



Arbeitsmarktservice
Wien
BerufsInfoZentrum

Vision-Rundschau Innovationen-Trends-Prognosen

Nr. 199 / November 2017

IMPRESSUM: *** Gegründet Juni 1996 *** unregelmäßig erscheinendes Informationsmedium der BerufsInfoZentren Wien, BIZ 6, Gumpendorfer Gürtel 2b, 1060 Wien Tel.: 0043/1/878 71-30299, Katharina.Welan@ams.at Die Vision-Rundschau im Internet: <http://www.ams-forschungsnetzwerk.at> (auf „Publikationen“ klicken und dann links auf „AMS Vision-Rundschau“ – mit ABO-Möglichkeit)

Dienstleistungstrends

Geschäftsideen aus Amerika

- Groupon: Groupon ist eine Idee die sich auch schon erfolgreich in Deutschland umgesetzt hat. Die amerikanische Geschäftsidee Groupon stellt einen großen Online-Marktplatz dar, auf dem Angebote, sogenannte Deals, zwischen Unternehmen und Kunden vermittelt werden.
<https://www.groupon.com/>
- Grubwithus : Grubwithus bietet einen innovativen Service in Form organisierter Dinners, bei denen Menschen neue Bekanntschaften und Partnerschaften finden können.
<https://www.grubwith.us/>
- Hickies: Hickies macht Schuhe binden überflüssig. Das elastische Schnürsystem der Geschäftsidee aus Amerika ermöglicht das schnelle Rein- und Rausschlüpfen aus dem Schuh.
<https://www.hickies.com>
- KidPass : Die Geschäftsidee bietet Familien eine monatlich kündbare Mitgliedschaft an, mit der die Kinder Zugang zu zahlreichen Freizeitaktivitäten in der Umgebung erhalten.
<https://www.hickies.com>
- Marbles : Das Besondere des Onlineshops Marbles ist, dass sie sich allein auf den Verkauf von Gehirntraining-Spielen und -Programmen spezialisiert. Damit ist Marbles nicht nur ein Beispiel für eine amerikanische Geschäftsidee, sondern auch ein Beispiel

für Geschäftsideen im Internet.

<https://www.marblethebrainstore.com/store/marbles>

- Nanda Home mit Clocky: Sie kommen morgens nicht aus dem Bett? Dann lesen Sie mehr über clocky, ein Wecker der vor jedem Morgenmuffel davonläuft. Die Geschäftsidee aus Amerika ist auch in Deutschland angekommen.
<https://youtu.be/CxZCK61f-Zk?list=UUa75-EkVTjcydub7-nScSPg>
<http://www.nandahome.com>
- Ovia: Die amerikanische Geschäftsidee Ovia versucht die Personalbeschaffung zu vereinfachen, indem sie eine Plattform im Internet bietet, auf der Unternehmen Bewerbungsgespräche und Auswahlverfahren per Video organisieren können.
<http://www.ovia.com>
- Price Products: Nach dem Motto von Eltern für Eltern entwickelt die Existenzgründerin Mecinna Price innovative Produkte für Kinder für den Einsatz beim Essen und Trinken.
<http://priceproductsllc.com>
- Reknit: verwandelt alte Lieblingsstücke aus dem Kleiderschrank in neue, modische Kleidungsstücke.
<https://www.rekn.it>
- ThinDish: ist ein Restaurantführer im Internet der besonderen Art. Über die Plattform ThinDish können User Restaurants in Amerika finden, die gesundes und kalorienarmes Essen anbieten.
<http://www.thindish.com>
- Trunk Club: verknüpft die Idee des Onlineshops mit einer professionellen Kunden- und Modeberatung. Das Ziel der Geschäftsidee Trunk Club ist, das Kleiderkaufen für Männer und Frauen komfortabler zu gestalten.
<https://www.trunkclub.com/>
- Wedding Mapper: Weddingmapper.com ist ein Internetportal aus Amerika, das viele nützliche Tools für eine stressfreie Hochzeitsplanung bietet. Die amerikanische Geschäftsidee ermöglicht es Paaren, die Gäste in die Planung direkt einzubeziehen.
<http://www.weddingmapper.com/>

(<https://www.fuer-gruender.de/wissen/geschaeftsidee-finden/geschaeftsidee-beispiele/ideen-aus-amerika/>, Recherche Juli 2017)

Lebenswelten von morgen

Lebensstile: Eine neue Sicht auf Kunden und ihre Bedürfnisse

Sag mir dein Alter, deine Herkunft und deinen Familienstand und ich sag dir, wer du bist - Früher war das Leben einfach, doch in unserer hoch individualisierten und vernetzten Welt funktioniert dieses soziodemografische Schubladendenken nicht mehr. Und damit sind auch klassische Zielgruppen tot. Das neueste Werk des Zukunftsinstituts nimmt dies zum Anlass, um die deutsche Gesellschaft datengestützt und trendbasiert in 18 Lebensstile einzuteilen. Es zeigt, wie die Deutschen heute leben und was ihnen morgen wichtig sein wird.

Stellen Sie sich vor, Prinz Charles und Skandalrocker Ozzy Osbourne sitzen gemeinsam an der Bar eines Pubs und sprechen bei einem kühlen Bierchen über ihre Kinder oder ihren letzten Urlaub. Ozzy empfiehlt Charles seinen Tätowierer und der Prinz lädt ihn zu einem Poloturnier ein. So weit, so unrealistisch. „Aus soziodemografischer Sicht wäre das allerdings ein anzunehmendes Szenario“, erklärt Harry Gatterer, Geschäftsführer des Zukunftsinstituts. Charles und Ozzy wurden beide 1948 in Großbritannien geboren, sind geschieden und haben wieder geheiratet. Ihre Kinder sind längst erwachsen, sie verfügen über großes Vermögen und enorme Popularität.

