



Systemische Betrachtung der Einflussfaktoren bei der Implementierung von Produkt und Service Design-Systemen

Tina Weisser

Systemische Betrachtung der Einflussfaktoren bei der Implementierung von Produkt und Service Design-Systemen

Von der Hochschule für Bildende Künste Braunschweig
zur Erlangung des Grades einer Doktorin der Philosophie

– Dr. phil. –

genehmigte Dissertation von

Tina Weisser

geb. 13.03.1975 in Rottweil

Erstreferent:

Prof. Dr. Wolfgang Jonas

Zweitreferentin:

Prof. Birgit Mager, Köln International School of Design

Korreferentinnen und Korreferenten:

Prof. Dr. Michael Mönninger

Prof. Dr. Gerhard Glatzel

Tag der mündlichen Prüfung:

18.04.2018

Diese Studie wäre ohne die großartige Unterstützung vieler Experten, Freunde und meiner Familie nicht möglich gewesen. Mein großer Dank geht an:

Prof. Birgit Mager, Prof. Dr. Wolfgang Jonas, Heide Weisser, Prof. Dr. Lothar Weisser, Adam Salter Strategic Design Consultant, Alexandra Coutsoucos, Andreas Reschner, Anton Breman, Bastian Boss, Caroline Beck, Cordy Swope Johnson & Johnson, Darrell Chung, Dr. Andreas Schimpf, Dr. Bernhard Doll Orange Hills, Dr. Joachim Kolling, Erik Roscam-Abbing, Ferdi van Heeren Change Agent, Frank von der Reith osb international Consulting AG, Glenn Oberholzer Stimmt AG, Hans Rudi Fischer Zentrum für Systemische Beratung und Forschung, Helmut Ramsauer, Ira Hauswirth, Irana Mahrada, Iris Jonsthovel Skyhövel, Jan-Erik Baars HSLU Luzern, Jenny Bauschmid, Juha Kronqvist Hellon, Kalle Buschman, Klaas Jan Wierda, Linda Kaszubski C PLUS Unternehmensberatung, Lisa Jackson Frog Design, Marc R. Esser Strategy & Transformation, Marc Richter, Marc Zeh Markzehinnovation.com, Maria Mortati Politecnico Milano, Marzia Arico, Maurice Berninger, Melis Senova Huddle Design, Melvin Brand Flu, Michael Wend, Nico Rudolf, Parick Kenzler, Pascal Soboll Daylight Design, Paul Michael, Prof. Dr. Cordula Meier, Philipp Depiereux, Reto Wettach, Sabine Junginger, Sanne Pelgröm, Silke Hillebrandt, Tim Bookas Breitenstein Consulting, Vanessa Monogioudis, Volker Roos IDEO, Wolfgang Greiner denkbar, Lena Fricke, Thorwald und Mila.

„Was wir brauchen, ist eine neue Sicht der Wirklichkeit: die Einsicht, dass vieles zusammenhängt, was wir getrennt sehen, dass die sie verbindenden unsichtbaren Fäden hinter den Dingen für das Geschehen in der Welt oft wichtiger sind als die Dinge selbst.“
(Frederic Vester)

Zusammenfassung

Diese Studie befasst sich mit der Umsetzbarkeit von Produkt und Service Design-Systemen in Unternehmen. So wird untersucht, welche Faktoren letztendlich zu einer erfolgreiche Umsetzung dieser Systeme führen. Ein besonderer Fokus liegt auf einer systemischen Betrachtung und Analyse der Faktoren in ihrem Wirkungszusammenhang. In zwei Teilstudien wurden durch explorative Interviews mit Expertinnen und Experten Schlüsselfaktoren, eingesetzte Methoden, Hindernisse und Potentiale erhoben. Die generischen Einflussfaktoren wurden anhand einer Systemanalyse auf ihren Wirkungszusammenhang untersucht. Abschließend wurden in Expertenworkshops anhand von Fallstudien spezielle Einflussfaktoren gesammelt, wiederum durch eine Systemanalyse bewertet und bezüglich ihrer Relation und Interdependenzen reflektiert. Die speziellen Einflussfaktoren der Fallstudien wurden mit den generischen Einflussfaktoren der Interviews verglichen. Aus allen empirischen Ergebnissen wurde in Kombination mit einer Literaturrecherche das prozessuale Implementierungsmodell „*KUER*“, bestehend aus vier Phasen und vier Kategorien, erarbeitet. Zudem wurde ein Workshop-Konzept entwickelt, das sowohl die Ausrichtung als auch Analyse und Reflexion von Implementierungsvorhaben von Produkt und Service Design-Systemen unterstützen kann.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	8
1.1 Ausgangssituation der Untersuchung	10
1.2 Zielsetzung der Untersuchung und Hypothesen	12
1.3 Struktur der Arbeit und Research Journey	14
2 Ausgangslage und Wandel	18
2.1 Produkte und Services im Kontext des digitalen Wandels	20
2.2 Der Wandel von Organisationen durch digitale Services	22
2.3 Der Wandel von Aufgaben und die Rolle von Designorganisationen	28
2.3.1 Der Weg zur Service Design-Disziplin	31
2.4 Die Akteure bei Produkt und Service Design-Implementierungen	33
2.4.1 Management- und Unternehmensberater	33
2.4.2 Systemische Organisationsberater	33
2.4.3 Service Designer	34
2.5 Der Service Design-Prozess	36
3 Theoretische Grundlagen	40
3.1 Systemtheoretische Grundlagen, systemisches Handeln und Denken	42
3.1.1 Zehn Aspekte der Systemtheorie	43
3.2 Theoretische Basis, Modelle und Analysemethoden	53
3.2.1 Organisationstheoretische Grundlagen	53
3.2.1.1 Organisation als Maschine	54
3.2.1.2 Organisation als Organismus	56
3.2.1.3 Organisation als Nichttrivialmaschine	57
3.2.1.4 Prozess vs. Fachberatung und Rollen	59
3.2.1.5 Ausgewählte Modelle bei Veränderungsprozessen	62
3.2.1.5.1 Reifemodelle	62
3.2.1.5.2 Veränderungskurven	64
3.2.1.5.3 Phasenmodelle	66
3.2.2 Systemische Organisationsberatung	70
3.2.2.1 Personale Systemtheorie	71

3.2.2.2 Sieben Standpunkte der systemischen Organisationstheorie	72
3.2.2.3 Der systemische Organisationsberatungsprozess	79
3.2.3 Implementierungsansätze in der Service Design-Forschung	84
3.2.3.1 Kategorie 1: Verstehen des Systemes bzw. der Organisation	86
3.2.3.2 Kategorie 2: Befähigung von Mitarbeitern	88
3.2.3.3 Kategorie 3: Reduktion von Unsicherheiten	91
3.3 Theorie der Erfolgsfaktoren	97
3.3.1 Spezifische Erfolgsfaktoren	100
3.3.1.1 Erfolgsfaktoren bei digitalen Servicetransformationen	100
3.3.1.2 Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen	101
3.3.1.3 Erfolgsfaktoren bei systemischen Organisationsberatungsprozessen	103
3.3.1.4 Vergleich der Erfolgsfaktoren	104
4 Methodologie und Analyse	106
4.1 Der qualitative Forschungsansatz „Grounded Theory“	108
4.2 Die Analyse von Systemen	110
4.2.2.1 Das Sensitivitätsmodell	110
4.2.2.2 Die Prioritätenmatrix	113
4.3 Ablauf und Auswertung Studie Teil 1: Experteninterviews mit Service Designern	115
4.3.1 Stichprobe	115
4.3.2 Material und Aufbau	116
4.3.3 Durchführung	116
4.3.4 Datenauswertung in zehn Schritten	116
4.4 Ablauf und Auswertung Studie Teil 2: Experteninterviews mit Organisationsberatern	123
4.4.1 Stichprobe	123
4.4.2 Material und Aufbau	123
4.4.3 Durchführung	123
4.4.4 Datenauswertung	123
4.5 Systemanalyse der Ergebnisse von Studie 1 & 2	124
4.5.1 Bestimmung und Beschreibung von 21 Einflussfaktoren (Variante 1)	124
4.5.2 Analyse der gegenseitigen Einflussstärken (Variante 1)	126
4.5.3 Interpretation der Rolle der Einflussfaktoren im System (Variante 1)	128

4.5.4	Prioritätenmatrix (Variante 1)	133
4.5.6	Zuordnung der Einflussfaktoren zu den Befragungsergebnissen (Variante 1)	134
4.6	Ablauf und Auswertung Studie Teil 3: Workshops	137
4.6.1	Stichprobe	137
4.6.2	Material und Aufbau	137
4.6.3	Durchführung	137
4.6.4	Datenauswertung der sechs Workshops	139
4.6.5	Vergleich der sechs Workshop-Ergebnisse	148
4.7	Systemanalyse der Ergebnisse von Studie 1- 3: Vorläufige Einflussfaktoren	148
	(Variante 2)	
5	Synthese und Diskussion der Ergebnisse	152
5.1	Implementierungsziele und Barrieren	154
5.2	Arten und Qualitäten der Einflussfaktoren	156
5.2.1	Notwendige und hinreichende Faktoren	156
5.2.2	Cross-Impact-Analyse der 18 hinreichenden Faktoren (finale Variante)	159
5.2.3	Prioritätenmatrix der 18 hinreichenden Faktoren (finale Variante)	161
5.3	Theoretisches Implementierungsmodell	163
5.3.1	Prozessuales Implementierungsmodell und Diskussion der systemtheoretischen Aspekte, system. Standpunkte und Perspektiven der Service Design-Forschung	163
5.3.2	Abgrenzung von Service Designern und systemischen Organisationsberatern	182
5.4	Einschränkungen der Untersuchung	184
5.4.1	Kritik des Modells	184
5.4.2	Stärken und Schwächen des Workshopkonzeptes	184
6	Schlussbetrachtung & Ausblick	186
	Quellen	192
	Literaturverzeichnis	192
	Abbildungsverzeichnis	202
	Tabellenverzeichnis	205
	Anhang	206

KAPITEL

1





1.1 Ausgangssituation

1.2 Zielsetzung

1. Einleitung

1.3 Struktur der Arbeit

*Wir sehen nur, was wir sehen.
Wir sehen nicht, was wir nicht sehen.
(nach Heinz von Foerster)*

1. Einleitung

Um den Kontext aufzuzeigen, in den diese Arbeit eingebettet ist, wird nachfolgend zunächst auf die Ausgangssituation, die Zielsetzung, die Hypothesen und Hauptfragestellungen, sowie die Struktur der Untersuchung eingegangen.

1.1 Ausgangssituation der Untersuchung

Angestoßen durch die Digitalisierung, neue intelligente Technologien und den Wandel von Hard- zu Software, sind die Märkte in großer Bewegung und viele Unternehmen befinden sich in einer Transformationsphase. Für viele Produktionsbetriebe hat dadurch die Integration von Produkt und Service an Dringlichkeit zugenommen. Dennoch ist die Anzahl an Produkt und Service Design-Systemen („PSS“), die mit der Hilfe von Service Design-Agenturen entwickelt und von Unternehmen erfolgreich implementiert worden sind, überschaubar. Aktuelle Zahlen einer Studie, die im Jahr 2015 in Großbritannien durchgeführt

wurde, belegen, dass nur mit einer Erfolgsquote von 51,3%¹ hinsichtlich der Umsetzung gerechnet werden kann. Wenn bestehende Unternehmen bzw. Organisationen zusätzlich zu ihren Produkten Services in ihr Leistungsportfolio aufnehmen, müssen dafür Anpassungen vorgenommen werden, die viele Unternehmensbereiche betreffen. Alle Unternehmen - egal ob im sekundären oder tertiären Sektor verortet, erbringen immer auch Dienstleistungen, sei es intern oder extern. Diese werden jedoch oft nicht als strategische Themenfelder betrachtet. Erst wenn sie auf die strategische Agenda gesetzt werden, erfordert die Umsetzung im Zuge dieser Servitization² neue Konzepte, umfassende interne Veränderungen³ und organisatorisch kulturellen Wandel für die beauftragende Organisation, die Klientenorganisation.

Es gibt diverse Disziplinen, die sich mit der Entwicklung von Produkt und Service Design-Innovationen beschäftigen, z.B. mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit, neue Businessmodelle, ganzheitliche Kundenerlebnisse oder Design. Jede dieser Disziplinen verwendet unterschiedliche Ansätze, Prozesse und Methoden. Diese Arbeit folgt dem Ansatz der Service Designer, die in Zusammenarbeit mit privaten Organisationen Produktservice-Innovationen entwickeln. Das Ziel eines PSS ist es, dem Konsumenten („User“⁴) interaktive und durchgängige Erlebnisse sowohl digitaler, als auch analoger Art über mehrere Plattformen hinweg anzubieten. In der Literatur finden sich diverse Definitionen von PSS. Goedekoop et. al (1999) untersuchten PSS mit dem Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit und sehen darin ein „markt-

1 Daniela Sangiorgi, Alison Prendville, Jeyon Jung, Eun Yu, *Design for Service Innovation & Development Final Report* (AHRC Design, 2015), 37.

2 Servitization bedeutet den Wandel eines Unternehmens von einem reinen Produkthersteller hin zu einer Kombination aus Produkthersteller und Dienstleister.

3 Melvin Brand Flu, Lavrans Løvlie und Ben Reason, *Service Design for Business* (Hoboken: Wiley, 2015).

4 Definition User: Person, die ein PSS (be)nutzt.

fähiges Angebot an Produkten und Dienstleistungen, die in der Lage sind, die Bedürfnisse eines Benutzers gemeinsam zu erfüllen.“⁵ Ebenso Manzini und Vezolli, die PSS als Innovationsstrategie definieren, die den Geschäftsschwerpunkt von Entwicklung und Verkauf physischer Produkte hinzu Systemen aus Produkten und Services legt, die gemeinsam dazu in der Lage sind, Kundenbedürfnisse zu erfüllen.⁶ Produkte und Services werden zu einer Einheit und einem System kombiniert (siehe Abb. 1). So werden Gegenstand (Artefakt) und Mensch, Materielles und Immaterielles, Anfassbares und Nicht-Anfassbares zu einem komplexen und vernetzten Gesamtsystem kombiniert. Im Service Design wird überwiegend der Service-Dominant Logik nach Vargo und Lusch (2004⁷) gefolgt, die keine explizite Trennung von Produkt und Service mehr vorsieht und Service als übergeordnete Kategorie definiert, da jeder Austausch zwischen Marktteilnehmern ein Service ist (Vertiefung siehe Kapitel 2.2). Es wird daher meist von Service-Systemen gesprochen. Innerhalb von Organisationen gibt es für Produkt- und Serviceentwicklung spezifisches Wissen in diversen, üblicherweise getrennten Abteilungen. Daher wird für diese Arbeit das Service-System bei der Definition um den Produktaspekt erweitert. So wird als Produkt und Service Design-System eine Vernetzung von jeglicher Art Produkt (Artefakt, Software, Applikation) mit einem Service (ausgeführt oder unterstützt durch einen Mensch) definiert, bei dessen Umsetzung mehrere Unternehmensbereiche eine externe Service Design-Agentur, als auch Klientenorganisation involviert sind.

⁵ Mark J. Goedkoop, et al., "Product Service-Systems, ecological and economic basics", in *Report for Dutch Ministries of Environment (VROM) and Economic Affairs (EZ)* (1999), 3.

⁶ Enzo Manzini und Carlo A. Vezolli, „A strategic design approach to develop sustainable product service systems: examples taken from the 'environmentally friendly innovation' Italian prize", *Journal Cleaner Production*, Vol.11 (2003).

⁷ Vargo, Stephen L., und Robert Lusch, „Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.“ *Journal of Marketing* 68 (2004).

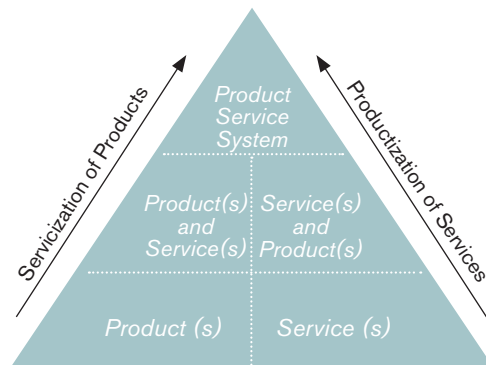


Abb. 1 Die Entwicklung des Produkt- und Servicekonzeptes, nach Baines et al. (2007:4)

Die Entwicklung und Umsetzung von Produkt und Service Design-Systemen an der Nahtstelle zum nichttrivialen System Organisation,⁸ die hier im Fokus steht, ist ein komplexes Unterfangen und berührt viele Unternehmensbereiche sowie wissenschaftliche Disziplinen. Es müssen sowohl betriebswirtschaftliche, soziologische und auch psychologische Erkenntnisse von den beteiligten Akteuren verarbeitet werden (siehe Abb. 2). Die Implementierung dieser vernetzten PSS mit all ihren Nahtstellen zur Technologie und zum Benutzer und insbesondere zur Klientenorganisation mit ihren Mitarbeitern stellt Designagenturen⁹ vor große Herausforderungen mit unbekanntem Größen, Unvorhersehbarkeiten, möglichen Störfaktoren und ungewollten Nebeneffekten.

