die Arbeitsart, Einzelaufgaben und das Teamwork abgestimmt, sorgen diese für eine Verbesserung der Arbeitsergebnisse. Gemeint ist hiermit eine Steigerung von Effizienz, Effektivität und Innovationskraft, welche Mitarbeitende durch einen optimalen Arbeitsplatz erzielen können (Jobst-Jürgens, 2020, S. 42). Zur Verdeutlichung gilt, dass Großraumbüros nach Hackl et al. (2017, S. 123) nicht als eine auf **Flächeneffizienz** ausgerichtete Standardlösung zu verstehen sind.

Hybrides Arbeiten

Immer mehr Unternehmen setzen nach der Pandemie zunehmend flexiblere Arbeitsformen ein und tragen ihre neuen Ansichten der Zusammenarbeit transparent nach außen. Aus Sicht von Hackl et al. (2017, S. 136) kann dieses neue Verhalten den Wettbewerb fördern

und hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität zum Image beitragen. Nach Busshart (2022, S. 12), einer Expertin für den Arbeitsplatz der Zukunft, bedeutet dies, dass Storytelling ein immer bedeutsamerer Bestandteil der Unternehmensstrategie wird. Dies manifestiert sich laut ihr in den neuen Arbeitsplätzen sowie deren Gestaltung und fördert die (hybride) Zusammenarbeit allgemein.

Hybrides Arbeiten sorgt dafür, dass sich unsere Tätigkeiten auf verschiedene Orte verteilen. Es gibt nach Busshart (2022, S. 8) eine wachsende Akzeptanz dieser Veränderung. Während früher Tische in Konferenzräumen für klassische Meetings genutzt wurden, kommen heute kreativere Arbeitsmethoden wie farbige Notizzettel und Wände, die sich beschreiben lassen, zum Einsatz. Busshart (2022) ist der Meinung, dass die Bedeutung von Sitzungstischen nicht mehr zeitgemäß ist und zukünftig Themen wie die Informations- und Kommunikationstechnik sowie flexible Varianten hybrider Arbeitsmodalitäten vorgezogen werden müssen.

Das Verschmelzen und das Trennen von Privat- und Berufsleben werden fortlaufend auch außerhalb des agilen Umfeldes diskutiert. Dabei werden nach Jobst-Jürgens (2020, S. 126 ff.) die Begriffe ‚Work-Life-Balance‘ zur räumlichen Trennung zwischen Arbeit und Privatleben sowie ‚Work-Life-Blending‘, also das Vermischen von Arbeit und Privatleben, einander gegenübergestellt. Väth (2016, S. 162) sieht die NAW nicht nur als Veränderung der Arbeitswelt, sondern auch als Transformation des Privatlebens des Einzelnen. Diese Annahme bezieht sich insbesondere auf die Entscheidung hinsichtlich der Work-Life-Balance, wie viel ‚Life‘ oder ‚Work‘ benötigt wird. Diese Entscheidung muss jeder persönlich treffen. Bei der Frage nach dem idealen Beruf sollte die Frage jedoch lauten, welcher Beruf am besten zu einem passt, um Karriere, Familie und Interessen zu vereinen.

13.5 Technology

Die Abhängigkeit der Menschen von den heutigen Technologien ist gewachsen und zugleich verändert die Digitalisierung, wie Menschen denken. Wird das Zusammenspiel zwischen Technologie und Kultur als Zielsetzung, Effizienz, Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen betrachtet, ist Peter (2020, S. 242) der Ansicht, dass die Technologien der Arbeitswelt 4.0 den Menschen dienen und nicht umgekehrt. Heute stehen unzählige Kollaborationstools zur Verfügung, welche die Zusammenarbeit und Effizienz fördern sollen. Die Vielfältigkeit weiterer Kanäle wie IoT (Internet of Things) werden zudem unsere ständige Präsenz weiter fordern und sollte zum Denken anregen.