„Klassische Zielgruppen würden den englischen Thronfolger und den ‚Godfather of Metal‘ als Vertreter ein und derselben Gruppe ausweisen – obwohl sie völlig unterschiedliche Leben führen“, verdeutlicht Gatterer. Dieses prominente Beispiel sogenannter soziodemografischer Zwillinge zeigt, warum es einen anderen, ganzheitlichen Ansatz in der Ansprache von Kunden braucht. „Die Komplexität der heutigen Welt macht eine neue Sicht auf die Gesellschaft notwendig, um Menschen und ihre Bedürfnisse zu verstehen“, so Gatterer.

Kunden verstehen: Die individuelle Lebenswelt im Fokus

Mit der neuen Publikation „Lebensstile: Kunden verstehen. Märkte erobern!“ liefert das Zukunftsinstitut eine trendbasierte, lebensnahe Typologie der deutschen Bevölkerung, illustriert und quantifiziert in Form von 18 spezifischen Lebensstilen. Der gesellschaftliche Wandel, welcher die rein datenbasierte Analyse der Gesellschaft so schwer macht, wurde darin nicht nur berücksichtigt, sondern zum wegweisenden Element gemacht. Über 30.000 Datensätze der „best for planning“-Befragung stützen die Gesellschaftsanalyse des Zukunftsinstituts. „Unsere Lebensstil-Typologie basiert auf den wichtigsten Trends unserer Zeit – und ist damit prognostisch“, sagt Studienleiterin Verena Muntschick: „Denn Trends entfalten eine Wirkung bereits in der Gegenwart und werden die Gesellschaft der Zukunft deutlich mitprägen. Trends können künftig aber genauso in den Mainstream eingehen und zur Normalität werden – auch diese Fälle haben wir berücksichtigt.“

Jeder der 18 Lebensstile steht repräsentativ als strukturelle Kategorie für bestimmte Werte, Einstellungen, Eigenschaften und Handlungsmuster, die sich in der Gesellschaft manifestiert haben. Mit dieser Fokussierung darauf, wie Menschen ihr Leben gestalten, folgt die Studie der Erkenntnis, dass das unreflektierte Datensammeln an der heutigen, vom Megatrend Individualisierung geprägten, Realität vorbei geht. „Der Big-Data-Ansatz, der eine Vermessung und Verortung der Menschen bis ins letzte Detail verspricht, führt nicht wirklich näher an die Menschen heran: Er fragmentiert und verstellt uns die Sicht auf ein ganzheitliches Bild“, erklärt Muntschick.

Märkte erobern: Die Herausforderung der Unternehmen

Eine große Herausforderung stellt dies vor allem für Unternehmen dar. Sie drohen an der Menge ihrer Kundendaten zu ersticken, weil Zusammenhänge und die hinter Kaufentscheidungen liegenden Motive der Menschen kaum noch zu erkennen sind. Ein Umstand, dem sich die Studie speziell widmet. „Besonders für die Arbeit von Unternehmen liefern wir zu jedem Lebensstil eine Einschätzung, warum wir diesen für wichtig und beachtenswert halten, wie man die Menschen aus den unterschiedlichen Lebensstilgruppen am besten erreicht und welche Grundbedürfnisse es anzusprechen gilt“, erklärt Co-Autor Philipp Hofstätter.

Relations Mapping: Ein Tool, um mit Lebensstilen zu arbeiten

Um die theoretische Grundlage des Lebensstile-Modells für Unternehmen auch praktisch anwendbar zu machen, entwickelte das Zukunftsinstitut zudem eine spezielle Methode. Das sogenannte Relations Mapping hilft Unternehmen zu verstehen, zu welchen Gruppen sie bereits in Beziehung stehen und zu welchen sie leicht eine Beziehung aufbauen könnten. „Dadurch bekommt der Unternehmer ein deutlich tieferes Verständnis für seine Kunden und erkennt die Bedürfnisse der jeweiligen Lebensstilgruppe. So lassen sich Märkte von heute und morgen erschließen sowie Sicherheit über Zukunfts-Entscheidungen gewinnen“, schildert Hofstätter.

1. Definieren Sie Ihr System (Ihr Unternehmen, ein Produkt, ein Service, etc.)
2. Setzen Sie die 18 Lebensstile in Beziehung zu Ihrem System
3. Diskutieren Sie das entstandene Bild und seine Beziehungsmuster
4. Interpretieren Sie dieses ganzheitliche Bild