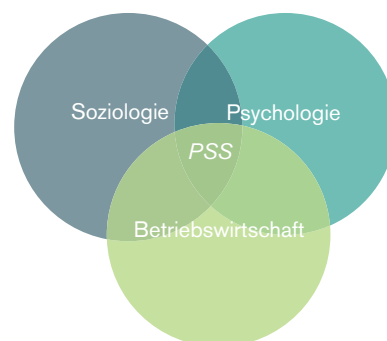


Abb. 2 Ein Produkt und Service Design-System (PSS) unterliegt multidisziplinären Einflüssen

⁸ Heinz v. Foerster, „Entdecken oder Erfinden: Wie lässt sich Verstehen verstehen?“, in *Einführung in den Konstruktivismus*, Herausgeber Heinz Gumin und Heinrich Meier, 3. Auflage (München: Piper, 1998).

⁹ Eigene Anmerkung: Interdisziplinäres Team einer strategischen (Service-) Designberatung.

1.2 Zielsetzung der Untersuchung

In der vorliegenden Arbeit soll die Implementierung von PSS an der Nahtstelle von externer Service Design-Agentur (Service Design-Organisation) und der Auftrag gebenden Klientenorganisation (Service Provider im vorwiegend kommerziellen, privaten Sektor) untersucht werden. Abbildung 3 zeigt die schematische Darstellung des Untersuchungsgegenstandes. Die Definition von Implementierung im Rahmen dieser Arbeit ist, dass aus den entwickelten Konzepten neue Lösungen bzw. Marktinnovationen entstanden sind, die erfolgreich in den Routinebetrieb einer Organisation integriert bzw. auf dem Markt als Wertangebot etabliert werden konnten. Es sollen die Einflussfaktoren beleuchtet werden, die für die Zusammenarbeit von externen Beratern und Klientenorganisation im Zuge der Servitization bedeutend sind:

1. aus der Perspektive der tätigen Service Design- und Designagenturen (Service Design-Organisationen) und Vertretern aus der Lehre.
2. aus der Sicht der Industrie, die bereits in der Vergangenheit mit Service Design-Prozessen konfrontiert wurde.
3. abschließend aus der Perspektive anderer hier traditionell schon länger tätigen Akteure¹⁰, den Organisationsberatern, insbesondere den Management-, Change Management- und systemischen Beratern.

Zahlreiche Disziplinen beschäftigen sich heute mit Systemdenken, Kybernetik und systemtheoretischen Konzepten. Klientenorganisationen sind in komplexe Umwelten eingebettet und

¹⁰ Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form benutzt. Es können dabei aber sowohl männliche als auch weibliche Personen gemeint sein.

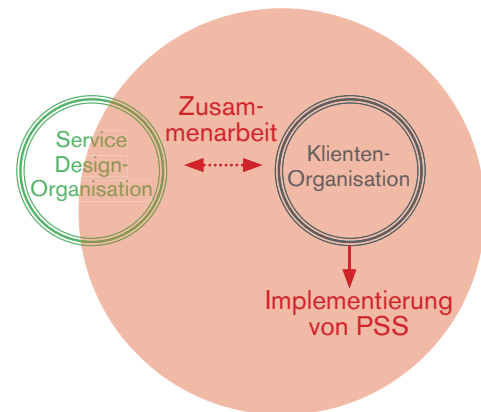


Abb. 3: Schematische Darstellung des Forschungsgegenstandes. Betrachtung der Zusammenarbeit von externer Service Design- und Klientenorganisation bei der Implementierung von PSS

stellen selbst komplexe soziotechnische Systeme dar. Es besteht wissenschaftlich weitgehend Einigkeit darüber, dass aufgrund der Komplexität von Systemen die Betrachtung von Systemzusammenhängen wichtige Erkenntnisse und Perspektiven für erfolgreiche Veränderungsprozesse liefern. Dazu sollen folgende Hypothesen untersucht werden:

*Hypothese 1: Die **systemische Betrachtungsweise** kann einen wertvollen Beitrag leisten, um das Zusammenspiel von Service Design-Organisation, Klientenorganisation (Service Provider) und Nutzern in temporären Projektorganisationen besser zu verstehen.*

*Hypothese 2: Es gibt bei der Implementierung von komplexen Produkt und Service Design-Projekten **Erfolgs- bzw. Schlüsselfaktoren**, die identifiziert werden können. Die Frage ist, was sind diese Einflussfaktoren? Wo ergeben sich Potentiale und wo sind Barrieren zu beachten?*

Die Komplexität von Gestaltungs- und auch Steuerungsaufgaben von Designern hat sich im vergangenen Jahrzehnt merklich erhöht. Für externe Akteure existieren in Organisationen (so-

zialen Systemen) heterogene und unübersichtliche Strukturen. Es existieren keine einfachen Ursache-Wirkungs-Beziehungen, sondern Wirkungsgefüge, Netzwerke und dynamische Effekte, wie auch in natürlichen Systemen. Aufbauend auf der Tatsache, dass Designer aus ihrer Historie heraus überwiegend an isolierten Einzelprojekten tätig waren und erst in vergangenen Jahren verstärkt für komplexeren Fragestellungen herangezogen wurden, lautet die nächste Hypothese:

*Hypothese 3: Eine systemische Betrachtung dieser Einflussfaktoren kann dazu beitragen, dass ein Verständnis über **Wirkungszusammenhänge und Hebelwirkungen** im System entsteht und es sich bei einem PSS nicht um ein isoliertes Projekt/Produkt handelt.*

Da rund die Hälfte der Designprojekte nicht implementiert werden, liegt die Vermutung nahe, dass Service Designer und Service Design-Organisationen ihre Kompetenzen und ihr Methodenwissen erweitern müssen, um in Zukunft erfolgreich zu sein.¹¹ Der Umgang mit diesen Herausforderungen erfordert die Einbeziehung neuer Aspekte, Fähigkeiten, Betrachtungs- und Herangehensweisen.

*Hypothese 4: Neben **designspezifischen Fähigkeiten** sind in der Vorbereitung und Begleitung von Implementierungsprozessen weitere Voraussetzungen notwendig, damit Service Designer Organisationen unterstützen können, PSS Konzepte erfolgreich umzusetzen.*

Weitere Fragestellungen sind, welche Auswirkungen dies auf die zukünftige Arbeitsweise und Rolle von Designern speziell im Implementierungsprozess hat. Weiter ist zu fragen, ob die

Service Design-Agenturen ungenütztes Potential haben und wie sie sich zu anderen Beratern abgrenzen.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, ein Implementierungsmodell zur Darstellung der komplexen Zusammenhänge, die bei PSS-Implementierungsvorhaben entstehen, zu entwickeln. Dabei sollen wichtige Schlüsselfaktoren, die es in der Zusammenarbeit von Service Design- und Klientenorganisationen zu beachten und zu bearbeiten gilt, aufgezeigt werden. Erkenntnisse und Impulse werden auf Basis der systemischen Betrachtungsweise generiert und dabei wesentliche Treiber, Einfluss- und Erfolgsfaktoren dargestellt.

¹¹ Daniela Sangiorgi et al., *Design for Service Innovation & Development Final Report* (AHRC Design, 2015), 37.

1.3 Struktur der Arbeit

Das Vorgehen dieser Arbeit ist iterativ und die selektierten Aspekte sind miteinander verwoben. Abbildung 4 veranschaulicht den iterativen Prozess dieser Untersuchung und Abbildung 5 zeigt den Verlauf der Arbeit mit den einzelnen Studien in einer „Research Journey.“

In Kapitel 2 werden die treibenden Faktoren reflektiert, die dazu führen, dass Unternehmen PSS entwickeln. Ein Hauptaugenmerk liegt dabei auf dem gesellschaftlichen Wandel, bedingt durch die Digitalisierung, neue Rahmenbedingungen und Herausforderungen für Organisationen und den Auswirkungen auf das Berufsfeld der Designer. Zusätzlich zu den Service Designern werden andere, in diesem Feld tätige Akteure kurz vorgestellt. Anschließend wird auf den Service Design-Prozess und auf das Leistungsportfolio der in der Praxis tätigen Service Designer eingegangen.

Kapitel 3 führt in die systemtheoretischen Grundlagen ein und geht auf Modelle aus der Organisationstheorie ein, die bei PSS-Implementierungsprozessen und der dadurch ausgelösten Transformation in Klientenorganisationen eine Rolle spielen. Es werden zehn systemtheoretische Aspekte und sieben Perspektiven des systemischen Beratungsparadigmas beschrieben. Eine Selektion wichtiger Implementierungsansätze und Modelle des Service Design wird anhand von den drei Dimensionen „Verstehen, Befähigen und Rückversichern“ von Organisationen erläutert.

In Kapitel 4 wird der verwendete Forschungsansatz „Grounded Theory“, der dem Paradigma der qualitativen Forschung zuzuordnen ist, erläutert. Anschließend wird die Sensitivitätsanalyse nach

Frederic Vester vorgestellt. Es folgen die drei einzelnen empirischen Untersuchungen, die jeweils mit Vorgehen, Versuchsablauf und Ergebnis dargestellt werden. Der erste Teil der Studie besteht aus neunzehn Experten-Interviews mit Service Designern und Designstrategen. Die aus den Interviews gewonnenen Schlüsselfaktoren, Barrieren, Potentiale und Einsichten werden durch eine qualitative Analyse codiert, kategorisiert und aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet.

Der zweite Teil der Studie besteht aus Interviews mit vierzehn Organisationsberatern. Die Ergebnisse beider Studien wurden per Systemanalyse, der Cross-Impact-Analyse, weiter verdichtet und ihre Bedeutung im System ausgewertet.

Im dritten Teil der Studie werden die durchgeführten Workshops – mit den spezifischen Ergebnissen bzw. Einflussfaktoren – als auch die dazugehörige Reflexion der Teilnehmer dargestellt. Es wurden sechs Workshops mit internationaler Beteiligung durchgeführt. Drei Teams setzten sich zusammen aus Teilnehmern aus der Industrie und drei Teams aus Service Design-Organisationen. Dazu werden Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit mit eigenen Auftraggebern in der Arbeit an unterschiedlichen Stellen einfließen. Die gesamten Erkenntnisse und die für diese Arbeit relevanten theoretischen Modelle aus der System- und Organisationstheorie dienen als Grundlage für die Generierung eines prozessualen Implementierungsmodells.

In Kapitel 5 findet die Synthese der empirischen Daten, gewonnenen Einsichten, systemtheoretischen Aspekte und systemischen Perspektiven statt. Hier werden Arten und Qualitäten (beeinflussbare, nicht beeinflussbare, Stellhebel) der gefundenen generischen und spezifischen Schlüsselfaktoren, Methodenlücken und

das prozessuale theoretische Implementierungsmodell „KUER“ mit seinen 24 Erfolgs- bzw. Einflussfaktoren beschrieben. Es werden mögliche Rollen im Implementierungsprozess und die Abgrenzung von Service Designern zu anderen Organisationsberatern dargestellt. Die Stärken und Schwächen des Workshop-Konzeptes werden analysiert, Grenzen und Erweiterungsmöglichkeiten aufgezeigt.

In *Kapitel 6* werden schließlich die Erkenntnisse in einer Schlussbetrachtung zusammengestellt. Es werden Implikationen für die Praxis von Service Designern und in diesem Feld tätigen Akteure und Implikationen für die Wissenschaft erläutert. Abschließend werden Potentiale für die Ausbildung von Service Designern aufgezeigt.

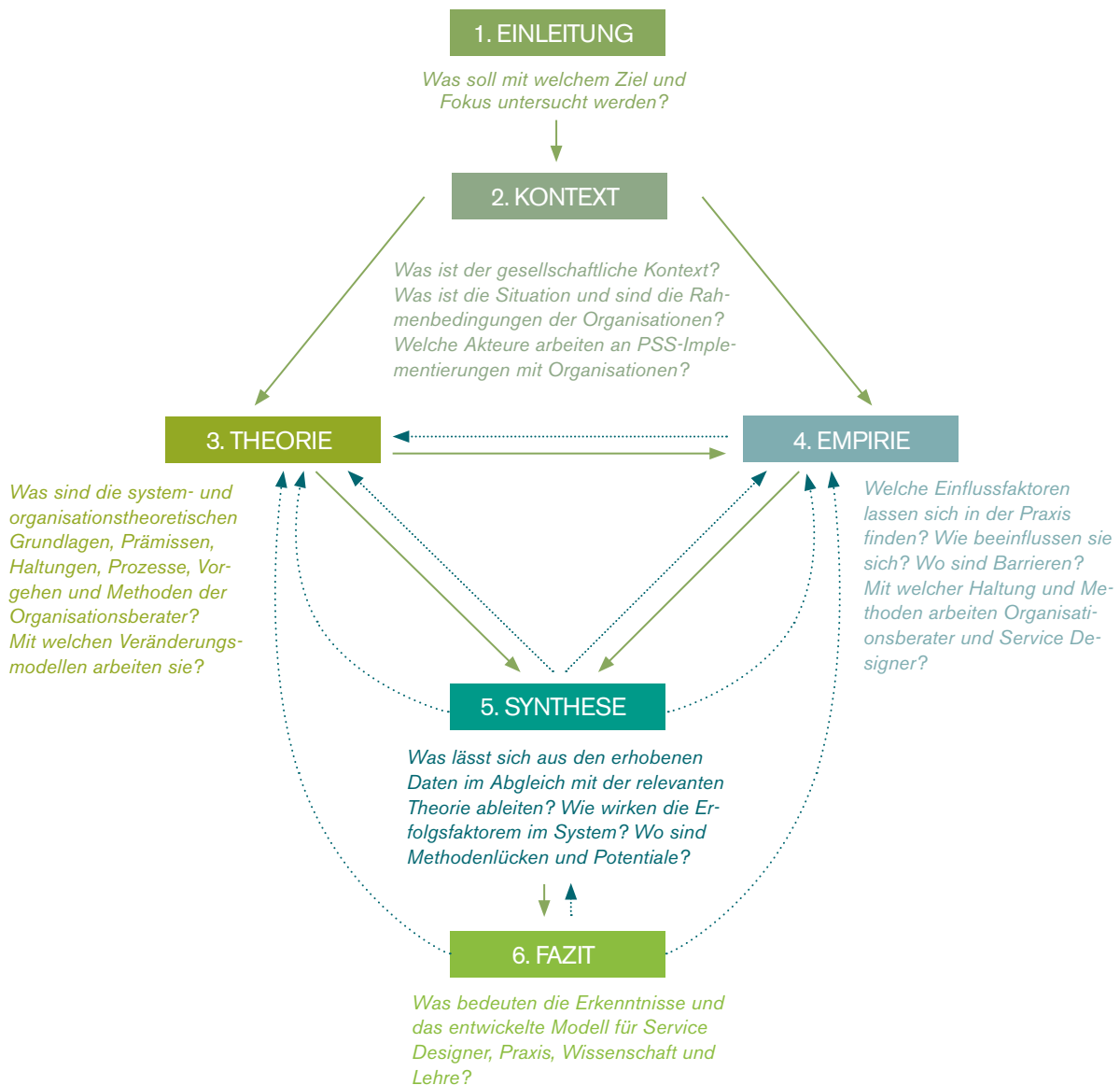
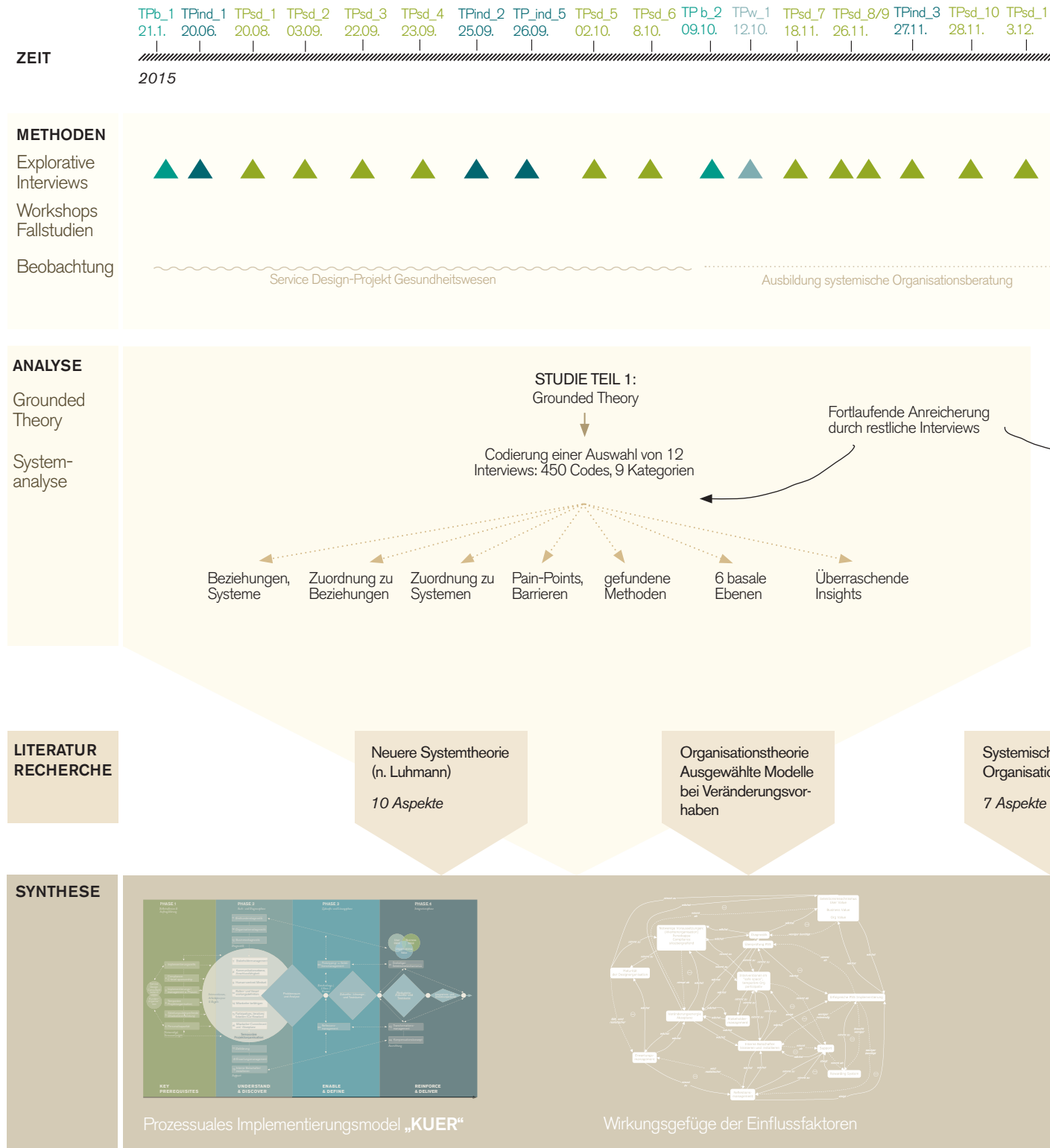