Es ist zu fragen, ob die Menschen die ganze Arbeit der Maschinen steuern, und wie Kommunikationskanäle eine Grenze zur dauernden Erreichbarkeit unterstützend eingrenzen können. Nach Fischer (2017) bevorzugen Menschen in ihren zukünftigen Berufen, mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten, anstatt lediglich Maschinen zu bedienen. Technologien können die virtuelle, aber auch die ortsunabhängige Zusammenarbeit mit unterstützender Technik jederzeit ermöglichen. Dass die richtigen Kommunikationskanäle

den Menschen zur Verfügung stehen, um Anliegen unter Zeitdruck und Komplexität adäquat verwenden zu können, kann die Ansicht einer guten Arbeit bereichern und erfüllen.

Mittlerweile umfassen das Lean- und das agile Vorgehen unterschiedliche Strukturen, Praktiken und Methoden. Nach Schönfeld (2019) geht es nicht um eine Wahl, sondern darum, die geeignete Kombination zu finden. Dabei beschreiben sie folgende mögliche Modelle: Design Thinking, Kanban, Lean Start-up, Scrum, Spotify, Crystal Light und Extreme Programming.

13.6 Methodik

Das methodische Vorgehen der Arbeit wurde im Aufbau nach Goldenstein, Hunoldt und Walgenbach (Goldenstein et al., 2018, S. 143) umgesetzt. Zur Beantwortung der Fragestellungen wurde das explorative qualitative Vorgehen nach Mayring (2015, S. 22 ff.) angewendet. Dieses Vorgehen wurde gewählt, da es einen iterativen strukturierten Forschungsprozess bildet, bei welchem unstrukturierte qualitative Methoden der Datenerhebung lösungsorientiert angewendet werden. Weiter beschreibt Mayring (2015, S. 22 ff.) die Paraphrasierung als einen Weg, um nachvollziehbar Kategorien aus dem Originalmaterial abzuleiten. Das gesammelte Material, welches zur Datenerhebung und somit zu Lösungsansätzen der Untersuchungsfragen führte, wurde einerseits aus Interviews und andererseits aus einer Literaturrecherche erarbeitet. Das finale Datenmaterial wurde in einem Kodierleitfaden zusammengefasst und von zwei Personen unabhängig voneinander in Kriterien gegliedert, welche durch Gütekriterien geprüft wurden.

Stichprobe

Die Expertinnen und Experten wurden auf den Faktoren ‚Größe der Unternehmung‘ und ‚Wissensstand über die Arbeitswelt 4.0‘ eingeschränkt. Die Interviewenden sollten dabei aus verschiedenen Unternehmen aus diversen Branchen und mit unterschiedlichem Erfahrungsschatz im Bereich NAW stammen. Insgesamt konnten neun Interviews mittels einer teilstrukturierten Interviewform durchgeführt werden. Die Interviews wurden jeweils nach mündlichem Einverständnis und dem Instruieren des Gesprächsablaufs anhand des Interviewleitfadens nach Radatz (2018, S. 119) mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet. Zur Vorbereitung auf die Interviewfragen wurden diese den Interviewpartnern zugestellt.

Interviewleitfaden

Zur Erarbeitung der Inhalte des Fragebogens konnten aus der Literaturrecherche vier Kategorien gebildet werden: ‚Organisation‘ (Wie lassen sich agile Arbeitsformen, Methoden und Entscheide umsetzen?), ‚Empowerment & Führung‘ (Wie funktionieren Führung, Empowerment und Konfliktlösung in einer flachen Hierarchie?), ‚Arbeitsalltag‘ (Welche Büroräumlichkeiten und welche Infrastruktur unterstützen einen Wandel?) sowie ‚Chancen & Risiken der NAW‘ (Was gilt es in der NAW zu limitieren, auszuschließen oder umzusetzen?).

13.7 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die beiden eingangs formulierten Untersuchungsfragen beantwortet sowie ein Big Picture der generierten Erkenntnisse visuell dargestellt. Diese dienen als Übersicht über die gewonnenen Erkenntnisse.

Das ‚Big Picture‘ in Abb. 13.3 zeigt erneut die drei Dimensionen ‚People‘, ‚Place‘ und ‚Technology‘, welche die NAW bilden. Das Big Picture widerspiegelt die Inhalte, welche durch die Interviews generiert werden konnte. Die ständige Beeinflussung der Dimensionen entsteht durch komplexe Wechselwirkungen einzelner Komponenten der Dimensionen untereinander. Sie können dazu genutzt werden, Auswirkungen sowie Entscheidungen gesamtlich zu betrachten und auf übergreifende Einflüsse der NAW zu reagieren. Diese Übersicht dient dazu, die Einflüsse der Dimensionen zu verstehen.