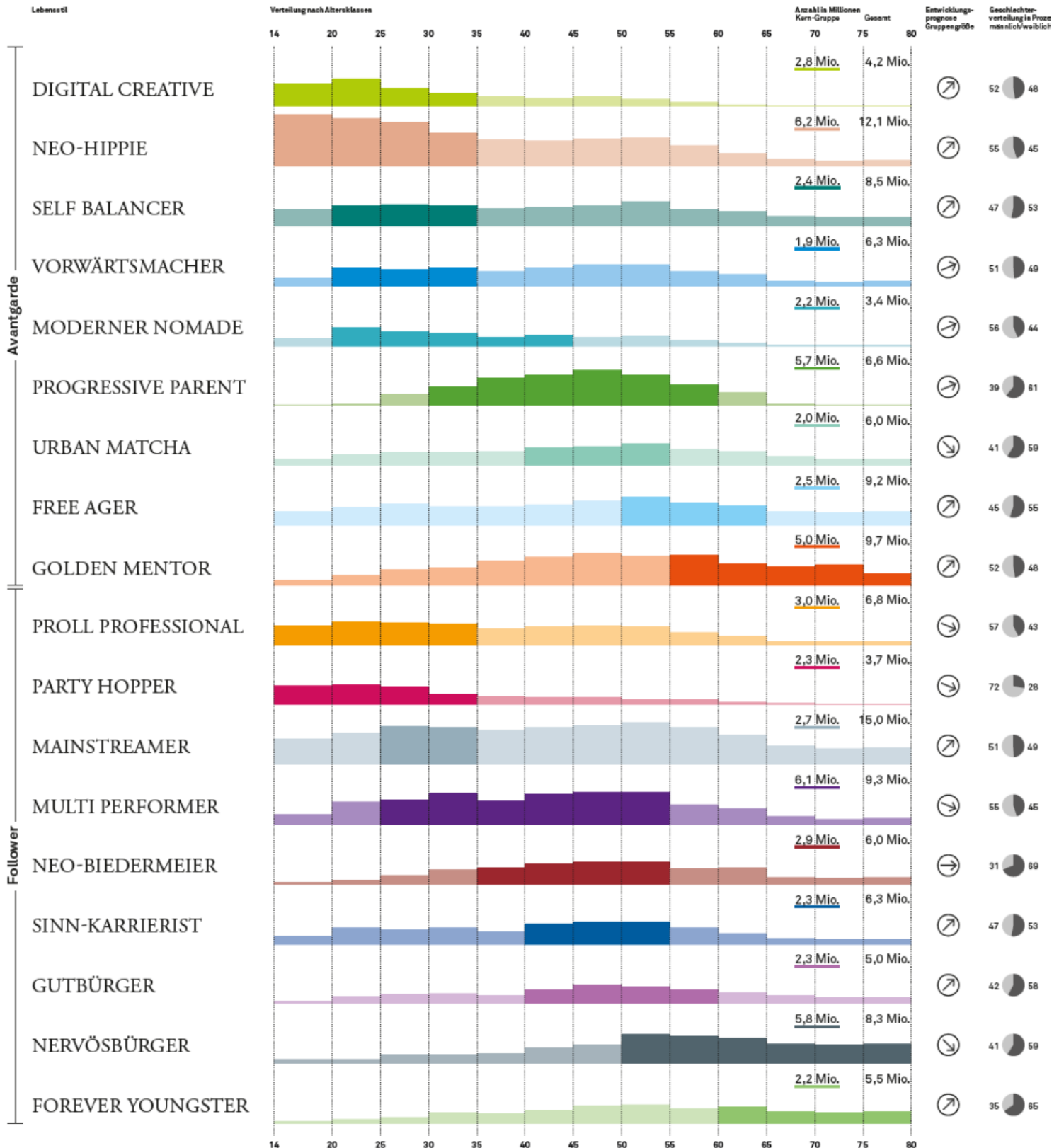
Sind Märkte bereits definiert, können die Lebensstile auf die vorhandene Struktur angewandt werden, um die eigenen Beobachtungen zu überprüfen. Sie geben einen sowohl intuitiven wie auch empirischen Rückhalt in jeder Marktbeobachtung. Zudem lassen die Lebensstile eine Einschätzung von Größenverhältnissen zu. Da sie auch zahlenmäßig erfasst sind, können daraus reale, quantitative Potenziale abgeleitet werden

Die Grundannahmen

1. Empirische Beobachtungen, das Identifizieren von Mustern und deren Interpretation muss jeglicher Datenanalyse vorangehen.
2. Für Zukunftskonzepte ist die Identifikation von Avantgarden und Early Adoptern ebenso wichtig wie das Beobachten der Mainstream-Lebensstile und Follower.
3. Um sich auf eine Kerngruppe fokussieren zu können, ist es wichtig, zunächst einen Überblick über das gesamte Alters- und Genderspektrum eines Lebensstils zu haben.
4. Weiche Eingrenzungen sind im Umgang mit volatilen Systemen zielführender als starre Abgrenzungen: Lebensstile sind offene gedankliche Konstrukte, die das Verständnis von Zusammenhängen erleichtern und gleichzeitig die Komplexität der Gesellschaft anerkennen.
5. Die bereits erlebten Lebensereignisse sowie die persönlichen Lebensphasen und -situationen, in der sich die einzelnen Menschen befinden, beeinflussen die Art und Weise, wie ein Lebensstil gelebt wird.

Lebensstile

Kunden verstehen. Märkte erobern!



Zur Festlegung der Kern-Gruppen:
Die Definition der Alterskerngruppe erfolgt über den Vergleich der relativen Verteilung der Gesamtbewölkerung mit der relativen Verteilung der Menschen eines Lebensstils jeweils über die Altersklassen hinweg. Sie richtet sich somit danach, wie sich die Altersverteilung in der Lebensstil-Gruppe von

der Altersverteilung in der Gesamtbewölkerung unterscheidet: Die Altersklassen, in denen die für den Lebensstil charakteristischen Einstellungen und Verhaltensweisen stärker vertreten sind als in der durchschnittlichen Bevölkerung, bilden die Kern-Gruppe eines Lebensstils.

Ähnlich den Sinus-Milieus oder Personas bildet das Lebensstile-Modell die Gesellschaft ab und macht sie als spezifische Kundengruppen greifbar. Die Lebensstile gehen dabei aber einen Schritt weiter. Zusätzlich zur Erhebung des Status quo fließen in die Lebensstile unsere Beobachtungen von bereits etablierten und sich entwickelnden Trends ein, wodurch sich ein zukunftsgerichtetes Bild der Bevölkerung ergibt. Die Lebensstile zeigen damit nicht nur, welche Merkmale und Bedürfnisse diese Gesellschaftsgruppen heute haben, sondern auch, wie sich diese in Zukunft entwickeln werden.

Mit „Lebensstile“ erhalten Sie alle notwendigen Materialien und eine genaue Anleitung, um ein Relations Mapping für Ihr Unternehmen durchzuführen. Die ausführliche Analyse der deutschen Gesellschaft liefert Ihnen dazu die fundierte empirische Grundlage, um die aus dem Relations Mapping gewonnenen Erkenntnisse für Ihre Produktentwicklung, Marketingstrategie, Ihr Innovationsmanagement, etc. zu nutzen.