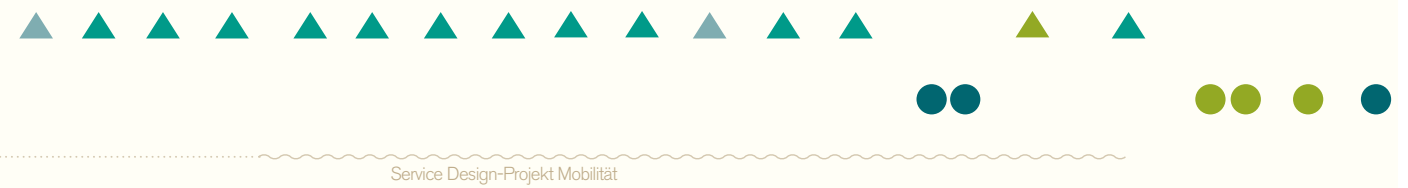
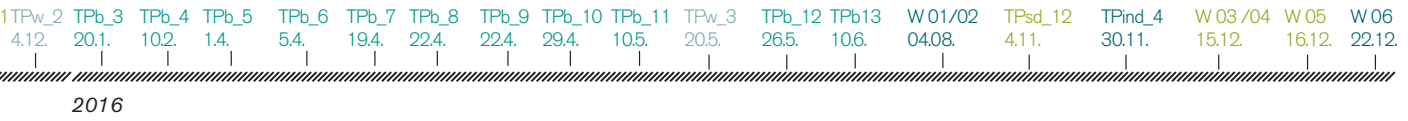
Abb. 4: Struktur der Arbeit

RESEARCH JOURNEY

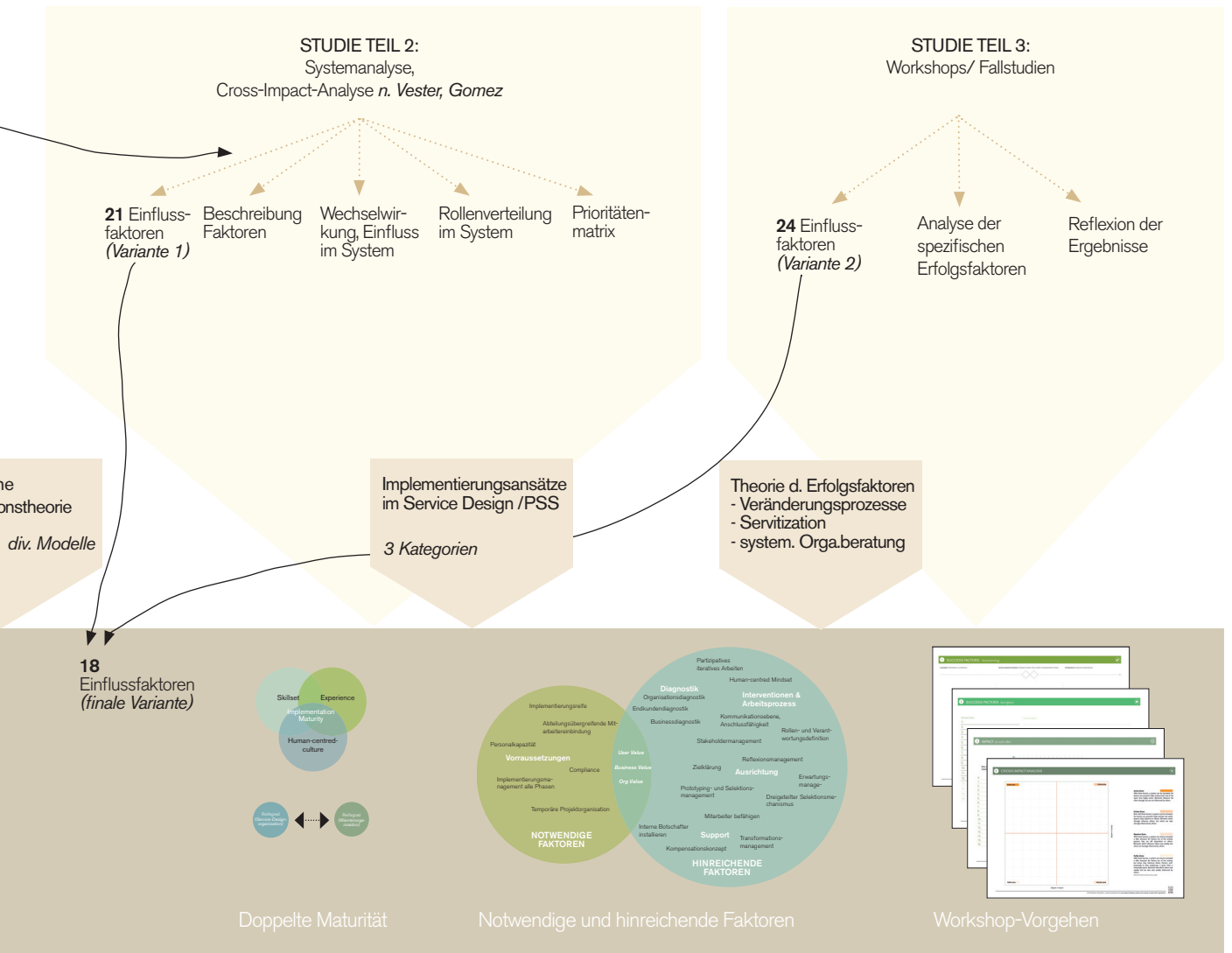


Ein rekursiver Prozess: von der Analyse zur Synthese, unterfüttert und ergänzt durch theoretische Grundlagen aus den Disziplinen Service Design, Organisationsberatung, systemische Beratung und Systemtheorie.

Abb. 5: Research Journey

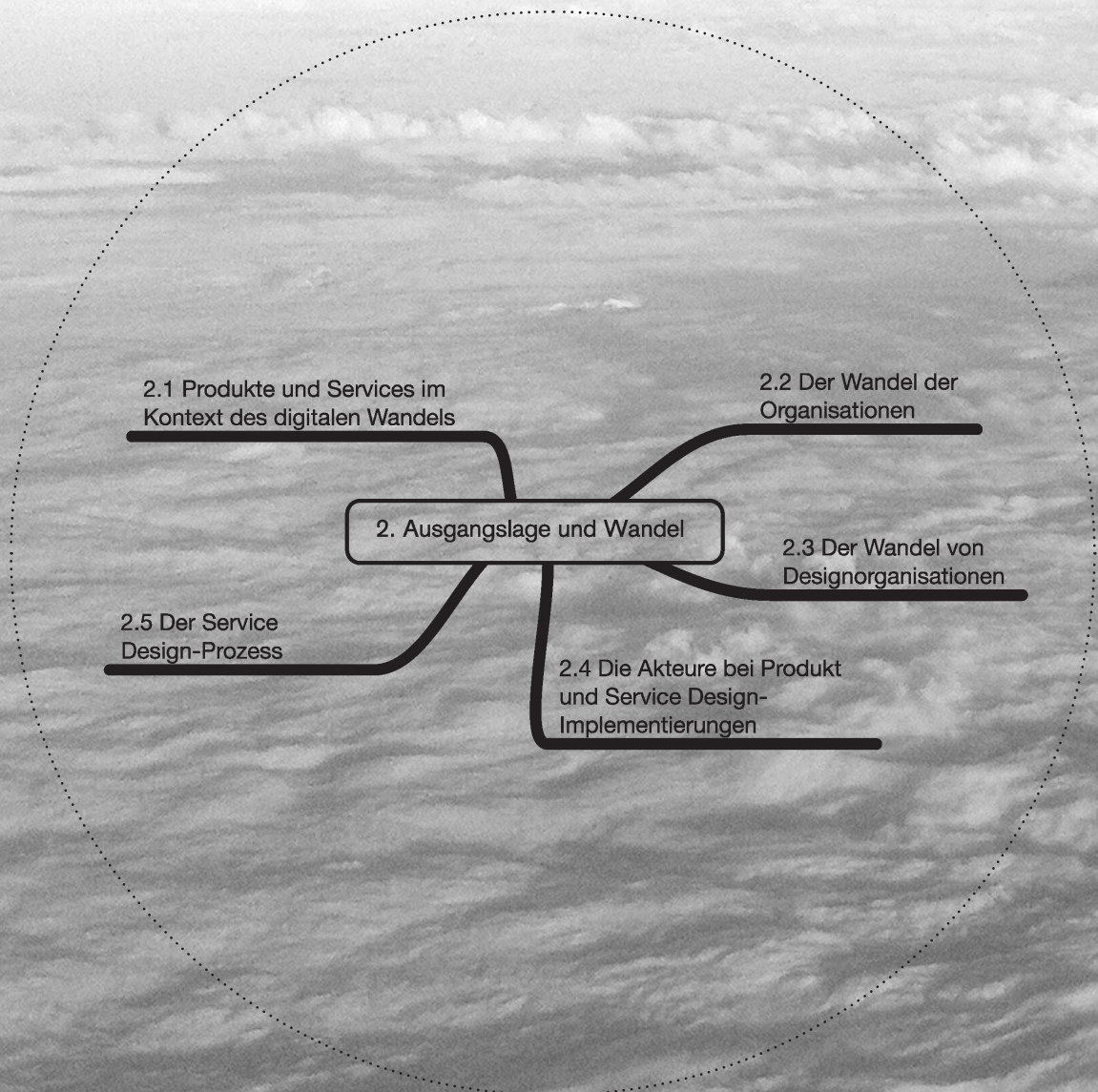


Service Design-Projekt Mobilität



- Legende:
- ▲ Service Design-Organisation
 - ▲ Klientenorganisation
 - Service Design-Organisation
 - ▲ Organisationsberater
 - ▲ Wissenschaft, Lehre
 - Klientenorganisation

KAPITEL 2





2. Ausgangslage und Wandel

Um den gesellschaftlichen Kontext, in dem diese Arbeit stattfindet, aufzuzeigen, wird nachfolgend zunächst auf den Wandel in Gesellschaft und Märkten und den daraus resultierenden Folgen für Organisationen und Designer eingegangen. Ebenso werden drei Akteure, die mit Organisationen im Bereich PSS arbeiten, vorgestellt. Anschliessend wird der Service Design-Prozess kurz dargestellt.

2.1 Produkte und Services im Kontext des digitalen Wandels

Die zunehmende Digitalisierung aller Branchen ist ein sich schnell verändernder Treiber für Gesellschaft, Märkte und Menschen, der tiefgreifende Konsequenzen in allen Bereichen des Lebens nach sich zieht. Durch die globale Vernetzung von Daten und Dingen, dem „Internet of things“, von „Anfassbarem“ mit „Immateriellem“

passiert dieser Wandel in einer nie da gewesen rasanten Geschwindigkeit. Bisher hauptsächlich physische Vorgänge oder Produkte werden von (mobilen) Softwarelösungen abgelöst. Menschen und Firmen werden unabhängiger von Produkten und klassischer Infrastruktur, man kann jederzeit (24/7) und ortsunabhängig alles digital konsumieren und organisieren. Produkte werden um den Aspekt Service (z.B. Navigation beim Auto) ergänzt oder von Anfang an als Produkt- und Servicehybrid (z.B. Mobilitätsservice-Ökosystem) konzipiert. Produkt und Service Design-Systeme (PSS) sind integrierte Produkte (physisch, Software) mit einer digitalen (z.B. Service Interface¹²) oder analogen (z.B. Person) Servicekomponente. PSS werden entweder von neu entstehenden Unternehmen oder traditionellen Produktanbietern angeboten. So orientiert und definiert sich Produktqualität verstärkt über seine „immateriellen Rahmenbedingungen.“¹³ Servitization bedeutet, dass ein bisher reiner Produktanbieter sein Geschäftsmodell um die Dimension Service erweitert. Eine Besonderheit von PSS ist, dass das Produkt oft nicht gekauft, sondern „on demand“ genutzt wird. Ein PSS soll seinen Nutzern angenehme, besondere oder hochwertige Nutzererlebnisse bieten, den Alltag erleichtern und die Kundenzufriedenheit steigern. Organisationen müssen dafür sorgen, dass sie zufriedenstellende Interaktionen mit Nutzern bzw. Kunden bieten können (z.B. über Strukturen und Abläufe). Der Anteil von Service- und Produktkomponenten variiert von Fall zu Fall und über die Zeit

¹² Definition Service Interface: Das Interface ist die Schnittstelle zwischen Serviceanbieter- und Nutzer. „Allerdings impliziert die Schnittstelle schon einen Schnitt, einen Graben an der „Kundenfront“ - da ist der Anglizismus sehr viel freundlicher, indem hier von einem „Zwischengesicht“ die Rede ist, also sozusagen der geteilten Welt der Erfahrungen und Sichtweisen zwischen Anbieter und Nutzer. Und genau dieses „Zwischengesicht“ gilt es im Service Design zu gestalten.“ Birgit Mager und Michael Gais, *Service Design* (Stuttgart: UTB, 2009), 161.

¹³ Birgit Mager, „Service macht Karriere,“ in *Dienstleistung braucht Design*, Hrsgb. Birgit Mager, Michael Erlhoff und Ezio Manzini (Neuwied: Luchterland Verlag, 1997), 5.

hinweg.¹⁴ PSS sind sozial konstruierte Systeme, deren Charakteristik von kulturellen, wirtschaftlichen, technologischen und sozialen Rahmenbedingungen der involvierten Akteure abhängt.¹⁵ Diese Rahmenbedingungen zu orchestrieren, ist eine herausfordernde Aufgabe für Designer verschiedener Disziplinen. In der Service Design-Praxis ist der Begriff PSS nicht sehr geläufig, hier wird eher von Service-System oder strategischer Service Design-Entwicklung gesprochen.

PSS haben für klassische Industrieunternehmen (wie z.B. Siemens) einen weiteren wichtigen Wettbewerbsvorteil. Über das Nutzen von Services werden Unmengen an Nutzerdaten generiert, die wertvoll für Folgegeschäft und Kundenbindung, Analyse des Nutzerverhaltens und Beeinflussung des zukünftigen Kaufverhaltens sein können. Die Produkte werden teilweise kosten-

frei zum Service dazugegeben (z.B. Smartphones bei Telefonverträgen) und für Nutzer lösen sich die Grenzen zwischen digitaler und analoger Welt allmählich auf. Hyperscaling-Plattformen (Multikanal - und Device-Plattformen, z.B. Amazon, Apple, Google) sind die neue Maxime und bedeuten Macht über Kunden und Marktanteile. Erwartungshaltungen und Bedürfnisse von Nutzern verändern sich. Shelley Evenson von der Agentur Fjord/Accenture bezeichnet dies mit „liquid expectations.“ Damit ist gemeint: „was ich heute von Anbieter x bekomme, erwarte ich morgen, branchenunabhängig, von Anbieter y.“ Aus Kundenbedürfnissen entstehen schnell harte Kundenerwartungen für Morgen. Durch die neu entstandene Transparenz und Vergleichbarkeit von Produkten sinkt die Verbindlichkeit, Loyalität und der Anspruch auf Seiten der Kunden steigt, das beste Angebot gewinnt. Vielfältige Megatrends



Abb. 6: Zentrale Megatrends unserer Zeit, angelehnt an das Zukunftsinstitut (2015)

¹⁴ Nicola Morelli, „Designing Product/Service Systems a methodological exploration“, *Design Issues*, Vol. 18, No. 3 (2002).