Die nachfolgenden Abschnitte beantworten die beiden aufgestellten Untersuchungsfragen, wobei diese aus einer Synthese der Antworten aus den Interviews sowie eine Interpretation ebendieser Erkenntnisse bestehen. Die Untersuchungsfrage zwei orientiert sich dabei an dem bereits vorstellten Schema People, Place & Technology.



Abb. 13.3 Big Picture der Ergebnisse. (Eigene Darstellung)

Untersuchungsfrage 1

Welche Chancen entstehen bei der Einführung der NAW aus der neuen Zusammenarbeit für die Mitarbeitenden und die Arbeitgebenden?

Die Entwicklungen der NAW sind für viele Unternehmen, welche damit starten, ungewiss und unsicher. Aufgrund der Erfahrungen dieser Untersuchung lässt sich festhalten, dass sich die Arbeitssituation im Hinblick auf die Zukunft zufriedenstellender, produktiver und globaler entwickeln wird. Dabei können durch die vermehrte Nutzung von agilen Arbeitsformen, Learning-by-Doing-Ansätze integriert werden, die die Wandlungs- & Lernbereitschaft des Unternehmens fördern. Durch den Einsatz von modernen Technologien können zudem Sitzungen und (kollaborative) Tätigkeiten ortsunabhängig und teilweise asynchron getätigt werden, was sich positiv auf die Motivation, Effizienz und das Zusammenspiel von Privatleben und Arbeitsleben auswirken kann. Die dafür notwendige Selbstbestimmung und erhöhte Eigenverantwortung fordern zwar die Mitarbeitenden sich besser zu organisieren und abzustimmen, wirken sich letztendlich aber positiv auf die Bindung zum Unternehmen aus. Durch die Nutzung von internen oder externen Coworking-Spaces wird dazu beigetragen Barrieren unter Teams und Partnern aufzulösen sowie für ein neutrales Umfeld bei Konflikten oder der Zusammenarbeit zu sorgen. Kreativräume bieten bei der Arbeit neue Möglichkeiten des Arbeitens und bereiten Freude. Bei ebendiesen Räumen spielt das Farbkonzept eine wichtige Rolle, da diese unter Umständen eine starke positive Wirkung haben können.

Die gestiegenen Anforderungen an die Organisation von Arbeits- & Privatleben können durch den Einsatz von Technologien wie Apps unterstützt werden. Damit sind alltägliche Prozesse, wie Parkmöglichkeiten, die Essensauswahl, Sportkurse, Sitzungszimmer und der persönliche Arbeitsplatz gemeint.

Diese Entwicklungen wirken sich auch auf die Kultur innerhalb der Organisation aus. Das lebenslange Lernen ist ansteckend und ansprechend, was, einmal in Gang gesetzt, die gesamte Unternehmung verändern kann. Durch die weggefallene Hierarchie und Trennung der Organisationsbereiche werden unbekannte Begabungen entdeckt, welche zuvor aufgrund der vielen Abgrenzungen nicht ausgelebt werden konnten. Diese können bewusst und zufriedenstellend im Arbeitsumfeld eingesetzt werden und haben dadurch einen gewinnbringenden Effekt auf die Produktivität des Unternehmens. Die Option, den Arbeitsalltag selbst zu gestalten, vermittelt das Gefühl von mehr Freiheit und erlaubt ein effizientes Arbeiten. Die Transformation ermöglicht ebenso, dass Mindsets neu kalibriert werden, und dass das Verständnis, warum was wie getan wird, durch die flachere Hierarchie neu vermittelt werden kann.

Im Bereich der Personalgewinnung und Entwicklung ergeben sich Chancen bisher unbekannte Talente zu entdecken und die Prozesse flexibler zu gestalten. Dadurch können bisherige starre Bewerbungs- & Entwicklungsprogramme angepasst werden, indem sie sich an Skillsets und transparenten Leistungsausweisen orientieren. Die neuen Arbeitsmodelle bieten Autonomie und Mitgestaltungsmöglichkeiten, welche zur individuellen Zufriedenheit beitragen können. Schlussendlich ist das Mindset am bedeutsamsten. Mitarbeitende müssen gewisse Bedingungen erfüllen, wie beispielsweise Selbstorganisation und Selbstdisziplin.