Titel: Lebensstile: Kunden verstehen. Märkte erobern!

- Studienleitung: Verena Muntschick
- Autoren: Harry Gatterer, Verena Muntschick, Philipp Hofstätter, Janine Seitz, Lena Papasabbas, Christian Schuldt, Cornelia Kelber, Mark Morrison, Christoph Kristandl
- ISBN: 978-3-945647-47-9
- Preis: 420 Euro zzgl. 7% MWSt.

(Zukunftsinstitut News, <https://www.zukunftsinstitut.de> , November 2017)

Management einmal anders

Bewerbungsgespräche – Vom Bewerber im Wohnwagen

Ein Freund von uns hat ein Grundstück gekauft, um ein Haus darauf zu bauen. Und was hat er als nächstes getan? Einen Architekten beauftragt? Falsch geraten...

Nein, er hat sich einen Wohnwagen organisiert und den auf das Grundstück geschoben. Dann hat er dort zwei Wochen lang gewohnt. Im Wohnwagen. Auf seinem neuen Grundstück.

Alle, die ihn kennen, inklusive der neuen Nachbarn, waren etwas besorgt. Midlife Crisis, Sinnkrise oder Schlimmeres?

Zugegeben, das ist ganz schön schräg. Na, sagen wir: unkonventionell. Und zwei Wochen in einem Wohnwagen, das hört sich auch nicht sonderlich komfortabel an, finden wir.

Aber unser Freund hat ganz schön clever gehandelt: Denn nach den zwei Wochen wusste er über sein Grundstück alles. Wo genau die Sonne aufgeht, wo sie im Tagesverlauf scheint, wo Bäume Schatten werfen, wo sich bei Regen Pfützen bilden, welchen Blick es an welcher Stelle in alle Himmelsrichtungen gibt, welcher Platz ihm der liebste zum Sitzen ist, wo ein idealer Platz für die Terrasse wäre, ein Platz für einen kleinen Teich, eine Ecke für Gartenmöbel. Kurz: Er hat ein Gefühl für sein Grundstück und eine Vorstellung seines Hauses entwickelt. Und nun kann er dem Architekt genau sagen, was er will.

Eindruck machen!

Wir halten sehr viel vom Ausprobieren und Testen. Und wenig vom Man-könnte-ja-mal, vom Hätte-wäre-würde-könnte-sollte. Und das nicht nur für Häuslebauer, sondern vor allem auch für Bewerber.

Wie klug wäre es, wenn Sie genau so wie unser testender Freund auch beim neuen Job vorgehen würden? Nicht nur eine Stunde hingehen, Bewerbungsgespräche führen oder an einem Assessment Center teilnehmen und dann entscheiden bzw. auf die Entscheidung des Unternehmens warten. Sondern im übertragenen Sinne für mindestens einen ganzen Tag in den Wohnwagen ziehen. Also: Vor Ort sein, mitmachen, mit zum Kunden rausgehen, das Telefon abnehmen, im Meeting dabei sein, beim Brainstorming, beim Verkaufsgespräch, bei der Erstellung eines Angebots. So nah wie möglich rangehen an die Arbeit und den echten Arbeitsalltag. Die Atmosphäre aufnehmen, die Arbeitsabläufe live und in Farbe miterleben, es leben, spüren wie es wirklich ist – und dann entscheiden: Will ich aus dem Wohnwagen ein Haus machen? Will ich dieses Spielfeld tatsächlich auswählen? Ist das der richtige Job für mich?

Und natürlich würden Sie damit den Entscheidern im Unternehmen auch die Chance geben, Sie besser kennenzulernen, zu sehen, wie Sie sich im Arbeitsumfeld verhalten. Sie würden sich zeigen und einen Eindruck hinterlassen – bei den Kollegen, den Kunden, den Partnern. Beide Seiten könnten hinterher deutlich besser und begründeter entscheiden.

Bewerbungsgespräche als schlechteste Wahl

Sich alleine auf Vorstellungsgespräche zu verlassen, ist nicht sehr klug. „Können Sie uns nicht ein bisschen über sich erzählen? Was sind Ihre Stärken? Was sind Ihre Schwächen? Wo sehen Sie sich selbst in fünf Jahren? Wie reagieren Sie auf Kritik? Blablabla ...“ – Bewerbungsgespräche sind das am weitesten verbreitete Instrument zur Auswahl neuer Mitarbeiter – aber auch das schlechteste.

Das sagen auch zunehmend Stimmen aus der Wissenschaft. Einer der meistdiskutierten Artikel auf der Website der New York Times war „Die vollkommene Nutzlosigkeit von Jobinterviews“ von Jason Dana, einer Professorin an der US-Eliteuniversität Yale. Sie sagt:

„Die Interviewer formen meist starke, aber ungerechtfertigte Eindrücke über den Bewerber, die im Prinzip mehr über sie selbst aussagen als über den Bewerber.“

Drum prüfe, wer sich bindet!

Und tatsächlich verabschieden sich immer mehr Unternehmen vom klassischen Bewerbungsgespräch. Ein befreundeter Unternehmer beispielsweise lässt aussichtsreiche Bewerber generell einen vollen Tag zum Probearbeiten kommen. Dabei ist es nicht so, dass die Bewerber das jeweilige Team an diesem Tag großartig unterstützen würden. Ganz im Gegenteil. So ein Tag ist unterm Strich ganz schön teuer, denn er kostet vor allem die Mitarbeiter viel Zeit. Aber er zeigt eben beiden Seiten sehr wirkungsvoll, ob es passt. Viel zuverlässiger als jedes Gespräch. Und außerdem gibt es im Unternehmensalltag kaum Kostspieligeres als eine Fehlentscheidung bei Neueinstellungen.