¹⁵ Ibid.

beeinflussen die Märkte weltweit, so hat u.a. der Trend „24/7 Gesellschaft, die Serviceökonomie, das Internet of Things“ sowohl ökonomische, als auch soziale Auswirkungen (siehe Abbildung 6). Megatrends sind nie linear und eindimensional, sondern vielfältig, komplex und vernetzt.¹⁶ Kunden haben durch die Nutzung vernetzter, digitaler Geräte und Plattformen neue Möglichkeiten, mit Unternehmen zu interagieren und unmittelbar Feedback zu geben. Denn aus reinen Empfängern sind inzwischen aktive Nutzer geworden.¹⁷ Dies hat Auswirkungen auf die Geschwindigkeit der im Hintergrund ablaufenden und notwendigen Prozesse. Die Nutzer selbst haben durch die „digitale Revolution“ und die daraus entstandene Transparenz (Social Media) ein größeres Maß an Kontrolle über das Angebot erlangt. Im Informationszeitalter ist das „digitale Mindset“ auf dem Vormarsch, geprägt durch die Generation Y (Millenials, 20-33 Jahre) und die Nachfolgeneration Z (6-25 Jahre). In kleinen digitalen Häppchen kann jede freie Minute für passive oder aktive Unterhaltung, das Organisieren des Alltages oder Weiterbildung genutzt werden, so dass Überbrückungs- und Wartezeiten gänzlich verschwinden. Digitale Geschäftsmodelle entstehen rasch, sind global skalierbar und Innovationszyklen verkürzen sich. Das Nutzungsverhalten von Konsumenten verändert Privat- als auch Berufsleben und den sozialen Umgang miteinander, hat Auswirkungen auf Infrastrukturen, Mobilität und die Gesundheit. Die Auswirkungen dieser veränderten Verhaltensweisen, Bedürfnisse und Erwartungen haben ein ambivalentes Potential, sie können sowohl Chance als auch Gefahr für Gesellschaft, Organisation oder Individuum sein.

16 Zukunftsinstitut, *Megatrend Dokumentation* (Frankfurt a. M.: Zukunftsinstitut GmbH, 2015).

17 Christian Vatter und Martin Jordan, „Brand Services - Service Design in der Markenführung“, in *Der Wandel des Markenkonzpts im 21. Jahrhundert*, Herausgeber Stefanie Dänzler und Thomas Heun (Wiesbaden: Springer, 2014), 262.

2.2 Der Wandel von Organisationen durch digitale Services

Organisationen aller Branchen sind seit Beginn der Digitalisierung, die als vierte industrielle Revolution bezeichnet wird, einem permanenten Wandel und radikalen Umbrüchen unterworfen. Diese Revolution unterscheidet sich grundlegend von allen bisher dagewesenen, sie ist „umfassender, weil nicht isoliert Marktleistungen, Organisationen oder Prozesse verändert werden müssen, sondern das gesamte Geschäftsmodell auf dem Prüfstand steht.“¹⁸ „Der Change selbst hat sich durch die Digitalisierung massiv gewandelt: viel schneller, viel vernetzter, viel umfassender.“¹⁹ Organisationen leben in einer Zeit, die von VUCA (Abkürzung für volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) geprägt ist. Laut einer Studie von Bain werden sich die Investitionen im Bereich Vernetzung von Hard- und Software von 2015 bis 2017 auf rund 70 Milliarden US-Dollar summiert haben.²⁰ Nach Analysen der Weltbank machte der Dienstleistungssektor in Deutschland 2016 rund 69 % der Wirtschaftsleistung aus.²¹ Der US-Dienstleistungssektor erwirtschaftet circa 67 % des Bruttoinlandsproduktes (BIP), der Industriesektor nur circa 20 %.²²

Die Anpassungsfähigkeit von Organisationen und ihren Mitarbeitern ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor geworden. Wenn klassische Industrieunternehmen Dienstleistungen (und die dazu benötigte digitale Infrastruktur) anbieten, geht es nicht nur um die Fähigkeit, innovative Lösungen anbieten zu können, sondern vor allem

18 Ibid., 55.

19 Roman Stöger, „Umsetzung der Digitalisierung“, *Organisationsentwicklung*, Nr. 1 (2017): 55.

20 Walter Sinn, „Digital-physische Transformation“, *Organisationsentwicklung*, Nr.3, (2015):11.

21 Zukunftsinstitut, *Megatrend Dokumentation* (Frankfurt a. M.: Zukunftsinstitut GmbH, 2015).

22 „Wirtschaft“, Auswärtiges Amt, abgerufen am 15.2.2017, http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/USA/Wirtschaft_node.html

um deren Integrierbarkeit in den existierenden Betrieb. So kann Veränderung nicht ohne ihren Gegenspieler, das Bewahren und Erhalten, verstanden werden. „Erfolgreich ist eine Veränderung erst dann, wenn sie vom Bestehenden akzeptiert wird. Nicht das Neue an sich, sondern die Integration des Neuen in das Bestehende ist die Herausforderung und Kennzeichen gelungener Innovation.“²³ Digitale und analoge Geschäftsmodelle verschmelzen und verlangen von Organisationen tiefgreifende und umfassende Veränderungen. Um PSS anbieten zu können, sind u.a. folgende Anpassungen notwendig:

- Änderung der Strukturen, IT (Aufbau der Organisation)
- Änderung der Wertschöpfungskette und Prozesse (Ablauf der Organisation)
- Angleichung von Strategie und Ausrichtung
- Veränderter Umgang mit Nutzern bzw. Endkunden, Pflege und Kommunikation
- Wandel von Produktzentrierung zu Service bzw. Nutzerzentrierung (Paradigmenwechsel)
- Erweiterung der Produkt- um Servicelogik

Bestehende Firmen kämpfen mit dem „digitalen Layer“, das zum bestehende Geschäft und der Struktur ergänzt werden muss, um weiterhin nachhaltiges Wachstum verzeichnen zu können. Jahrelang praktizierte Arbeits- und Denkweisen erleben einen Paradigmenwechsel, produktzentriertes Denken muss um kundenzentriertes Denken erweitert, Produktlogik um Servicelogik ergänzt werden. Oft müssen vertikal angeordnete Prozesse, die in Unternehmensabteilungen verankert sind, in horizontale Geschäftsprozesse gewandelt werden, um Nutzern nahtlose Erlebnisse sichern zu können. 2004 wurde das Perspektiv-Dilemma Service- vs. Produktlogik („service dominant/SD-Logik vs. goods domi-

nant logic/GD-Logik“) von Vargo und Lusch eingeführt. Die SD-Logik ist ein neues Mindset, in dem „produkt-zentriertes“ Denken als Kontrast zu einer „service-zentrierten“ Denkweise aufgefasst wird (siehe Tab. 1). Der SD-Logik liegen zehn Prämissen zugrunde, wovon sechs im Anschluss erläutert werden (vollständige Liste siehe Anhang A). So wird eine Trennung von Sach- und Dienstleistung aufgelöst, da jeder Austausch zwischen Marktteilnehmern (Unternehmen oder Kunden) auf Service basiert (P1). Sollten Produkte an diesem Austausch involviert sein dienen sie lediglich als Vehikel oder Mechanismus dem Transport von Service (P3).²⁴ Vargo und Lusch definieren Service als Anwendung von Kompetenzen, Fähigkeiten und Wissen (P4) eines Marktteilnehmers zum Wohle eines anderen Marktteilnehmers oder zum eigenen Wohle. Das bedeutet, dass nicht wie bei der Produktlogik Güter innerhalb des Unternehmens produziert und an den Kunden durch Verkauf übergeben werden (value-in-exchange), sondern der Kunde ist aktiv an der Entstehung des Wertes beteiligt („Co-creation of value“, P6). Die Wertschöpfung findet also nicht mehr innerhalb des Unternehmens, sondern gemeinsam mit dem Kunden statt, das Unternehmen liefert hierfür die Wertangebote (P 7).²⁵ Denn erst durch die Nutzung des Service entsteht der eigene individuelle Gebrauchswert („value-in-use“, P10). Service orientiert sich daher stark an den Bedürfnissen seiner Nutzer. Früher waren Serviceangebote nicht lagerfähig, ortsgebunden und kaum skalierbar.²⁶ Inzwischen sind viele Angebote durch die Digitalisierung orts- und tageszeitunabhängig abruf- und skalierbar geworden²⁷. Das ist einer der

²⁴ Stephen L. Vargo, Paul P. Maglio und Melissa Archpru Aka-ka, „Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution“, *European Management Journal* 26 (2008): 148.

²⁵ Stephen L. Vargo und Robert Lusch, „Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution“, *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (2008).

²⁶ Birgit Mager und Michael Gais, *Service Design: Design studieren*, Hrsg. Michael Erlhoff (Stuttgart: UTB, 2009): 38.

²⁷ Christian Vatter und Martin Jordan, „Brand Services - Service

²³ Frank Boos, Barbara Heitger und Cornelia Hummer, „Systemische Beratung im Vergleich. Anforderungen und Zukunft“, *OrganisationsEntwicklung*, Nr 1 (2005): 5.

	Produktlogik („goods-dominant logic“)	Service-logik (service-dominant logic)
Wertgenerator	Value-in-exchange	Value-in-use
Werterzeuger	Unternehmen, oft mit Input aus Wertschöpfungskette	Unternehmen, Netzwerkpartner und Kunden
Wertentstehungsprozess	Firmen betten Wert in „Waren“ oder „Dienstleistungen“, Wert wird hinzugefügt oder durch Attribute erhöht	Unternehmen machen Wertangebote, Kunden setzen den Wertschöpfungsprozesses durch ihre Nutzung fort
Wertabsicht	Unternehmensgewinn erhöhen	Erhöhung der Anpassungs- und Überlebensfähigkeit und des Wohlbefindens des Systems durch Service (angewandtes Wissen, Fähigkeiten)
Wertmessung	Erhaltener Preis, nominaler Wert	Die Anpassungsfähigkeit und Überlebensfähigkeit des Systems des begünstigten Marktteilnehmers
Benötigte Ressourcen	Primär operande Ressourcen (Rohstoffe, Energie etc.)	Primär operande Ressourcen, teils eingebettet in operande Ressourcen (Waren, Produkte)
Unternehmensrolle	Produzieren und Wert vertreiben	Vorschlag und Co-Kreierung von Wert, Service anbieten
Produktrolle	Output-Einheit ist operande Ressource, in die Wert eingebettet ist	Veheikel/Mechanismus für operande Ressourcen, ermöglichen Zugang zu den Firmenkompetenzen
Kundenrolle	„Nutzung“ oder „Zerstörung“ des Wertes, der durch das Unternehmen generiert wurde	Wert Co-Kreierung durch die Integration von Unternehmensressourcen und anderen privaten oder öffentlichen Ressourcen

Tab. 1: GD- und SD-Logik im Vergleich, nach Vargo, Maglio und Akaka (2008:148)

Gründe, warum sich Innovationszyklen stark verkürzen. So funktionieren die gewohnten linearen Planungsrhythmen (z.B. Wasserfallmodell) nicht mehr und Agilität ist das neue Zauberwort. Traditionelle Sichtweisen und starre Managementdenke müssen zu Gunsten von ganzheitlicheren und vernetzten Sichtweisen zurücktreten, um die Zusammenhänge verstehen zu können und lösungsfähig zu sein. Um ein neues Fahrzeugmodell auf den Markt zu bringen, waren bisher Größenordnungen um die fünf bis sieben Jahre notwendig, bei Service- bzw. Softwarelösungen sind die Zeithorizonte auf bis zu drei Monate geschrumpft. Allein dieser zeitliche Widerspruch birgt ein gewaltiges Problempotential für produzierende Unternehmen. „Der Kontext in der digitalen Welt erlaubt weniger Planbarkeit und erfordert einen agileren Zugang zum The-

ma Strategie.“²⁸ Kimbell und Sangiorigi zeigen in Abbildung 7 die Entwicklung vom „Product Thinking“ zum „Service Thinking.“ Auch hier verlagert sich der Fokus vom produktinhärenten Wert zum Gebrauchswert und weiter zum kontextabhängigen Wert. War früher die reine Funktion des Produktes das höchste Gut, ist es nun die situative und ortsbezogene Nutzung eines Services. Das Nutzererlebnis mit dem PSS rückt auf der Bühne in den Vordergrund, Produkt und Infrastruktur in den Backstagebereich²⁹.

Da sich Nachfrageverhalten, Bedürfnisse der Kunden und die Möglichkeit, sie zu binden, verändern, ist der Bedarf an agiler und permanenter Veränderung so hoch wie nie. Die Beziehung zwischen Nutzer und Organisationen verändert

Design in der Markenführung,“ in Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert, Herausgeber Stefanie Dänzler und Thomas Heun (Wiesbaden: Springer, 2014), 261.

²⁸ Markus Messerer, „Vom Telefontarif zum Business-Ökosystem“, *Organisationsentwicklung*, Nr.3 (2015).

²⁹ Definition Backstage bei Services: Für den Nutzer nicht sichtbare Prozesse.

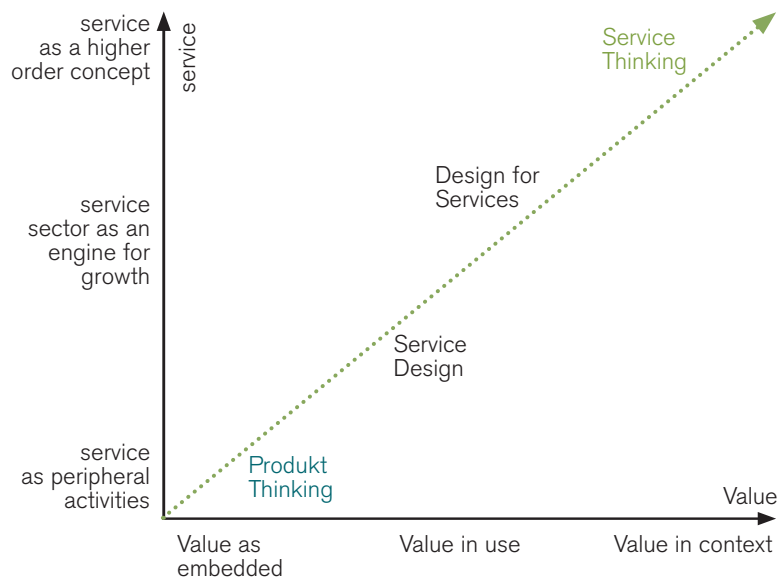


Abb. 7: Von Service Design zu Design of Services, nach Kimbell, Sangiorgi (2012:98)

sich grundlegend.³⁰ Die Digitalisierung stellt die bisherigen Grenzen von Organisationen vor Herausforderungen, Kunden werden zu „Mitproduzenten“ und „Mitentwicklern.“ Es verschwinden die Grenzen zwischen Branchen (z.B. Google wird Mobilitätsanbieter), die Konkurrenz und mögliche Potentiale steigen. Doch auch das Risiko und die Unsicherheit nehmen radikal zu. Abbildung 8 zeigt die Entwicklung der Unternehmen von der reinen Produkt- über die Kunden- zur Netzwerkorientierung.

Jede neue Dimension technischer Machbarkeiten bringt eine neue Disruptionswelle hervor. Doch immer noch scheitern Veränderungsvorhaben in Organisationen zu 70 %. Viele Digitalisierungsvorhaben bleiben in den Abteilungen der Organisationen stecken, so wie viele Entwür-

fe von Service Designern in den Schubladen verschwinden oder als „Corporate Entertainment“³¹, wie der CEO von Livework Brand Flu es bezeichnet, ihre Erfüllung finden. Laut einer Studie von Neely (2011) wurden weltweit 30,1 % der produzierenden Unternehmen als Produktservice-Hybrid („Servitiziert“) klassifiziert.³² In einer im Zeitraum 2015/16 durchgeführten Studie vom Malik Management Institut St. Gallen gaben zwei Drittel der befragten Führungskräfte an, dass sich Geschäftsmodelle und die Organisation durch die Digitalisierung verändern werden, jedoch nur ein Drittel hatte eine Vorstellung davon, wie dies konkret aussehen könnte.

31 „The Customer Blah“, Melvin Brand Flu, abgerufen am 10.2.2017, <http://test.liveworkstudio.com/the-customer-blah/pilot-or-perish/>

32 Andy Neely, Ornella Benedetinni und Ivanka Visnjic „The servitization of manufacturing: Further evidence“, (Artikel präsentiert auf der 18th European Operations Management Association Konferenz, Cambridge, July 2011). Nur Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern wurden befragt, Verwendete Samplegröße 13,775 Firmen.

30 Nicola Morelli, „Designing Product/Service Systems a methodological exploration“, *Design Issues*, Vol. 18, No. 3 (2002).