Untersuchungsfrage 2

Worauf ist bei einer Einführung der NAW zu achten und welche Empfehlungen ergeben sich daraus?

People Es ist wichtig mehr Flexibilität zur Verbesserung der Work-Life-Balance der Mitarbeitenden zu gewähren. Dadurch erhöht sich die Selbstbestimmung, die Bindung der Mitarbeitenden sowie die Motivation. Darüber hinaus sollen agile Organisationsformen ergänzt werden, um diese Flexibilität und die Wandlungs- & Lernfähigkeit ganzheitlich zu verbessern. Die dafür notwendige strategische Verankerung soll dabei mit der gesamten Organisation erarbeitet werden, um eine möglichst breite Akzeptanz zu erreichen und die positive Haltung zu stärken. Zudem soll die Führung in Richtung Servant-Leadership transformiert werden, das heißt Führungspersonen nehmen eher Rollen im Coaching oder Mentoring wahr. Zentrale Eigenschaften sind ein hohes Maß an Empathie und die Fähigkeit, Menschen inspirieren zu können. Diese sollen künftig die Belegschaft auf dem Weg in die NAW begleiten, wissentlich, dass sich ihre eigene Rolle maßgeblich verändern wird. Führungspersonen können aufgrund ihrer Rolle folglich auch ein Risikofaktor sein, weshalb diese frühzeitig in die Erarbeitung der NAW der Organisation mit einbezogen werden sollen.

Der ganze Wandlungsprozess ist mit enormen Aufwand und hoher Unsicherheit verbunden, wodurch es sich lohnt, frühzeitig erste Prototypen umzusetzen, um erste Erfahrungen zu sammeln. Dadurch wird einerseits das praktische Lernen mit den NAW gefördert und andererseits ein Zielbild klarer skizziert und abgeschätzt. Die damit verbundene Verringerung der Unsicherheit wirkt sich positiv auf den Transformationsprozess aus und zeigt zudem auf, welche Elemente der NAW oder künftigen Kultur allenfalls nicht in die Organisation passen.

Place Dem Arbeitsort kommt eine besondere Bedeutung in den neuen Arbeitswelten zu. Diese sollen den jeweilig anstehenden Arbeiten gerecht werden und diese optimal fördern. Aus diesem Grund sollen Organisationen künftig vielfältige und flexible Raumangebote zur Verfügung stellen. Dabei sollen diese in Zonen wie beispielsweise Konzentrationszonen, Kreativzonen, Kollaborationszonen oder Projektzonen (nicht abschließend) aufgeteilt werden. Um die Kosten durch den erhöhten Flächenbedarf einzugrenzen, können Unternehmen flexible Module verwenden, die die effiziente Umgestaltung der Räume in kurzer Zeit ermöglicht. Dadurch können sich ändernde Bedürfnisse rasch bedient werden, wenn z. B. der Platzbedarf nach Kreativräumen größer wird. Die dadurch entstehende Arbeitsatmosphäre fördert die Zusammenarbeit und Effektivität, wobei auch hier möglichst hybride Arbeitsmodelle mit zu berücksichtigen sind.

Technology Üblicherweise werden durch die hybriden Modelle auch die Anzahl der Kommunikationskanäle erhöht, was wiederum häufig zu Kommunikationsproblemen führt. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, pro Kanal eine klare und einfache Kommunikationsrichtlinie zu implementieren, in welchem die Regeln zu Nutzung definiert werden. Damit wird vermieden, dass es zur verwirrenden und ineffizienten Nutzung der Kanäle kommt.

Der virtuelle Austausch soll künftig mehr Raum erhalten, allerdings unter der Berücksichtigung, dass der soziale Austausch nicht gleichzusetzen ist mit physischer Kommunikation. Die Gefahren, dass Gestik und Mimik falsch oder nicht interpretiert werden können, führen zu Herausforderungen. In Videobesprechungen kommen introvertierte Mitarbeitende ungenügend zu Wort und werden dadurch nicht wahrgenommen. Das bedeutet, dass der Moderation bei dem Einsatz von Technologien eine besondere Bedeutung zukommt. Diese ist dafür verantwortlich, dass die kommunikative Ebene entsprechend der Vorgaben umgesetzt wird. Darüber hinaus wird die Bewirtschaftung der Community eine größere Herausforderung, wenn für die Kommunikation vor allem technische Hilfsmittel eingesetzt werden. Somit kommt dem direkten Kontakt weiterhin eine hohe Bedeutung zu.