(<https://www.foerster-kreuz.com/probearbeitstage-bewerbungsgespraech>, November 2017)

Worauf Sie bei Neueinstellungen wirklich achten sollten

Wir stellen im Vortrag gerne eine Frage. Und zwar fragen wir nach den Präferenzen bei der Neueinstellung von Mitarbeitern. Und wir kennen die Antwort schon im Voraus. Was wir von unserem Publikum wissen wollen:

Welche der drei folgenden Einstellungskriterien ist für Sie am wichtigsten?

A) Qualifikation – Kompetenz, Berufserfahrung, akademischer Background, Zusatzqualifikationen, Auslandserfahrung, Sprachkenntnisse, etc.

B) Potenzial – die Fähigkeit zu lernen, zu wachsen und sich zu entwickeln in einer sich ständig verändernden Welt.

C) Kulturelle Passung – Die Motive und Ziele des Mitarbeiters und deren Passgenauigkeit mit den Werten der Organisation.

Die bevorzugte Antwort: C, kulturelle Passung. – Und zwar stets mit großer Mehrheit.

Das ist nicht wirklich überraschend, denn wie heißt es so schön? Hire for attitude, train for skills. Und tatsächlich ist die kulturelle Passung enorm wichtig, was durch viele Studien bestätigt wird.

Aber wenn wir genauer hinschauen, wird's plötzlich interessant ...

Mitstreiter gesucht

Es gibt eine aufschlussreiche Studie, die in den späten 1990ern unter der Leitung der beiden Stanford-Professoren Michael Hannan und James Baron gemacht wurde. Sie heißt „Organizational Blueprints for Success in High-Tech Startups“ – Hannan und Baron untersuchten 200 Startups aus dem Silicon Valley. Sie wollten herausfinden, wie die besten High-Tech-Unternehmen beim Einstellen neuer Mitstreiter vorgehen.

Das Ergebnis ist zunächst mal das erwartete: Die erfolgreichsten Startups sind die, deren Gründer bei der Einstellung von Mitarbeitern auf die kulturelle Passung gesetzt hatten. Die Misserfolgsrate dieser Unternehmen war gleich null – nicht ein einziges war Jahre später vom Markt verschwunden. Bei den anderen Startups, die primär auf Qualifikation und das Potenzial als Einstellungskriterien gesetzt hatten, sah die Erfolgsrate deutlich weniger rosig aus.

Warum ist das so? Wer beim Einstellungsverfahren darauf setzt, dass seine Leute die Werte und Normen der Organisation teilen, holt sich so sehr motivierte Mitstreiter ins Boot. Es gibt so gut wie keinen anderen Platz, wo sie lieber arbeiten würden. Sie hängen sich rein, bilden eine verschworene Gemeinschaft und tun, was immer erforderlich ist, um die Unternehmensziele voranzutreiben.

Oder doch lieber Querdenker?

Soweit so gut. Aber jetzt kommt ein großes ABER – denn die Studie ging noch weiter: Nach einigen Jahren, nachdem diese ehemaligen Startups sich in ihren Märkten etablierten, erstmals ihre Aktien an der Börse platzierten und von der Frühphase in die nächste Entwicklungsstufe wechselten, zeigte sich, dass diejenigen, die primär auf die kulturelle Passung im

Einstellungsverfahren gesetzt hatten, am langsamsten wuchsen – im Vergleich zu den Unternehmen, die auf Qualifikation und Potenzial gesetzt hatten.

So. Und wie sollen wir das jetzt interpretieren? Zuerst ist kulturelle Passung überlegen und dann doch wieder nicht?

Genau. Es ist nämlich offensichtlich so, dass es auf die Entwicklungsphase ankommt, in der ein Unternehmen steckt. Für die Frühphase eines Unternehmens ist es eine hervorragende Idee, darauf zu setzen, dass alle Mitstreiter kulturell zueinander passen.

Warum? Weil es anfangs darum geht, die eigene Geschäftsidee in die Welt zu tragen. Da helfen Mitstreiter, die im Prinzip genauso drauf sind wie der Gründer, der die zentrale Produktidee hatte. In dieser Zeit kämpfen alle für eine gemeinsame Sache, setzen sich dabei gegen Widerstände durch und brauchen dabei jede Menge missionarischen Eifer, aber ganz gewiss keine inneren Kontroversen und Auseinandersetzungen.

Aber später verändert sich die Situation grundlegend. Denn sobald das Unternehmen am Markt ist, müssen sich die Produkte in der Realität gegenüber dem Wettbewerb durchsetzen. Dazu müssen sie permanent weiterentwickelt und verbessert werden. Und dabei hilft der Cultural Fit offensichtlich nicht mehr. Denn plötzlich werden Kritik, Vielfalt der Ideen, Kontroversen, komplementäre Kenntnisse und sachliche Auseinandersetzung um den besten Weg wichtig.

Wen suchen wir denn eigentlich?

Nur: Wie soll das gehen? Sie können ja nicht gleichzeitig ein verschworenes Team aus Gleichgesinnten sein und dann plötzlich auf Knopfdruck ein heterogener, komplementärer, streitbarer Haufen.

Wie das funktionieren kann, zeigt Ideo, die Design- und Innovationsberatung aus Palo Alto, Kalifornien. Ideo wurde Anfang der 1990er gegründet, ist also kein Startup mehr, sondern eher schon ein Veteran im Markt. Nach einiger Zeit stand bei Ideo nicht mehr die Suche nach Mitarbeitern, die genau in die Kultur des Unternehmens passen, im Vordergrund. Aber dennoch warfen die Ideo-Führungskräfte den Fokus auf die eigene Kultur nicht über Bord. Stattdessen suchten sie nun gezielt nach Leuten, die die bestehende Kultur ergänzen und erweitern.