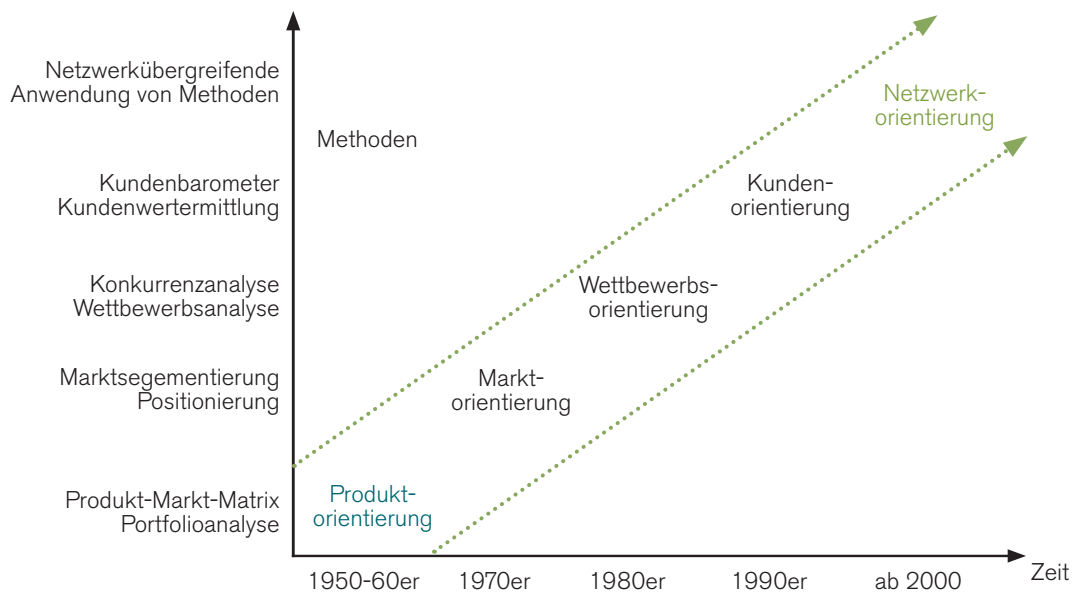


Abb. 8: Entwicklung der Unternehmen über Zeit, nach Bruhn (2011:5)

Die Autoren der Studie weisen darauf hin, dass die sinngemäße Übersetzung von Digitalisierung Veränderung lautet. Auf weitere Ergebnisse der Studie wird in Kapitel 3.3.1 im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung eingegangen. Obwohl das Potential, das mit einer Transformation vom Produkthersteller zum Serviceanbieter hoch ist (u.a. Verbesserung der Wertschöpfung, Entwicklung einer engen Partnerschaft zwischen Anbieter und Kunden, Steigerung und Stabilisierung, Umsatz, langfristige Wettbewerbsfähigkeit, Zukunftssicherung) ist der „Entwicklungsstand in der Unternehmenspraxis nicht weit vorangeschritten.“³³ Gründe für die noch nicht geglückte Transformation zu Service Providern sind „unter anderem in den Barrieren der Servicetransformation auf der konzeptionellen Strategieebene und der organisatorisch-personellen

Implementierungsebene zu sehen“³⁴ Das bestätigt, dass die Veränderungen, die zu einer erfolgreichen Service- bzw. digitalen Transformation gehören, eine große Herausforderung für bestehende Organisationen sind. Wesentlich leichter ist der komplette Neuaufbau eines Geschäftsmodells und der notwendigen Organisationsstrukturen, wie die große Start-Up-Welle beweist. Geschäfts- und Wertschöpfungsmodelle von Organisationen müssen sich bei einer Ausrichtung auf Serviceangebote, insbesondere beim Wandel vom Produkt- zum Serviceanbieter, nachhaltig verändern. Bruhn et al. zeigen anhand ihres entwickelten Geschäftsmodellansatzes zur Servicetransformation in Abbildung 9, wie sich Individualität, Immaterialität, Interaktion und Integration des Leistungsangebotes beim Wandel von produktorientierten Geschäfts- zu wertschöpfungsorientierten Modellen verän-

³³ Manfred Bruhn und Michael Hepp und Karsten Hadwic, „Vom Produkthersteller zum Serviceanbieter – Geschäftsmodelle der Servicetransformation“, *Marketing Review St. Gallen*, Nr. 1(2015).

³⁴ Ibid., 57.

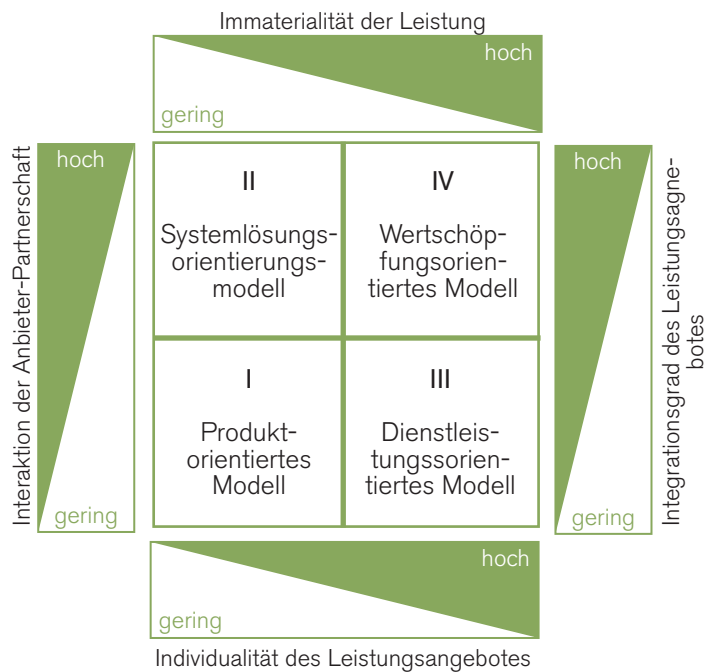


Abb. 9: Geschäftsmodelle bei Servicetransformationen, nach Bruhn und Hepp (2015:60)

den und je nach Schwerpunkt und Ausrichtung zunehmen. So liegt der Schwerpunkt bei produktorientierten Modellen (I) auf dem Angebot rein anfassbarer Produkte, ergänzt durch produktbegleitende Dienstleistungen (z.B. Wartung). Beim Systemlösungsorientierten Modell (II) wird den Kunden ein Leistungsbündel angeboten („one face to the customer“), ein Beispiel hierfür ist Apple. Beim dienstleistungsorientierten Modell (III) zielt das Angebot auf Dienstleistungen, die sich auf die Geschäftsprozesse der Kunden / Nutzer ausrichten (z.B. Beratung oder Softwarelösungen etc.). Das Wertschöpfungsorientierte Geschäftsmodell (IV) vereint alle drei erwähnten Modelle und ist der größte Schritt hin zur Servicetransformation. Das Angebot beinhaltet ein nutzungsabhängiges Betreibermodell, das bedeutet, man bietet dem Kunden „neben der Planung, dem Bau und Finanzierung des Gesamtprodukts ebenso auch den Betrieb

*„Es gibt noch viele Barrieren bei der Servicetransformation.“
Bruhn, Hepp, Hadwicht (2015:57)*

(und die Vermarktung) der Leistung an. Hierbei verändert sich die klassische Kunden-Anbieter-Beziehung und der Anbieter agiert als Partner für einen Teil der kundenseitigen organisationalen Wertschöpfung.³⁵ *„Die Digitalisierung ändert nichts an den «Naturgesetzen» des Wirtschaftens, aber alles bezüglich notwendiger Veränderungskompetenz.“³⁶*

35 Ibid., 63.

36 Roman Stöger, „Umsetzung der Digitalisierung“, *Organisationsentwicklung*, Nr. 1 (2017): 61.

2.3 Der Wandel von Aufgaben und die Rolle von Designorganisationen

„We are at another of the turning points that have marked the evolution of design over the past hundred years. Design is undergoing another radical transformation, a turn toward action, services and management.“³⁷

Seit Beginn des digitalen Zeitalters befindet sich auch der Aufgabenbereich von Gestaltern in einem permanenten Wandlungsprozess. Die Ursachen hierfür sind vielfältig, z.B. sind die sich verändernden Kundenverwartungen und smarten Technologien mit ihren neuen Interaktionsmöglichkeiten, losgelöst von Ort und Zeit, ein Innovationsmotor für viele Branchen. Der rein materielle Aspekt von Design, die Gestaltung von Produkten, wurde um immaterielle Aspekte, u.a. die Gestaltung von Service-Systemen und ganzheitlichen Kundenerlebnissen erweitert. In hoher Geschwindigkeit entstehen neue Wirtschaftsstrukturen und Geschäftsmodelle und analog dazu neue Arten von Design. Das potentielle Wirkungsfeld des Designers hat sich in den letzten zwanzig Jahren um viele Facetten vergrößert und die Anforderungen an den erfolgreichen Designprozess sind komplexer geworden. Jonas argumentiert

„A plan for arranging elements in such a way as to best accomplish a particular purpose.“ Charles Eames

„Design wirkt (bisher in ausführender Funktion) mit bei der Gestaltung sozialer Systeme.“³⁸ Wenn man der zeitgenössischen Designtheorie folgt, ist es offensichtlich, dass Design sich in neue Bereiche hineinbewegt.³⁹ Van-

37 Richard Buchanan, „Design on new Ground: The turn to Action, Services, and Management“, in *Designing Business and Management*, Hrsg. Sabine Junginger und Jürgen Faust (London: Bloomsbury Academic, 2016), 17.

38 Wolfgang Jonas, *Design - System - Theorie. Überlegungen zu einem systemtheoretischen Modell von Design-Theorie* (Essen: Die Blaue Eule, 1994), 14.

39 Jürgen Faust, „Designing Business matters means designing business models“, in *Designing Business and Management*, Hrsg. Sabine Junginger und Jürgen Faust (London: Bloomsbury Academic, 2016), 28.

Patter ordnet die neuen Gestaltungsfelder in eine Skala von Design 1 bis Design 4 ein, siehe Abbildung 10.⁴⁰ Anhand von vier Kategorien bzw. Skalen zeigt er die Entwicklung vom reinen Artefakt (1 Traditional Design), über Produkt/Service (2), dann zum Organizational Transformation Design (3) bis hin zum Social Transformation Design (4) auf. An den vier Feldern kann man auch die Entwicklung von einer objektzentrierten⁴¹ (Designskala 1, teils Designskala 2) bis hin zu einer menschen- bzw. nutzerzentrierten „human-centred“⁴² Denk- und Arbeitsweise (ab Designskala 2 - 4) aufzeigen. Der seit den 1990er Jahren bekannte iterative „Human-centred Designprozess“ mit seinen fünf Phasen:

1. Planung des Prozesses,
2. Verstehen des Nutzungskontextes,
3. Festlegung der Nutzungsanforderungen,
4. Entwurf von Gestaltungslösungen und
5. Evaluation der Gestaltungslösungen

ist in Deutschland mit einer DIN-Norm versehen. Die Prinzipien des Human-centred Designprozesses sind folgende:⁴³

- **Holistisches (System-) Verständnis:** Die Gestaltung beruht auf einem umfassenden Verständnis von Benutzer, Arbeitsaufgabe und Arbeitsumgebung
- **Partizipatives Arbeiten:** Beteiligung der Benutzer am Gestaltungs- und Entwicklungsprozess
- **Test & Evaluation:** Fortlaufende Anpassung der Gestaltung auf Basis nutzungsorientierter Prüfung und Bewertung
- **Iterativer Prozess:** Nutzungskontext erhe-

40 „NextDesign Geographies“, Elizabeth Pastor und GK. VanPatter, 23, abgerufen am 20.1.2017, <http://www.humantific.com/tag/next-design/>

41 Klaus Krippendorff, „Intrinsic motivation and human-centred Design“, *Theoretical Issues in Ergonomic Sciences* 5 (1), (2004)

42 Human-centred Design Definition: Der Mensch und zukünftige Nutzer wird in den Mittelpunkt des Design- und Entwicklungsprozesses gestellt, mehr dazu in Kapitel 2.5.

43 vgl. User-centred design process, ISO 9241-210:2010 Ergonomics of human-system interaction, Part 210: Human-centred design for interactive systems.

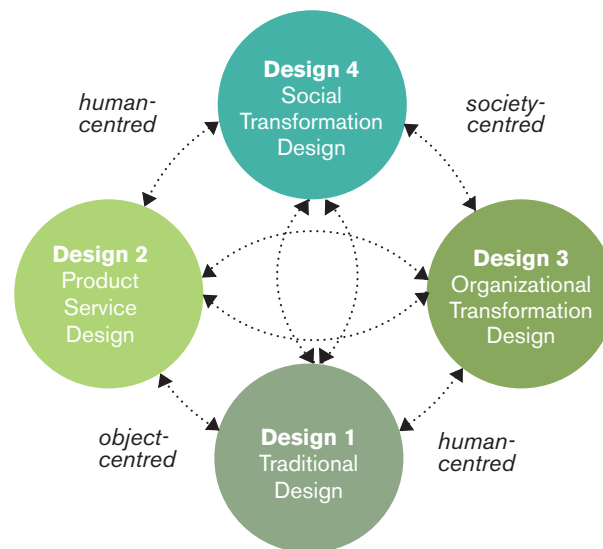


Abb. 10: Designskalen 1 - 4, angelehnt an Pastor und VanPatter (2005-11)

ben, Nutzungsanforderungen festlegen, Lösungsvorschläge erarbeiten und gegen Anforderungen prüfen etc.

- **Holistische Gestaltung & Erlebnis:** Bei der Gestaltung auf die gesamte User Experience eingehen

Krippendorff führt an, dass der Unterschied von objekt- zu human-centred Design trivial scheinen mag, aber die Konsequenzen daraus führen zu weit mehr, als „trivial epistemological paths“ führen.⁴⁴ So ermöglicht die menschenzentrierte Gestaltung eine völlig neue Dimension von Designmöglichkeiten, z.B. die Lösung von gesellschaftlichen Fragestellungen. Ebenso spiegeln sich in dieser Konsequenz die Herausforderung und der Paradigmenwechsel, mit der auch die beauftragenden Klientenorganisationen konfrontiert sind, wider. Designer haben sich aus der Historie heraus eher mit isolierten Artefakten beschäftigt, als mit systemischen Lösungen.⁴⁵ Design wurde vom Modell: „Individueller Designer engagiert sich in markenbezogener Differenzierung“⁴⁶

44 Klaus Krippendorff, „Intrinsic motivation and human-centred Design“, *Theoretical Issues in Ergonomic Sciences* 5 (1), (2004): 51.

45 Nicola Morelli, „Designing Product/Service Systems a methodological exploration“, *Design Issues*, Vol. 18, No. 3 (2002).

46 „Understanding Design 1,2,3,4: The rise of visual SenseMa-

king“, Peter Jones und GK. VanPatter, 4, abgerufen am 30.1.17, https://issuu.com/nextd/docs/understandingdesign1_2_3_4.
47 Horst Rittel und Melvin Webber, „Dilemmas in a General Theory of Planning“, *Policy Sciences* 4 (1973): 160 ff.
48 Nicola Morelli, „Designing Product/Service Systems a methodological exploration“, in *Design Issues*, Vol. 18, No. 3 (2002).
49 Diane Nijis, „Imagineering as complexity-inspired method for transformative service design“, (Artikel präsentiert auf der ServDes., Lancaster, 9-11 April, 2014).

dominiert. Da es sich bei komplexeren Fragestellungen jenseits von den Designskalen 1 bzw. 2 jedoch um die von Rittel definierten „wicked problems“⁴⁷ handelt, die nicht durch lineare Verfahren gelöst werden können, müssen Designer ihre Designaktivitäten auf Bereiche ausdehnen, die früher anderen Disziplinen zugeschrieben waren. Das hat zur Folge, dass auch die Methoden und Werkzeuge, mit denen Designer arbeiten, sich verändern und erweitern müssen.⁴⁸ So haben viele Designaufgaben in den Skalen 2-4 mit der Gestaltung von sozialen Systemen oder Organisationen zu tun, und es ist die Herausforderung, in diesem Kontext Produkte, Services und Systeme zu gestalten. Dass Designagenturen unter Nutzung ihrer Designperspektive an solchen Herausforderungen arbeiten, ist in der Praxis immer noch relativ neu. Ein nicht unerhebliches Risiko ist, dass Designer eher in linearer Logik und Denken trainiert sind,⁴⁹ obwohl „Denken in Systemzusammenhängen im Wesen der

king“, Peter Jones und GK. VanPatter, 4, abgerufen am 30.1.17, https://issuu.com/nextd/docs/understandingdesign1_2_3_4.

47 Horst Rittel und Melvin Webber, „Dilemmas in a General Theory of Planning“, *Policy Sciences* 4 (1973): 160 ff.

48 Nicola Morelli, „Designing Product/Service Systems a methodological exploration“, in *Design Issues*, Vol. 18, No. 3 (2002).

49 Diane Nijis, „Imagineering as complexity-inspired method for transformative service design“, (Artikel präsentiert auf der ServDes., Lancaster, 9-11 April, 2014).

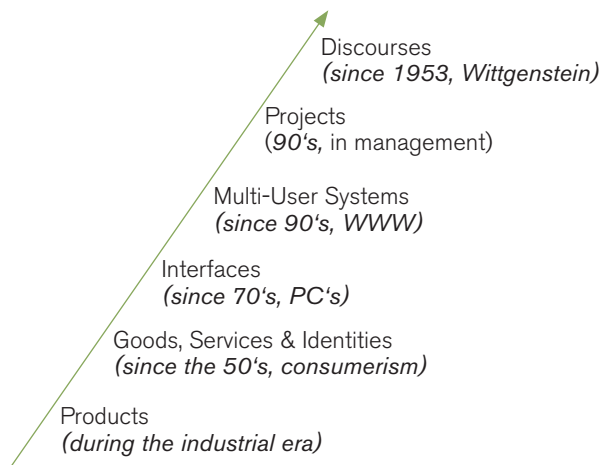


Abb.11: Trajectory of the Artificiality nach Krippendorff (1997:91)

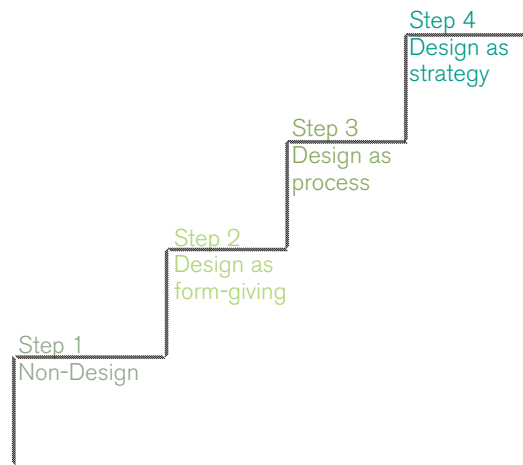


Abb. 12: Design Ladder, nach Danish Design Council, 2004

menschlichen Natur liegt.⁵⁰ Jonas Forderung, dass Design mehr „Systemdenken“ braucht, da „system(at)-isches Denken im Design wenig verbreitet ist, ist nach wie vor aktuell.⁵¹

Krippendorff stellt die Entwicklung im Design - die „Trajectory of the Artificiality“⁵² - anhand von sechs Stufen dar, die ebenfalls auf der niedrigsten Stufe beim Design von Produkten anfängt (Zeitalter des „form follows function“) und durch den Anstiegs der Berücksichtigung von menschlich/sozialen Aspekten und Herausforderungen beim Diskurs und Dialog endet (siehe Abb. 11).⁵³ Ein weiteres Modell, das die Entwicklung der Funktion von Design innerhalb von Unternehmen oder Organisationen veranschaulicht, ist die 2004 vom Danish Design Council entwickelte „Design Ladder“ (siehe Abb. 12). Auch die

50 Wolfgang Jonas, *Design - System - Theorie. Überlegungen zu einem systemtheoretischen Modell von Design-Theorie* (Essen: Die Blaue Eule, 1994), 98.