13.8 Fazit

Zum Abschluss werden in diesem Kapitel die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst. Basierend auf der durchgeführten Literaturrecherche kann konstatiert werden, dass es bereits umfangreiche Untersuchungen zum Thema NAW gibt und dies bereits diverse Unternehmen umgesetzt haben. Dadurch lässt sich festhalten, dass die öffentliche Verwaltung hier Nachholbedarf hat, eine attraktivere Arbeitgeberin zu werden. Zudem wurde in der Literaturrecherche die passende Strukturierung der Inhalte in People, Place & Technology erarbeitet, welche auch für andere Unternehmen eine sinnvolle und einfache Strukturierung darstellt. Dadurch können die Initiativen unter dem Schirm NAW einfacher organisiert werden, was wiederum zu einer einfacheren Umsetzung und Kommunikation führt. Als zentrale Chance ist die flexible Arbeitsform zu betrachten, durch die Privates und Berufliches kombiniert werden kann. Als Risiko zeigte sich der fehlende physische Austausch, welcher zu Selbstisolation und Krankheit führen kann.

Insbesondere der Bereich Technology erscheint brisant für Unternehmen zu sein, da hier dringend vermieden werden sollte, einfach eine Flut an diversen Systemen und Infrastrukturen zur Verfügung zu stellen, ohne die entsprechenden Anpassungen in den Bereichen People und Place zu tätigen. Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist das Thema Leadership, da sich dies in neuen Organisationsformen drastisch verändert. Je nachdem wie diese in den Transformationsprozess eingebunden werden, werden sie entweder zu Promotern oder Verhinderern des Wandels und können somit einen erheblichen Einfluss darauf haben, ob die Transformation erfolgreich ist. Insofern gilt es hier ein besonderes Augenmerk darauf zu legen.

Literatur

- Busshart, S. (2022, März 1). <https://raumagentur.de/>. Von [https://raumagentur.de/future-workplace-trends-2022-whitepaper/?utm_term=arbeitsplatz%20oder%20zukunft&utm_campaign=Future+Workplace+Trends+22/23+Leadkampagne+\(Suche\)&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=1054759152&hsa_cam=15932464072&hsa_grp=13276021](https://raumagentur.de/future-workplace-trends-2022-whitepaper/?utm_term=arbeitsplatz%20oder%20zukunft&utm_campaign=Future+Workplace+Trends+22/23+Leadkampagne+(Suche)&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=1054759152&hsa_cam=15932464072&hsa_grp=13276021). Zugegriffen am 23.08.2023.
- Drucker, P. F. (2007). Das Summa Summarum des Management. In C. Boersch & R. Elschen (Hrsg.), *Management im 21. Jahrhundert* (S. 27–33). Gabler.