Anstatt zu sagen: “Was macht unsere Kultur im Kern aus und wie können wir möglichst passgenaue Kandidaten dafür finden?”, fragen sie: “Was fehlt in unserer Unternehmenskultur? Welche Fähigkeiten könnten wir zusätzlich noch gebrauchen?” Und dann stellen sie Leute ein, die diese Lücke schließen.

Sie haben zum Beispiel jede Menge erstklassiger Design-Thinker. Aber sie hatten auch verstanden: Wenn wir im Design-Thinking-Prozess Menschen beobachten, wie sie XY verwenden, dann brauchen wir dafür auch noch Mitarbeiter mit anderen Fähigkeiten, z.B. Anthropologen. Das ist deren Fokus! Die Konsequenz ist dann aber nicht, nur noch Anthropologen einzustellen, sondern immer wieder zu fragen: Wer könnte noch unsere Kultur ergänzen und bereichern?

Zum Beispiel müssen die Ideo-Leute das Wissen, dass sie in der Beobachtung gesammelt haben, wieder zurück ins Haus zu ihren Designern bringen. Das erfordert Qualitäten im Bereich „Storytelling“. Also stellten sie Drehbuchautoren und Journalisten ein.

Die Erkenntnis, die wir aus dieser wichtigen Studie mitnehmen, ist: Wer etwas Neues startet – im Unternehmen wie im Privatleben – dem hilft es enorm, sich Gleichgesinnte zu suchen. Auf die kulturelle Passung kommt es also an!

Aber wenn Sie dann fest im Sattel sitzen, wachsen und sich weiterentwickeln, dann brauchen Sie Leute, die Sie ergänzen – und dazu müssen diese Leute eben anders ticken als Sie. Dann brauchen Sie die Konfrontation mit Sichtweisen, die Sie herausfordern!

Wir halten diese Denkweise für extrem clever. Die klügere Antwort auf die Eingangsfrage wäre dann also nicht A), B) oder C), sondern D), dynamisch, nämlich passend zur Phase, in der man selbst beziehungsweise das Unternehmen steckt.

<https://www.foerster-kreuz.com/mitstreiter-die-ergaenzen/>, September 2017

Warum Cirque du Soleil Beurteilungsgespräche stoppt (und Sie es auch tun sollten)

Der Kreis schließt sich. Als Anja noch als Managementberaterin bei Accenture tätig war, musste sie feststellen, dass der Job viele gute Seiten und auch einige ziemlich schlechte hat. Eine dieser Schattenseiten war das jährliche Beurteilungsgespräch – eine unsägliche Standardroutine, die seit Jahrzehnten zum Repertoire des Das-Macht-Man-So-Managements gehört.

Und nun spricht sich ausgerechnet der Chef von Accenture, Pierre Nanterme, in einem Interview mit der Washington Post für die Abschaffung von Beurteilungsgesprächen aus!

Beurteilungsgespräch? – Hinterfragen statt abspulen!

Warum wir keine Fans von Beurteilungsgesprächen oder Mitarbeitergesprächen oder Jahresgesprächen sind? – Unser Kritikpunkt ist, dass es letztlich sinnentleerte Rituale sind. Sie werden in den meisten Fällen deshalb durchgeführt, weil sie mit Blick auf den Kalender einfach mal wieder fällig sind. Ja, und weil die Personalabteilung es halt so will.

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass diese Gespräche in sich selbst nicht schlüssig sind: Der Mitarbeiter bekommt einerseits Feedback und andererseits wird seine Leistung beurteilt. Damit aber das Feedback seine Wirkung entfalten kann, insbesondere dann wenn es negativ ist, braucht es Offenheit. Wenn es aber gleichzeitig mit einer Leistungsbeurteilung gekoppelt ist, bekommt es schnell einen Lehrer-Schüler-Charakter mit begleitender Zeugnisvergabe. Das ist dann ein Urteil über den Mitarbeiter und damit lässt sich nur schwerlich Vertrauen aufbauen.

Darum ist es allerhöchste Zeit, das Ritual selbst zu hinterfragen! Und zwar so:

Was wollen wir eigentlich? Antwort: Wir wollen Menschen, die mit Initiative, Engagement und Leidenschaft beim Kunden einen Unterschied machen.

Kann man das mit dem jährlichen Beurteilungsritual erreichen? Antwort: Nein! Natürlich nicht!

Es wenigstens besser machen?

Ja, natürlich ist Feedback notwendig. Positive Rückmeldungen und natürlich auch Rückmeldungen zu Verbesserungspotentialen. Und natürlich muss es dem Mitarbeiter auch möglich sein, seinem Chef Rückmeldung zu geben. Ja, logisch. Aber doch bitte dann, wenn der Gesprächsbedarf auftritt. Also potentiell immer. Situativ. Dazu braucht es doch keine jährliche oder halbjährliche Kulthandlung. Und erst recht kein Lehrer-Schüler-Setting, oft sogar mit schulnotenähnlichen Skalen.

Leistungserbringung ist ein permanenter Vorgang und deshalb sollte auch die Kommunikation darüber in beide Richtungen laufend erfolgen – oder wie Pierre Nanterme es nennt: „in einer fluiden Form“. Viel wichtiger als ritualisierte Mitarbeitergespräche ist ein kontinuierlicher Dialog auf Augenhöhe in einer konstruktiven Atmosphäre – und ohne Formular auf dem Tisch, das anschließend an die Personalabteilung weitergereicht wird und möglicherweise negative Folgen in Bezug auf die Beförderung oder die erhoffte Gehaltserhöhung hat.