51 Ibid., 14.

52 Klaus Krippendorff, „A trajectory of artificiality and new principles of design for the information age“, in *Design in the age of information: A report to the National Science Foundation (NSF)*, Hrsg. Klaus Krippendorff (Raleigh, NC: School of Design, North Carolina State University, 1997), 91, abgerufen am 20.12.2016. http://repository.upenn.edu/asc_papers/9.

53 Klaus Krippendorff, „Propositions of human-centeredness; A philosophy for design“, in *Doctoral education in design: Foundations for the future: Proceedings of the conference La Clusaz*, Hrsg. David Durling und Ken Friedman (Staffordshire University Press, 2000), abgerufen am 20.12.2016. http://repository.upenn.edu/asc_papers/2102007.

Nutzung, Wahrnehmung und Funktion von Design hat sich stark verändert. Non-Design in Stufe eins, was bedeutet, dass Design innerhalb des Unternehmens keinerlei Stellenwert oder Bedeutung hat, verringerte sich von 2003 bis 2007 z.B. von 36% auf 15%. Die Verwendung Design als Prozess dagegen ist von 35% auf 45% angestiegen. Die Tatsache, dass Business Schools Design Thinking als „General Problem Solver“⁵⁴ entdeckt und breit vermarktet haben, hatte an dieser Entwicklung sicher seinen (kurzfristig) positiven Anteil. So ist der Begriff „Design Thinking“, der kundenorientierte Innovationsentwicklungsprozess mit interdisziplinären Teams, dadurch in vielen Unternehmen ein bekannter Begriff geworden. Die reine Anwendung jedoch als kurzfristig und oberflächlich eingesetzte Methode, ohne Verankerung in den praktizierten Arbeitsprozessen, wird den Organisationen keine wertvollen Ergebnisse liefern. Friedmann führt an „Management Berater und Experten arbeiten nun von einer Design Thinking Perspektive aus - das ist auch neu.“⁵⁵

54 Wolfgang Jonas, „A Sense of Vertigo. Design Thinking as General Problem Solver?“ (Artikel präsentiert auf der 9th European Academy of Design Conference, Porto, 4.-7. Mai, 2011), 1.

55 Ken Friedmann, „Three Thousand Years of Designing Business and Organizations“, in *Designing Business and Management*, Herausgeber Sabine Junginger und Jürgen Faust (London: Bloomsbury Academic, 2016), 67.

2.4.1 Der Weg zur Service Design-Disziplin

Innerhalb der Designbranche haben sich in den vergangenen Jahren, neben klassischen und konkreten Entwurfsdisziplinen wie Interaktionsgestaltung, diverse Schwerpunkte und Spezialisierungen herausgebildet, z.B. Transformation oder Social Design oder System(isches) Design. Transformation oder Social Design geht Designaufgaben mit größeren Dimensionen, übergeordneteren Kontexten an und arbeitet mit Multi-stakeholdersystemen. VanPatter nennt sie auch „complex strategic upstream contexts“,⁵⁶ die mit offenen „fuzzy“ Problemfragestellungen starten und nicht von vornherein die Art und den Modus des gewünschten Outputs bzw. Ergebnisses festgelegt haben. Die Anwendung von designspezifischen Fähigkeiten, Methoden und human-centred Designprinzipien auf Dimensionen und Größenordnungen, wie Organisationen oder die Gesellschaft, hat sich seit mehr als einem Jahrzehnt herausgebildet und verfeinert.⁵⁷ System(isches) Design ist ebenso keine klassische Entwurfsdisziplin, sondern einer Metakategorie zuzuordnen (Design 4), die Orientierung geben möchte und eine Arbeitsweise oder Methodik der kommenden Generation ist. Sie wurde aufgrund der Erfordernis entwickelt, Designmethoden bei systemischen Problemstellungen voranzutreiben.⁵⁸ „Systemic design is distinguished from service or experience design in terms of scale, social complexity and integration. Systemic design is concerned with higher order systems that encompass multiple subsystems.“⁵⁹

56 „Making Sense of Design thinking & „Agile“ Method“, GK VanPatter, abgerufen am 20.8.16, www.linkedin.com/pulse/making-sense-design-thinking-agile-method-gk-vanpatter.

57 „Origins of NextDesign Geographies“, Ana Boroso in conversation with GK VanPatter, 15, abgerufen am 10.1.17, <http://www.humantific.com/origins-of-nextdesign-geographies-2/>

58 Peter Jones, „Systemic Design Principles for Complex Social Systems“, in *Social Systems and Design*, Author preprint version (2014), 3, abgerufen am 20.02.2017. https://www.researchgate.net/publication/280921326_Systemic_Design_Principles_for_Complex_Social_Systems.

59 Ibid.

„Artifacts never survive within a culture without being meaningful to their users.“ (Klaus Krippendorff)

Eine weitere neu entstandene Querschnittsdisziplin, die sich zwischen Designskala 2 und 3 befindet, also sowohl im „Upstream“-, als auch „Down-Stream“-Kontext arbeitet, ist Service Design (seit ca. 1995). „Downstream“ bedeutet, dass die Art und Weise der Lösung im vornherein feststeht, z.B. die Gestaltung einer App oder eines digitalen Services als Projektziel. VanPatter verortet „fuzzy organizational challenges“, die beim Service Design bewältigt werden müssen, unter Designskala 3 ein. Ebenso führt er die drei Begriffe bzw. Zielbilder „strangemaking“, „sensemaking“ und „changemaking“ ein.⁶⁰ *Strangemaking* ist demnach der Akt, durch Design Dinge zu verfremden, um eine Innovation oder ein Alleinstellungsmerkmal zu erreichen. *Sensemaking* hingegen versucht durch anschlussfähige Gestaltung und Visualisierung von komplexen Situationen, „Sinn“ begreifbar zu machen und herzustellen, damit die Grundlage für Veränderungen gelegt sind, dem *Changemaking*. Ohne *Sensemaking* kann demnach kein *Changemaking* stattfinden (mehr zum Thema „Sinn“ siehe Kapitel 3.1 und 3.4). *Changemaking* bedeutet, komplexe Situationen strategisch zu erfassen und zu bearbeiten und Disziplinen übergreifend co-creativ⁶¹ zu arbeiten (siehe Abb. 13).⁶² PSS Design beinhaltet die Abfolge bzw. Kombination aller drei Zielbilder. Erst benötigt es *Strangemaking*, um innovative PSS zu entwickeln, die sich auf dem Markt behaupten können, parallel benötigt es *Sensemaking*, damit dieses co-creativ

60 „Understanding Design 1,2,3,4: The rise of visual SenseMaking“, Peter Jones und GK. VanPatter, 4, abgerufen am 30.1.17, https://issuu.com/nextd/docs/understandingdesign1_2_3_4.

61 Definition von co-creativ: partizipatives Arbeiten von Designern und Non-Designern, Einbeziehung von zukünftigen Nutzern und/oder Mitarbeitern von Organisationen.

62 „Understanding Design 1,2,3,4: The rise of visual SenseMaking“, Peter Jones und GK. VanPatter, 4, abgerufen am 30.1.17, https://issuu.com/nextd/docs/understandingdesign1_2_3_4.

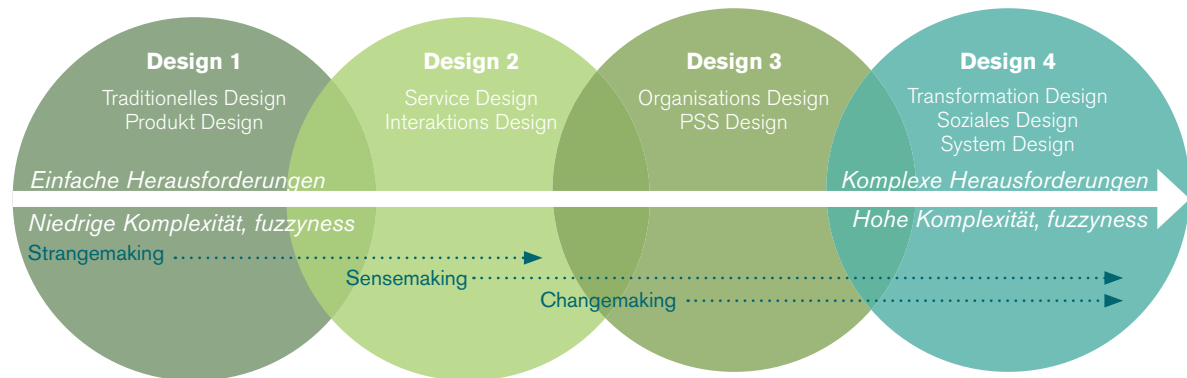


Abb. 13: Unterschiedliche Designskalen-, Dimensionen und Herausforderungen. Alle vier Skalen sind iterativ miteinander verwoben, angelehnt an Pastor und VanPatter (2013)

mit der Organisation ein PSS entwickelt werden kann und letztendlich *Changemaking*, damit die Organisation es implementieren kann. Die Mehrzahl der Designer arbeitet und ist in Designskala 1 und 2 ausgebildet worden. Es ist jedoch anzunehmen, dass zukünftig die Bereiche Designskala 3 und 4 immer mehr wachsen und an Bedeutung gewinnen, da sich die gesellschaftlichen Herausforderungen und ebenso die Anforderung an bzw. Potentiale von Designern mit ihren spezifischen Fähigkeiten verändern.

So ist es eine Herausforderung im Service Design, interaktive und ganzheitliche Erlebnisse für Nutzer⁶³ zu gestalten und zu orchestrieren, die aus vielen heterogenen, nicht-linearen, Elementen bestehen und sowohl Person-zu-Maschine- bzw. Interface-, Person-zu-Person-, als auch Person-zu-sich-Selbst-Nahtstellen beinhalten. Es geht darum, komplexe Systeme zu entwerfen und diese teilweise auch in bestehende Systeme zu integrieren. Hierbei müssen zusätzlich weiche Faktoren (wie Unternehmenskultur), mögliche Störfaktoren, Risiken, Unvorherseh-

barkeiten, Ambivalenzen, hohe Komplexität und multidisziplinäre Nahtstellen berücksichtigt werden, die für den Erfolg der gestalteten Erlebnisse und Systeme essentiell sind. Als „Produktionsstätte“ ganzheitlicher Erlebnisse wird die Klientenorganisation mit ihrem Innenleben zu einem Hauptdarsteller. Früher waren für Designer die traditionellen Produktionsstätten Artefakte produzierende Fabriken.

Analog zu den sich neu entwickelnden Designherausforderungen und verändernden Produktionsstätten ist die Rolle des Designers im Wandel. Sowohl Art der Probleme, Zielausrichtung, Verortung als auch Arbeitsformen verändern sich. Traditionell arbeitete der Designer alleine oder mit anderen Designern zusammen an isolierten, einfachen Aufgabenstellungen und Problemen, räumlich fern des Auftraggebers. Inzwischen arbeiten Designer vermehrt in interdisziplinären Teams mit Non-Designern an komplexeren Aufgabenstellungen in der Nähe des Auftraggebers.⁶⁴ Auch innerhalb von (modernen) Designorganisationen wird inzwischen abteilungsübergreifend an Lösungen gearbeitet

⁶³ Definition Nutzer: derjenige, der einen Service benutzt und „erlebt“, d.h. dies kann ein Endkonsument oder interner Mitarbeiter des Serviceproviders/Organisation sein. Ein Nutzer kann auch jemand sein, der ein Produkt mietet und nicht kauft.

⁶⁴ „NextD Reality Check GK“, VanPatter und Elizabeth Pastor, abgerufen am 20.03.2016, <https://issuu.com/nextd/docs/realitycheck2016>.

und neue Berufsfelder, wie z.B. der Design Technologist (frog design), Sensemaker (Humantific), Organizational Designer (Ideo) oder Design-Thinking Coach sind entstanden. Lafrance führt an „this changes our relationship of (the) design delivery team from the one of a prescriber to a coach.“⁶⁵ Die in dieser Studie gefundenen Rollen durch die Befragungen werden in Kapitel 4.3.4 vorgestellt.

2.4. Die Akteure bei Produkt und Service Design-Implementierungen

Im folgenden Abschnitt werden zusätzlich zu Service Designern zwei weitere Typen Organisationsberater – die Management- und systemischen Organisationsberater – vorgestellt, da diese schon lange mit Unternehmen an strategischen Fragestellungen, Innovationsentwicklungen und Organisationsveränderungen arbeiten.

2.4.1 Management- und Unternehmensberater

Aufgrund der Komplexität, Dauer und des Umfangs eines PSS sind diverse Akteure für Organisationen in diesem Bereich tätig. Externe Organisationsberater aus unterschiedlichen Disziplinen (Psychologie, Soziologie, Betriebswirtschaft, Innovation) unterstützen aus der Historie heraus Unternehmen bei Maßnahmen in Bezug auf betriebswirtschaftliche Belange, Entwicklung und Überprüfung von Geschäftsmodellen, bei der Strategieentwicklung, von Restrukturierungs- und Veränderungsmaßnahmen bis hin zum Coaching von Führungskräften oder einzelner Mitarbeiter. Unternehmensberatungen fungieren hier meist als Expertenberater und sind vorwiegend auf betriebswirtschaftliche Beratung in Form von Experten-Fachberatung fokussiert. Sie beschäftigen sich mit Restrukturierung, Geschäfts-

⁶⁵ Christian Lafrance, „Perspectives on service design and change management“, *Touchpoint* Vol. 4, No. 3 (2013): 39.

*„Humans do not respond to the physical qualities of things but to what they mean to them.“
Klaus Krippendorff*

prozessoptimierung, Abbau von Stellen, Fusionierung von Unternehmen oder dem Erarbeiten betriebswirtschaftlicher Strategien. Ebenso gibt es Beratungen, die ihren Schwerpunkt auf Veränderungsberatung legen, d.h. sie begleiten Organisationen bei Veränderungsmaßnahmen und verwenden ein breites Repertoire an Methoden aus dem Change Management. Meist arbeiten Unternehmensberater mit der Führungsebene eines Betriebes, d.h. Maßnahmen werden klassischerweise mit einem „Top-Down“-Ansatz durchgeführt (siehe Kapitel 3.2.1.1).

2.4.2 Systemische Organisationsberater

Auf der anderen Seite gibt es Organisationsberatungen, die ihren Fokus auf „weiche“ Probleme, z.B. Kommunikation, Organisationskultur, Teamentwicklung, Führungsfragen und Veränderungsmaßnahmen, legen. Die systemischen Organisationsberatungen als ein Typus dieser Art Beratung verstehen sich überwiegend als Prozessberatung und grenzen sich dadurch von der klassisch technischen oder betriebswirtschaftlichen Unternehmensberatung ab.⁶⁶ Die systemischen Berater arbeiten vermehrt auch für Non-Profit- oder soziale Organisationen wie Schulen, Verwaltung und soziale Einrichtungen. Ein weiterer Schwerpunkt ist auch die systemische Strategieberatung. Maßnahmen werden sowohl mit einem „Top-down-, als auch „Bottom-up“-Ansatz durchgeführt (siehe Kapitel 3.2.1.3).

⁶⁶ Eckhard König und Gerda Volmer, *Handbuch systemische Organisationsberatung*, 2. Auflage (Weinheim: Beltz, 2014), 69.

2.4.3 Service Designer

„It's not the tram that makes transportation successful. It's the schedule.“

Lucius Buckhardt, dt. Soziologe

Seit mehr als 25 Jahren arbeiten Service Designer mit privaten und öffentlichen Organisationen und unterstützen sie dabei, neue Service-Innovationen digitaler oder analoger Natur zu entwickeln. 1991 etablierten Birgit Mager und Michael Erlhoff Service Design als Lehrgebiet an der KISD (Köln International School of Design), die damit die erste Hochschule war, die eine Service Design-Ausbildung ins Programm nahm. Als erste europäische Professorin wurde 1995 Birgit Mager an die KISD berufen, sie war maßgeblich an der Etablierung von Service Design als Disziplin beteiligt.⁶⁷ 1997 folgte die erste Publikation von Mager, Erlhoff und Manzini zum Thema Service Design mit dem Titel „Dienstleistung braucht Design.“⁶⁸

Die Landschaft der Service Design-Agenturen hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert und ist in einem permanenten Wandel. Die Service Design-Agentur Livework (Headquarter Rotterdam, gegründet 2001) bezeichnet sich als Pionier und erste Service Design-Agentur,⁶⁹ die es weltweit gab. Der Markt der Agenturen ist heterogen und unübersichtlich. Waren es in Europa anfangs zumeist kleinere Einheiten mit wenigen Mitarbeitern, zeigen sich inzwischen verschiedene Agenturgrößen, Arbeitsfelder, Leistungsportfolios und Ausrichtungen. So existieren inzwischen neben kleinen „Boutique-Agenturen“ mit wenigen Mitarbeitern Full-Service-Provider mit einem großen Stab an interdisziplinären Mitar-

⁶⁷ Stefan Moritz, „Service Design: practical access to an evolving field“ (M.A. Thesis, KISD Köln, 2005): 66 f.