- Eggler, A. (2018, Juni 8). <https://www.jobs-im-suedwesten.de/>. Von <https://www.jobs-im-suedwesten.de/magazin/karrieregeil/vom-handy-versklavt-von-e-mails-getrieben-wir-haben-10-erschreckende-fakten>. Zugegriffen am 23.08.2023.
- Eilers, A. (2021). *Crashkurs Selbstorganisation in agilen Teams*. Haufe-Lexware GmbH & Co.KG.
- Fischer, K. (2017, März 1). <https://www.deutschlandfunk.de>. Von <https://www.deutschlandfunk.de/die-zukunft-der-arbeit-wir-dekorieren-auf-der-titanic-die-100.html>.
- Fischli, C. (2020). Der Mensch in der Selbstorganisation. In O. Geramanis, S. Hutmacher, O. Geramanis, & S. Hutmacher (Hrsg.), *Vorwort* (S. 203–214). Springer.
- Goldenstein, J., Hunoldt, M., & Walgenbach, P. (2018). Wissenschaftliche(s) Arbeiten in den Wirtschaftswissenschaften.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Springer.
- Hofert, S. (2021). *Agiler führen*. Springer.
- Jobst-Jürgens, V. (2020). *New work*. Springer.
- Kühl, W., Schäfer, E., & Lampert, A. (2021). Möglichkeiten und Grenzen der Professionsbildung personensorientierter Beratung von Organisationen. In J. Surzykiewicz, B. Birgmeier, M. Hofmann, & S. Rieger (Hrsg.), *Supervision und Coaching in der VUCA-Welt* (S. 102–108). Springer.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organisations*. Verlag Farnz Vahlen GmbH.
- Lihl, H., Mahlendorf, M., & Schmolz, D. (2019, November 1). Unternehmenssteuerung OKR Projektstudie. *Controlling & Management Review*, 42–49. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s12176-019-0059-9.pdf>
- Loichen, T. (2021). Niederschwellige Suizidprävention im Kontext einer VUCA-bedingten Arbeitswelt. In J. Surzykiewicz, B. Birgmeier, M. Hofmann, & S. Rieger (Hrsg.), *Supervision und Coaching in der VUCA-Welt* (S. 315–342). Springer.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Beltz.
- Meyer, K. (2021). *Multimodales stressmanagement*. Springer.
- Odermatt, S., & Postler, E. (2021). Digital Business Analysen und Handlungsfelder in der Praxis. In J. Schellinger, K. O. Tokarski, & I. Kissling-Näf (Hrsg.), *Selbstorganisation als Enabler der Digitalisierung* (S. 275–304). Springer.
- Peter, M. K. (2020). Arbeitswelt 4.0 Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten. In M. K. Peter, A. Ruf, C. Kraft, & C. Zahn (Hrsg.), *New Work: People, Place and Technology – die Arbeitswelt im digitalen Zeitalter* (S. 9–27). FHNW Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Radatz, S. (2018). *Beratung ohne Ratschlag*. Literatur VSM.
- Schaff, A. (2019). Arbeit 4.0: Risiken für die psychische Gesundheit. In B. Hermeier, T. Heupel, & S. Fichter-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft* (S. 303–321). Springer.
- Schönfeld, O. (2019, März 24). <https://blog.hardscrum.com/>. Von <https://blog.hardscrum.com/bringing-it-all-together-scrum-lean-safe-less-designthinking-leanstartup/>. Zugegriffen am 23.08.2023.
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (2020). Internes Dokument.
- Siegrist, K. (2021, März 11). www.beobachter.ch. Von <https://www.beobachter.ch/arbeit/arbeitgeber/dauerzustand-homeoffice-was-tun-wenn-die-psyche-streikt>. Zugegriffen am 23.08.2023.
- Steinert, C., & Büser, T. (2018). *Spot-leadership*. Springer.
- Väth, M. (2016). *Arbeit – die schönste Nebensache der Welt*. GABAL.
- Wade, J. (1996). *Changes of mind: A holonomic theory of the evolution of consciousness*. State University of New York Press.
- Wilber, K. (2000). *Integral psychology: Consciousness, spirit, psychology, therapy*. Shambhala Publications.
- Wohland, G. (2020). Der Mensch in der Selbstorganisation. In O. Geramanis, S. Hutmacher, O. Geramanis, & S. Hutmacher (Hrsg.), *Vorwort* (S. 193–202). Springer.
- Wolter, U. (2021, Januar 4). www.personalwirtschaft.de. Von <https://www.personalwirtschaft.de/der-job-hr/corona-special/artikel/belastungen-beim-digitalen-arbeiten-im-homeoffice-waehrend-der-corona-krise.html>. Zugegriffen am 23.08.2023.

Christian Dellenbach (EMBA of Digital Business) Aktuell tätig als Consultant bei der Ironforge Consulting AG. Arbeitet in verschiedenen IT-Projekten der öffentlichen Verwaltung, unter anderem im Bereich der digitalen Transformation und der Arbeitswelt 4.0, mit.

Eric Rufer (MSc. Business Administration) Unternehmer im Bereich Data & IT und Studiengangleiter an der Berner Fachhochschule für die CAS Digitale Organisation, Customer Experience & Service Design sowie Data-Driven Organization.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