Talentedialoge à la Cirque du Soleil

Wie man es anders machen kann, zeigt der Cirque du Soleil. Wir haben schon einmal über das außergewöhnliche Talentmanagement des kanadischen Entertainment-Unternehmens berichtet. Cirque du Soleil ist ein interessantes Beispiel dafür, wie man auf intelligente Weise typische Managementmethoden hinterfragen und radikal erneuern kann. Dazu passt auch, dass es dort kein Beurteilungsgespräch mehr gibt. Stattdessen wurde diese formelhafte, steife, unangenehme und infantile Konvention durch so genannte „Talentedialoge“ ersetzt.

Denn Sie müssen ja (und können vielleicht) das Beurteilungsgespräch nicht gleich ganz abschaffen. Es würde genügen, es wenigstens radikal neu zu denken. Nehmen Sie also die Talentedialoge des Cirque du Soleil als Anregung.

Fünf Fragen, die es in sich haben. Aber nur freiwillig.

Das Vorgehen: Zunächst mal – und schon beinahe am wichtigsten – ist es freiwillig! Die Mitarbeiter treffen sich eigenverantwortlich in einem passenden Rhythmus zu einem offenen Dialog, um darüber zu sprechen, wie es läuft. Völlig ohne Vorgaben von oben oder seitens der Personalabteilung.

Damit diese Gespräche dennoch strukturiert ablaufen, werden fünf simple Fragen besprochen – für jeden individuell und dann auf der Ebene des Teams:

1. Zurückblickend auf die vergangene Periode: Was war mein individueller Beitrag und was habe ich möglicherweise darüber hinaus beigetragen?
2. Was war schwierig? Womit habe ich mich schwergetan?
3. Wie präsent war ich und was hat das bewirkt (für mich selbst und für die Leute, mit denen ich zusammenarbeite)?
4. Gibt es etwas, das ich aus diesem Zeitraum für mich mitnehme und auf das ich stärker in Zukunft fokussieren möchte?
5. Was sind unsere Prioritäten für die nächste Periode?

Wir finden diese fünf Fragen richtig gut. Sie blicken zurück und eben auch voraus, sie sind geeignet für Teams und für Individuen. Sie brauchen keine Personalabteilung. Ja, sie brauchen nicht einmal einen Vorgesetzten. Und sie sind sogar für Sie ganz alleine geeignet: Als unterstützende Struktur bei der Selbstreflexion. Probieren Sie's aus!

<https://www.foerster-kreuz.com/talentedialog-statt-beurteilungsgespraech>, November 2017)

Trendstudie "Playful Business"

Warum die Arbeit zum Spiel wird und wie man erfolgreich spielt

Der Mensch spielt gerne, arbeiten gehört hingegen nicht zu den präferierten Tätigkeiten des Homo sapiens. Oftmals handelt es sich dabei um eine lästige Notwendigkeit, kein Vergnügen. Was aber, wenn sich Arbeit wie Spielen anfühlen würde? Die neue Trendstudie des Zukunftsinstituts – „Playful Business: Wer spielt, gewinnt“ – zeigt, dass genau das der Schlüssel zu einer erfolgreichen Zukunft für Unternehmen und deren Mitarbeiter ist.

„Die Fähigkeit, spielerisch zu lernen wurde dem Menschen in die Wiege gelegt. Im Erwachsenenleben und im Job ist zum Spielen aber kein Platz“, sagt Harry Gatterer, Geschäftsführer des Zukunftsinstituts und erklärt ein Problem unserer Zeit: „Wir haben den grundmenschlichen Lernmodus des Spielens verdrängt.“ Dabei zeigt sich, dass es genau diesen Modus in Zukunft wieder stärker braucht. „Der Informationsüberschuss und die Komplexität unserer vernetzten Welt verlangen Beweglichkeit und spielerische Kompetenzen - von Organisationen, Unternehmen und jedem Einzelnen“, erläutert Gatterer. Situatives Handeln, Flexibilität, Experimentierfreudigkeit, die Fähigkeit ein Momentum zu erzeugen und ein mutiger Umgang mit Fehlern sind Faktoren, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden.

Als Kinder erlernen wir diese Kompetenzen ganz natürlich im Spiel, weshalb sich nun der Trend zu einer neuen Unternehmenskultur erkennen lässt: Das „Playful Business“ rückt die Spielfreude der Mitarbeiter in den Fokus und stärkt so die notwendigen Fähigkeiten für die komplexen Anforderungen der Zukunft. Voraussetzung dafür ist aber auch eine spielerische Denkweise der Führungskräfte. „Wir brauchen keine Manager, die Probleme lösen, die wir gar nicht haben. Es braucht Leader, die wissen, wie man spielt, wie man Regeln etabliert und sie neu setzt“, sagt Gatterer, der prognostiziert: „Wer spielt, gewinnt.“

Mehr als Gamification

Im Business-Bereich sind spielerische Ansätze nichts gänzlich Neues. Gamification soll seit längerem Produkten oder standardisierten Aufgaben durch spieltypische Elemente wie Punktprämien, Auszeichnungen, Fortschrittsbalken oder Highscores einen gewissen Reiz verleihen. Allerdings zielt Gamification allzu oft nur darauf ab, Menschen durch spielerische Methoden zu mehr Konsum oder höherer Effizienz bei der Arbeit zu bewegen. „Man hat sich darauf konzentriert, Dinge, die eigentlich langweilig sind und keinen Spaß machen, so zu verpacken, dass sie kurzfristig unterhaltsam sind“, sagt Studienleiter Christian Schuldt. Co-Autorin Janine Seitz erklärt, warum dieser Ansatz ein Update benötigt: „Sobald den Spielern die Mechanismen klar sind, gibt es keine neuen Herausforderungen mehr und Routine tritt ein. Das macht das Spiel langweilig und der spielerische Effekt verpufft.“

Nachhaltige Gamification zeichnet sich hingegen dadurch aus, dass sie nicht auf die Maximierung des gewünschten Endresultats – etwa mehr Konsum oder höhere Effizienz –

versteift ist. Vielmehr muss für einen langfristigen Effekt der kreative Weg als Ziel im Fokus stehen. „Bei herkömmlicher Gamification bleibt das, was eigentlich in ihrem Kern stecken sollte, auf der Strecke: das Spielerische, das Explorieren und Experimentieren. Nur das schafft nachhaltig Motivation“, weiß Seitz.