⁶⁸ Birgit Mager, Michael Erlhoff und Ezio Manzini, *Dienstleistung braucht Design* (Neuwied: Luchterland Verlag, 1997).

⁶⁹ „Livework“, abgerufen am 1.2.17, www.linkedin.com/company/livework

beitern und Expertisen.⁷⁰ Aus der Historie heraus arbeiten Designer für die Produkt- oder Marketingabteilungen der Unternehmen und bei großen Organisationen nicht mit der obersten Führungsetage.

Die 2015 erschienene Forrester Studie⁷¹ (Online-Umfrage im Zeitraum von August-September 2015 mit 71 Service Design-Akteuren weltweit) unterscheidet fünf Arbeitsbereiche und Ansätze (siehe Tab. 2):

1. *Fuzzy front-end innovators*. 50% der befragten Akteure fallen in diese Gruppe.
2. *Physical and face-to-face experience designers*. 37% der befragten Akteure fallen in diese Gruppe.
3. *Digital experience designers*. 69% der befragten Akteure fallen in diese Gruppe.
4. *Organizational change partners*. 50% der befragten Akteure fallen in diese Gruppe (siehe Tab. 4).
5. *Business systems consultants*. 25% der befragten Akteure fallen in diese Gruppe.

Die Umfrage zeigt deutlich, dass Service Design-Agenturen inzwischen weit mehr, als nur reine Designanbieter und -umsetzer sind. Die Organisations-Beratungskomponente ist bei vielen ein großer Bestandteil des Leistungsportfolios geworden. Firmen, wie Hellon, STBY, Fjord, Transformator Design bieten sich als externe Berater für Organisationsveränderungsvorhaben an, Agenturen wie Designit oder Frog Design sogar als wirtschaftliche Berater (siehe Tabelle 3).

Durch die Digitalisierung ist das Interesse an der Disziplin Service Design massiv gestiegen. Seit 2013 zeigt sich ein starker Trend, dass Unter-

⁷⁰ Leah Buley et al., *Forrester Research Vendor Landscape: Service Design Agency Overview 2015* (Cambridge: Forrester Research Inc., 2015), 2.

⁷¹ Ibid.

Fuzzy front-end innovators	Physical and face-to-face experience designers	Digital experience designers	Organizational change partners	Business systems consultants
Qualitative customer research	Face-to-face channel	Business strategy capabilities	Change management capabilities	Quantitative customer research
Conceptual design	Physical environment	Web channel	Organizational design capabilities	Business analytics
Experience strategy	Printed materials	Mobile/tablet channels	Training capabilities	Tech development
Brand strategy	Contact center			Installed software/SaaS channel
Detailed design and specifications				
Employee experience design				

Tab. 2: Das Leistungsportfolio von Service Design-Agenturen, nach Forrester (2015:3)

nehmensberatungen Service- und Designagenturen einkaufen, um ihr Portfolio im Bereich Kreation, digitaler Innovation und Umsetzung zu erweitern (siehe Abb. 14). Ein neu entstandenes Betätigungsfeld sind auch die „Innovations Labs,“ die in den letzten Jahren innerhalb vieler großer Unternehmen entstanden sind. Der Fokus dieser internen Labs liegt einerseits auf der Entwicklung von Serviceangeboten und Kundenerlebnissen und andererseits ebenso auf Organisations- und Kulturveränderung.⁷²

Durch das artverwandte Thema Design Thinking, welches seine Wurzel auch im „human-centred Designprozess“ hat, hat sich Designexpertise (zumindest der Denkansatz) in Wirtschaftsunternehmen und -hochschulen etabliert. Dass Design einen Platz in der Welt der Unternehmensberatung einnimmt, ist wenig offensichtlich, aber es macht Sinn. Designexpertise war einst auf Produkte und deren Verpackung beschränkt, aber heute ist es eine breit aufgestellte Disziplin, die alles von Produkten, Branding, Geschäftsmodellen bis hin zur Unternehmensstrategie und

- struktur umfasst.⁷³ Durch den Fokus auf unterschiedliche Leistungsangebote existieren unter den Service Design-Akteuren eine Vielzahl an Prozessen, Arbeitsmethoden und Bezeichnungen. Interessant ist, dass einige Agenturen den

Organizational change partner	Physical and face-to-face experience designers
Brand Manual	AKQA
brightspot strategy	Deloitte
Catalyst Innovation Prtn.	Designit
Cnote	EPAM
Comotion	Fjord (Accenture)
Deloitte	Interactive
Engine Service Design	frog
Fjord (Accenture)	Huge
Hellon	Idea Couture
Holon	Macquarium
Huge	McKinsey Digital Labs
Made by Many	MRM/McCann
McKinsey Digital Labs	Nurun
minds & makers	Palmu Group
SAP	Razorfish Global
Service Science Factory	Red Privet
STBY	SAP
Transformator Design	

Tab. 3: Agenturen die Beratung im Bereich Organisationsveränderung und Experience Design anbieten, nach Forrester (2015:4)

72 Birgit Mager, Shelley Evenson und Laura Longeric, „The Evolution of innovation labs“, Touchpoint Vol. 8, Nr 2 (2016): 51 f. Siehe auch Kapitel 3.2.3.

73 „Consulting Giant McKinsey Buys Itself a Top Design Firm“ Kyle Vanhemert, Wired, 14.05.2015, abgerufen am 2.1.17, <http://www.wired.com/2015/05/consulting-giant-mckinsey-bought-top-design-firm/>

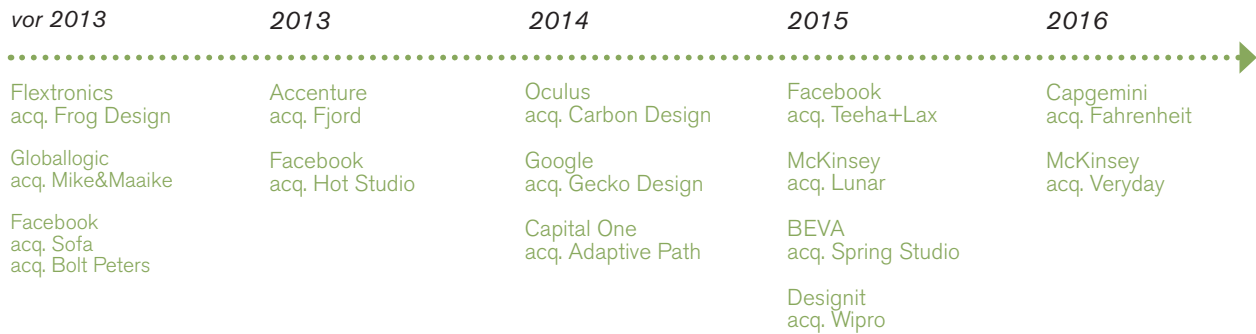


Abb. 14: Durch Start-Ups oder Unternehmensberatungen akquirierte Designorganisationen, angelehnt an Maeda (2016)

Bereich „Trainings für Mitarbeiter“ mit in ihr Portfolio aufgenommen haben. Die verschiedenen in der Praxis gefundene Typologien werden in Kapitel 4.3.5 dargestellt. Es gibt unter allen PSS-Akteuren sowohl reine Prozess- oder Fachberater, als auch eine Mischung aus beidem:

- **Management-Berater:** Fach- und/oder Prozess
- **Systemische Berater und Change-Berater:** überwiegend Prozessberater
- **Service Design-Agenturen:** überwiegend Fach- und Fach-/Prozessberater

Der Unterschied zwischen Prozess- und Fachberatung wird in Kapitel 3.2.1.4 behandelt.

2.5 Der Service Design-Prozess

Am Service Design-Prozess sind interdisziplinäre Teams aus Designern und Non-Designern beteiligt, die mit Methoden aus unterschiedlichen Wissensbereichen iterativ und partizipativ arbeiten. Mit der Hilfe von Service Design werden die Schnittstellen („Touchpoints“⁷⁴) der verschiedenen, an einem Service beteiligten Akteure (Dienstleistungsempfänger) und Systeme

(Dienstleister/Service Provider) gestaltet. Touchpoints können digitaler als auch analoger Qualität sein, aus Produkten, Interfaces oder Menschen bestehen. Der Service Design-Prozess basiert auf den Phasen und Prinzipien des Human-centred Design Prozesses, die in Kapitel 2.4 erläutert wurden. Der 2005 vom Design Council in UK entwickelte „Double-Diamond“ ist die am meisten genutzte einfache Darstellung des Service Design-Prozesses, dargestellt in Abbildung 15.⁷⁵ Der Service Design-Prozess lässt sich in die vier Phasen Discover, Define, Understand und Deliver einteilen. In iterativen Schleifen wechseln sich Dynamik und Ertrag von konvergentem und divergentem Denken ab. So geht es im ersten Diamond darum, herauszufinden oder zu überprüfen (Re-Briefing), um welche Problemstellung es sich handelt. Hier werden qualitative und quantitative Forschungsmethoden aus diversen Disziplinen (Psychologie, Soziologie, Marketing, Ethnographie) eingesetzt, um Nutzerbedürfnisse aufzuspüren. Im zweiten Diamond geht es darum, die gefundene Problemstellung mit adäquaten Mitteln zu lösen, diese durch schnelles Prototyping mit Nutzern zu testen und dann zu implementieren. Eine Kritik am Double Diamond ist, dass die Implementierung jedoch nicht wirklich gut genug verortet bzw. mitbedacht ist.

⁷⁴ Definiton Touchpoint: Berührungspunkt mit einer Organisation, Unternehmen jeglicher Art und Medium, analog und digital.

⁷⁵ „The Design Process: What is the Double Diamond?“ Design Council, abgerufen am 27.2.2017, www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond.

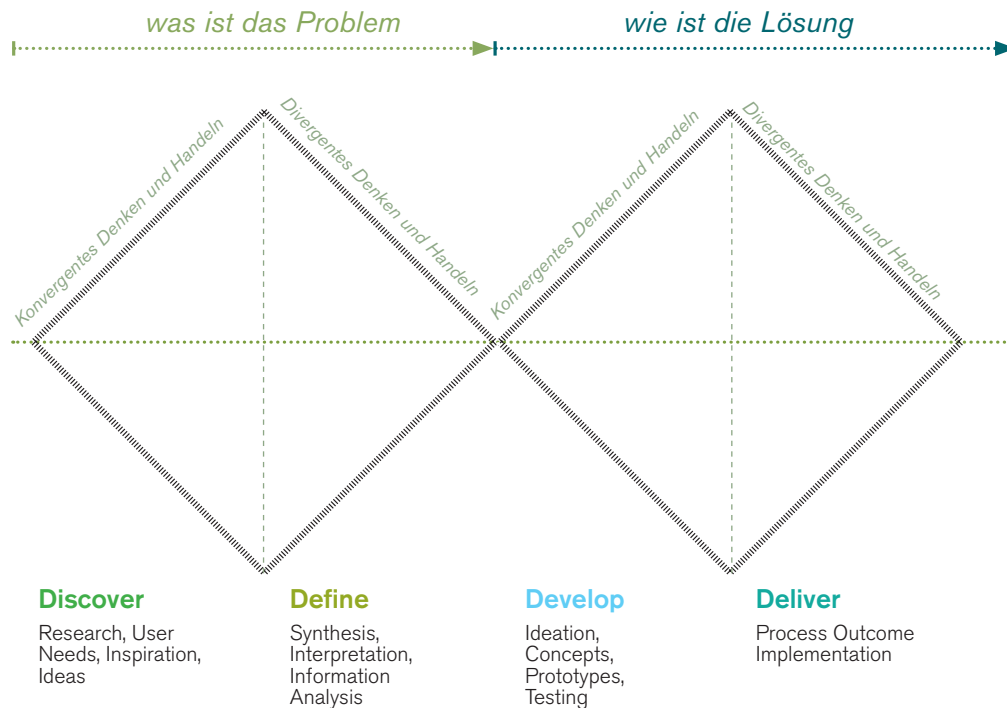


Abb.15: Der Service Design-Prozess / „Double Diamond“, nach Design Council UK 2014

Die starke Weiterentwicklung der Disziplin Service Design innerhalb der letzten fünfzehn Jahre lässt sich anhand der von Birgit Mager publizierten Definitionen erkennen.

Von (2004):

“Service design creates services that are useful, usable, and desirable from the customer perspective and efficient, effective, and different from a provider perspective.”⁷⁶

Zu (2010):

“Service design choreographs processes, technologies, and interactions within complex systems in order to co-create value for relevant stakeholders.”⁷⁷

⁷⁶ Birgit Mager, Tung-Jung (David) Sung, „Special issue editorial: Designing for services“, *International Journal of Design*, 5(2) (2011):1.

⁷⁷ Birgit Mager, „Journey map into the future“ (Vortrag bei der Globalen Service Design Konferenz, Amsterdam, Oktober 27, 2016)

Die Gestaltung von komplexen Service-Systemen bedeutet, das Zusammentreffen diverser Dimensionen und Elemente zu orchestrieren. Glushko fasst wie folgt zusammen: „Many of the most complex service systems being built and imagined today combine person-to-person encounters, technology-enhanced encounters, self-service, computational services, multi-channel, multi-device and location-based and context-aware services.“⁷⁸ So wurden anfangs primär einzelne Touchpoints eines Nutzererlebnisses gestaltet (z.B. die App, der Check-in-Terminal) und im Laufe der Zeit zunehmend ganze Systeme oder Erlebnisketten. Komplexität und Kontrollverlust nehmen zugunsten einer Skalierbarkeit („scaling up“) und Erhöhung partizipativer Arbeitsformen („reaching out“) innerhalb der Projekte zu. So zeigt Sangiorgi in Abbildung 17

⁷⁸ Robert J. Glushko, „Seven Contexts for Service System Design“, in *Handbook of Service Science*, Hrsgb. Paul P. Maglio et al. (New York: Springer, 2010), 246.

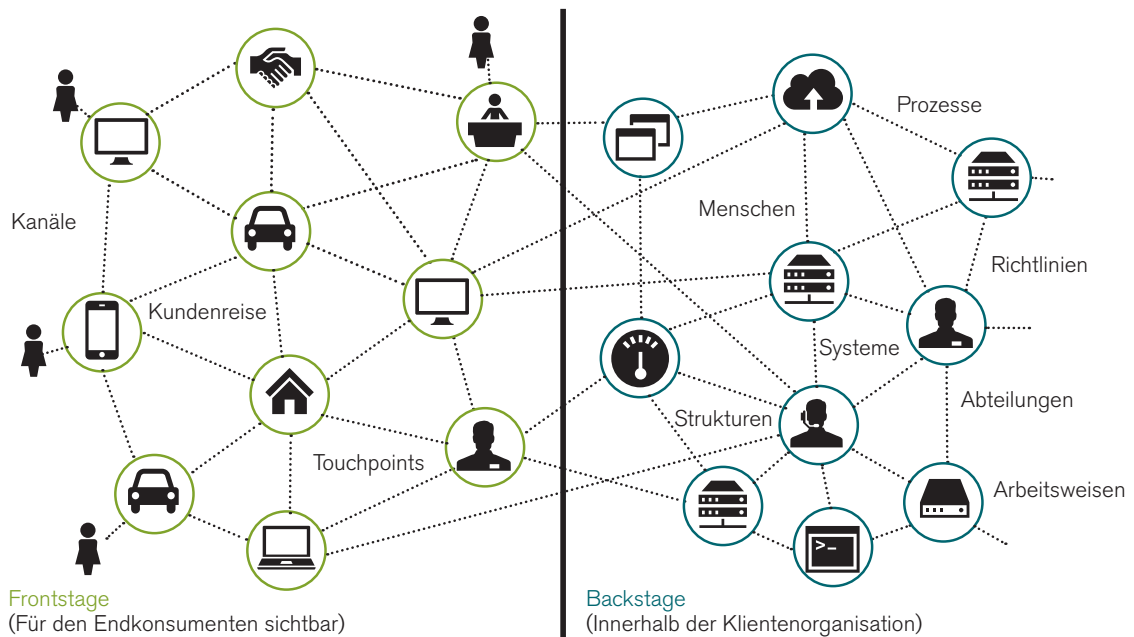


Abb.16: Vernetztes Produkt und Service-System „Erlebnis Fortbewegung“

und 19, wie sich die Disziplin Design innerhalb dieser Rahmenbedingungen wandelt. Um ganze Erlebnisketten zu orchestrieren, müssen sowohl die „Frontstage“ (alles für den Nutzer sichtbare) als auch die „Backstage“ mit den dahinter liegenden Prozessen im Unternehmen verstanden, konzipiert und gestaltet werden. Die Abbildung 16 zeigt eine schematische Darstellung solch eines komplexen Systems. Nutzer und das

Unternehmen als Serviceerbringer gehen hier eine Servicebeziehung miteinander ein. Die Servicebeziehung wird in Abbildung 18 schematisch dargestellt. Eine Frage ist, was letztendlich den Erfolg eines PSS bzw. der Zusammenarbeit von externer Service Design- mit Klientenorganisation ausmacht. Ist es die finale Implementierung eines PSS in den Organisationsalltag mit bestätigter Evaluation über das Funktionieren und die