Durch spielerisches Denken für die Zukunft gerüstet

Die kindliche Eigenschaft, offen an Themen heranzugehen, ohne Rücksicht auf Fehler Lösungen auszuprobieren, sie bei Scheitern zu überdenken und mit dem erworbenen Wissen neu anzugehen, ist es, die wir verlernt haben, die wir für die heutigen Anforderungen und jene der Zukunft aber unabdingbar brauchen.

„Planbarkeit wird zusehends zur Illusion“, bestätigt Seitz. Die notwendigen Kompetenzen in unserer komplexen Welt sind sowohl für Unternehmen als auch ihre Mitarbeiter spielerischer Natur. Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit, Kreativität und Experimentierfreudigkeit, Komplexitätsaffinität und Unsicherheitskompetenz entscheiden über Erfolg und Misserfolg. Der Appell lautet: Spielt nicht nur, sondern denkt spielerisch. „Das verhindert die Denkfalle der Linearität“, erklärt Schuldt. „Es erlaubt spontane Planänderungen und denkt Alternativen von Anfang an mit. Und ganz entscheidend: Es erlaubt zu scheitern und aus den Erfahrungen zu lernen.“

Unternehmen müssen daher den Schritt von Gamification zur Playful Gamification gehen. „Denn Gamification definiert nur die Regeln des Spiels, Playfulness das Denken“, sagt Schuldt.

Eine vernetzte und digitalisierte Wirtschaft und Gesellschaft verlangt neue Spielregeln: Nur wer künftig spielerisch denkt und handelt, ist flexibel, innovativ und zukunftsfähig. Playfulness wird zum Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Organisationales Spielen

Für Organisationen ist es heute und künftig erfolgsentscheidend, über spielerische Kompetenzen zu verfügen. Es gilt neue Spielregeln zu vereinbaren.

Loslassen ist das neue Führen

Die Arbeitswelt von morgen muss sich neuen, experimentierfreudigeren Anforderungen stellen – das gilt auch und vor allem für das Thema Führung.

Spielerische Erneuerung

Wie kann Innovativität entstehen? Unternehmen müssen lernen, sich zu öffnen und neue Spielräume zu schaffen – für den kreativen Umgang mit neuen, unbekanntem Situationen.

Das Spiel mit den Maschinen

Welche Formen wird das Spiel(en) in der nächsten Gesellschaft annehmen – und welche Rolle werden „intelligente“ Maschinen dabei spielen? Definieren wir das Rollenverhältnis neu.

Business Culture: Das Spiel ist das Ziel

Was macht eine „verspielte“ Unternehmenskulturen aus? Wie prägt die Kultur des Spiels dauerhaft die vernetzte Gesellschaft? Verspieltheit als Chance mit wachsender Komplexität umzugehen.

Inhaltsübersicht der Studie:

Playful Human: Was macht ein gutes Spiel aus? Wie entsteht die Freude am Spiel, und wie kann dieser grundmenschliche Wesenszug in einer vernetzten Welt neu belebt werden? Für die Beantwortung müssen wir zwischen game und play unterscheiden - und das Thema Gamification neu beleuchten. Denn im heutigen Businesskontext motivieren Spielmechanismen oftmals nur zu oberflächlich.

Playful Society: Ein zentrales Merkmal der Netzwerkgesellschaft ist das Schwinden klarer Strukturen. Menschen wie Unternehmen müssen sich dauernd an neue Umstände anpassen. Die Gesellschaft wird zu einer permanenten Spielwiese – und an die Stelle von Eindeutigkeit und Planbarkeit treten Widerspruch und das Erkunden neuer Möglichkeiten. Für Unternehmen ist das ein dringlicher Aufruf, die eigenen Spielregeln zu erneuern.

Playful Future: Schillers berühmte Feststellung, der Mensch sei „nur da ganz Mensch, wo er spielt“, erscheint in einer hochgradig vernetzten Welt aktueller denn je. Das alte Konzept des Homo oeconomicus ist schon heute obsolet – der Mensch von morgen ist ein Homo ludens, ein Spielwesen. Denn je mehr unsere Wirklichkeit von Automatisierung und Algorithmen geprägt ist, umso elementarer wird auch die Schaffung neuer Spiel- und Resonanzräume.

Playful Business: Rein funktionale Zusammenhänge und herkömmliche Managementmethoden eignen sich nicht mehr als Orientierungs- und Steuerungsmechanismen für Unternehmen. Im Kern einer neuen Sichtweise steht die Erkenntnis: Die Welt funktioniert nicht mehr – sie spielt. Unter dieser Perspektive beleuchtet die Studie 6 unternehmerische Spielfelder im Detail:

1. Leadership Playfulness als zentrale Führungskompetenz in 6 Schritten
2. Kollaboration Bessere Ergebnisse durch neue Spielregeln
3. Innovation Spielerisch erneuern durch Human-Centered Design
4. Learning Lernen, zu spielen – und spielerisch lernen
5. Recruiting Der Gamification-Joker im War for Talents
6. Marketing Kundenbindung mit extrinsischen und intrinsischen Anreizen

Titel: Playful Business - Wer spielt, gewinnt!

Studienleitung: Christian Schuldt

Autoren: Florian Kondert, Carl Naughton, Lena Papasabbas, Philipp Reinartz, Christian Schuldt, Silke Seemann, Janine Seitz

ISBN: 978-3-945647-45-5

Preis: 190,00 € zzgl. 7 % MwSt

(<http://www.zukunftsinstitut.de>, September 2017)