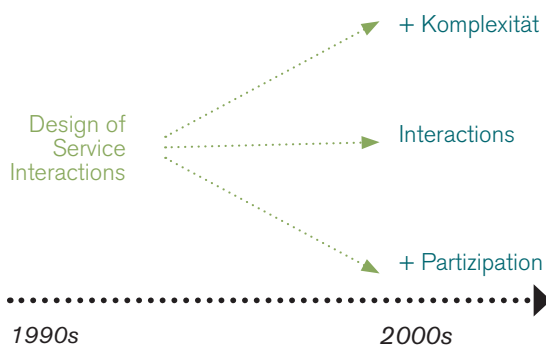


Abb. 17: Die Veränderung der Service Design-Interaktionen, nach Sangiorgi (2014:14)

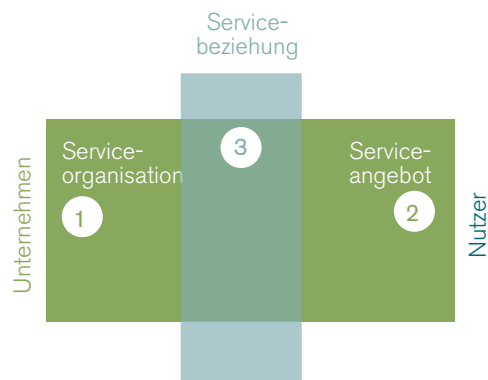


Abb. 18: Die Servicebeziehung, nach Sangiorgi (2014:13)

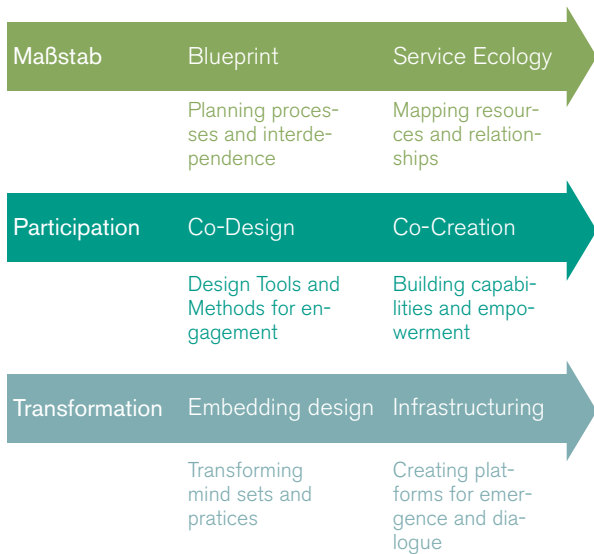


Abb. 19: Die drei Komplexitätstreiber im Service Design nach Sangiorgi (2014:30)

Wirkung, aus dem traditionellen Verständnis des Designers heraus, der ein Werk abgeliefert? Oder gibt es andere Kriterien, die zu definieren wären, und anhand derer ein Erfolg bewertet werden könnte, z.B. dass Mitarbeiter gewisse Arbeitsweisen, Denkansätze oder kundenzentrierte Ausrichtung als Auswirkung der Zusammenarbeit übernehmen? Sangiorgi zeigt die Entwicklung im Service Design anhand der drei Komplexitätstreiber Skalierung/Maßstab, Partizipation und Transformation mit den dazugehörigen Aktivitäten (siehe Abb. 19).⁷⁹ Auf die aktuellen Ansätze bezüglich Service Design-Implementierung wird in Kapitel 3.2.3 ausführlicher eingegangen.

⁷⁹ Definition Blueprint: Methode zur Visualisierung von komplexen Dienstleistungsprozessen nach Lynn G. Shostack (1984)

KAPITEL 3

3.1 Systemische und
systemtheoretische
Grundlagen

3.2 Theoretische
Basis: Modelle und
Analysemethoden

3. Theoretische Grundlagen

3.3 Theorie der
Erfolgsfaktoren



3. Theoretische Grundlagen

Viele Disziplinen ziehen heutzutage eine systemtheoretische Betrachtung heran, um komplexe Organisationen oder Ökosysteme betreffende Fragestellungen besser einschätzen und bearbeiten zu können. Da es sich bei einer PSS-Entwicklung und anschließenden Implementierung um das Interagieren von vielen miteinander in Beziehung stehenden Systemen handelt, wird die soziologische Systemtheorie als theoretischer Bezugsrahmen angeführt und erläutert. Es ist die Frage, was Service Designer von der Systemtheorie für ihre Prozesse ableiten können. PSS-Implementierungen führen zwangsläufig zu Veränderungen unterschiedlicher Dimension innerhalb der Auftrag gebenden Klientenorganisation, aus diesem Grund wird erst kurz auf die Entwicklung Organisationstheorie im Allgemeinen als Bezugsrahmen und dann auf den Ansatz der systemischen Organisationsberatung im Speziellen eingegangen. Danach folgt eine Selektion des aktuellen Standes von Implementierungsansätzen in der Service Design-Forschung. Abschlie-

ßend wird die Theorie der Erfolgsfaktoren kurz erläutert und eine Auswahl an Ergebnissen aus dem Bereich Erfolgsfaktoren bei Service-Transformations-, Veränderungs- und systemischen Organisationsberatungsprozessen dargestellt, um einen Einblick in bereits erforschte Erfolgsfaktoren angrenzender Disziplinen zu erhalten.

3.1 Systemtheoretische Grundlagen, systemisches Handeln und Denken

Die allgemeine Systemtheorie, die 1951 vom Biologen Bertalanffy begründet wurde, bietet die Grundlage für ein Modell, mit dem komplexe Phänomenbereiche erklärt werden können. Aus der allgemeinen Systemtheorie haben sich seit den 1960er Jahren spezielle Systemtheorien entwickelt, die biologische-, soziale- und psychische Systeme oder Systeme handelnder Personen zu erklären versuchen (siehe Abb. 20). Soziale Systeme, die als nicht-linear, dynamisch und komplex aufgefasst werden, sind von technischen Systemen mit ihren primär linearen Kausalzusammenhängen und Rationalitäten zu unterscheiden. In den 1980er Jahren entstand in Deutschland durch Niklas Luhmann die Soziologische Systemtheorie. Luhmann baut seine Universaltheorie der Gesellschaft auf Parsons Abhandlung „Die Eigenständige Bedeutung des Systems“ auf, dessen Schüler er von 1960-61 in Harvard/USA war.⁸⁰ Die neue Soziologische Systemtheorie von Luhmann ist auch für die systemische Organisationsberatung von zentraler Bedeutung, indem sie einen konzeptionellen Rahmen bietet.⁸¹ Die Systemtheorie ist als Theorie über Theorien keine Gegenstandstheorie, sondern eine „Meta-Theorie.“⁸² Einige der grund-

80 Christoph Seiler, *Die Diskursethik im Spannungsfeld von Systemtheorie und Differenzphilosophie: Habermas - Luhmann - Lyotard* (Wiesbaden: Springer, 2015).

81 Fritz B. Simon, *Einführung in die systemische Organisations-theorie*, fünfte Auflage (Heidelberg: Carl-Auer, 2015).

82 Hans Rudi Fischer, Skript zur Ausbildung systemischer Organisationsberatung, unveröffentlicht (Heidelberg: Zentrum für

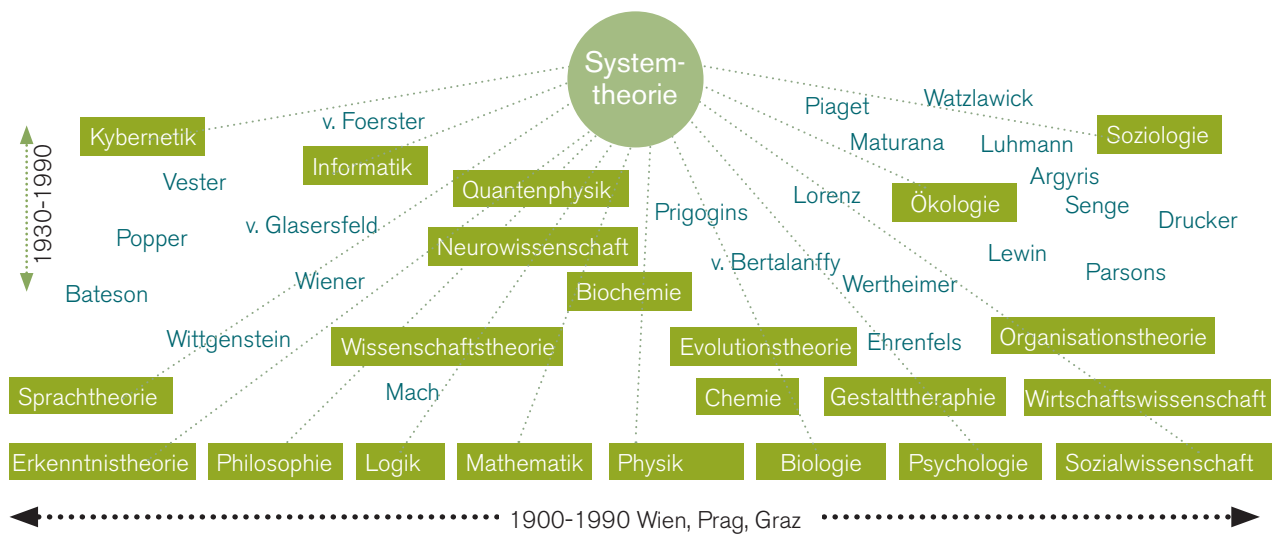


Abb. 20: Die Entwicklung von Theoriemodellen zum Systembegriff, nach Königswieser und Hillebrand (2004:25)

legenden Fragen, die Luhmann behandelt – wie überhaupt Systeme entstehen, wie soziale Ordnung möglich ist, wie Kommunikation stattfinden kann, welche Funktionen Systeme übernehmen –, bieten auch für die Implementierung komplexer PSS interessante Denkanstöße. Der Schwerpunkt liegt hier im Vorhaben, das soziale System „Organisation“ zu analysieren, zu verstehen und als Konsequenz zu verändern. Für Interventionen⁸³, also der Frage, wie man Systeme gezielt stören kann, bietet die personale Systemtheorie in Kapitel 3.2.2 Einsichten und Herangehensweisen an. Zusätzlich zur sozialen Systemtheorie werden noch weitere Ansätze herangezogen, deren Ziel es ist, Handlungs- und Systemtheorie zu verbinden.

3.1.1 Zehn Aspekte der Systemtheorie

Auf der Grundlage des theoretischen Anspruchs der Systemtheorie, „den gesamten Bereich der Wirklichkeit abzudecken“⁸⁴, und der zu postulierenden Nicht-Linearität der Zusammenhänge (der

systemische Forschung und Beratung, 2016).

83 Definition von Intervention: Inter-venire: ich trete (zielgerichtet) dazwischen, ich trete entgegen, unterbreche, störe.

84 Niklas Luhmann, *Archimedes und Wir. Interviews* (Berlin: Baecker und Stanitzek, 1987), 163.

Luhmannsche „Zettelkasten“), ist im Folgenden der Versuch unternommen worden, dies für den hier zu behandelnden Kontext von Produktservice-Systemen in Form von zehn gewählten Aspekten darzustellen (siehe Abbildung 21). Dieser Versuch ist systemtheoretisch wiederum eine Reduktion der Komplexität. Jeder Aspekt ist mit jedem verbunden, und dies führt zu Fragestellungen im Kontext dieser Arbeit, auf die im weiteren Verlauf und Kapitel 5.3 eingegangen wird.

Aspekt 1: Die Definition von Systemen

Die Systemtheorie analysiert Systeme in der realen Welt, basierend auf den Grundannahmen:

- Es gibt eine Wirklichkeit
- In dieser Wirklichkeit existieren Systeme
- Systeme sind komplex

Es gibt keinen einheitlichen und allgemeingültigen Systembegriff, sondern es existieren zahlreiche „Spezialssemantiken“, selbst für ein und denselben Phänomenbereich.⁸⁵ Luhmann unterscheidet biologische, psychische und soziale Systeme, die jedoch vergleichbare Struktu-

85 Wolfgang Jonas, *Design - System - Theorie. Überlegungen zu einem systemtheoretischen Modell von Design-Theorie* (Essen: Die Blaue Eule, 1994), 82.

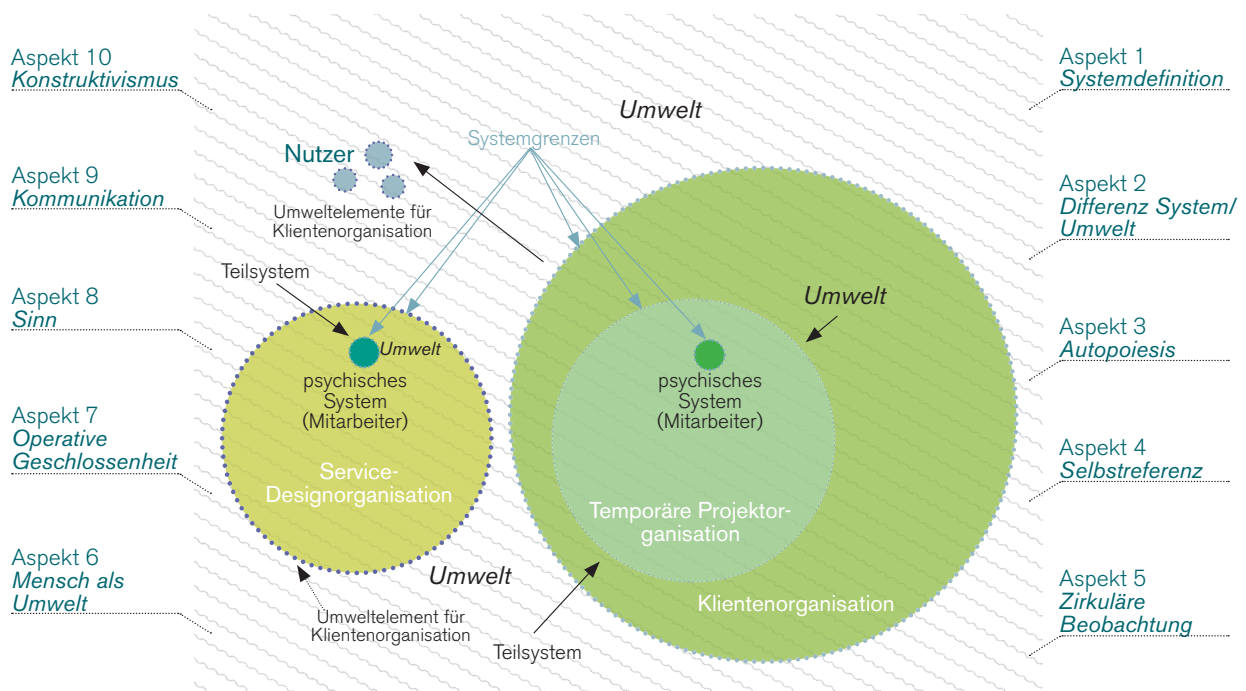


Abb. 21: Die zehn ausgewählten Aspekte im Bezug zum Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit

„You can not ren und Eigenschaften aufweisen. Bertalanffy definiert ein System als „eine kiss a system“ Schmidt Anzahl von in Wechselwirkungen stehenden Elementen.“⁸⁶ Jedes System hat eine (in Schlippe, 2016:89) Fülle von Teil- oder Subsystemen, jedes Element⁸⁷ im System ist mit dem anderen verknüpft (vernetzt) und alle hängen voneinander ab. Die entscheidende Einsicht ist, dass durch das gemeinsame Wirken der Teile im System Emergenz entsteht, d.h. es entsteht etwas, das nicht in den einzelnen Teilen bereits vorhanden sein muss. Das Entscheidende ist, dass ein solches emergentes System als Gesamtheit mehr ist, als die Anzahl seiner einzelnen materiellen oder energetischen Elemente, durch die eine neue qualitative Ordnungsebene entsteht.⁸⁸ Ein

86 Ludwig von Bertalanffy, „Zu einer allgemeinen Systemlehre“, *Biologia Generalis* 19 (1951): 115.

87 Definition Elemente: „sie sind die kleinsten, nicht weiter auflösbaren Einheiten eines Systems (z. B. Nervenimpulse des Nervensystems). Sie sind exklusive Bestandteile des Systems, das sie determinieren und von einer Umwelt abgrenzen. In der Theorie sozialer Systeme sind Elemente (Kommunikationen, Gedanken) kurzzeitige, ereignishaft Konstituenten, die einer schnellen Aktualisierung bzw. Erneuerung bedürfen“, abgerufen am 2.2.2017 www.lutz-bornmann.de/luh/Theorie/Luhmann/luh.htm#Elemente.

88 Niklas Luhmann, *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemei-*

nen Theorie (Frankfurt: Suhrkamp, 1984). System ist immateriell und die Wahrnehmungsleistung seines Beobachters.⁸⁹ Systemklassifizierungen und Arten von Systemen sind in Abbildung 22 und 23 dargestellt.

Realität kann, unter Berücksichtigung des Konstruktivismus (siehe auch Aspekt 10), nicht rational abgebildet werden. Sie ist immer unsere individuelle subjektive Wahrheit, das Abbild unserer Welt (unsere „innere Landkarte“). Nur durch erkannte Unterscheidungen kann Wirklichkeit beschrieben werden. Das bedeutet, dass der Beobachter seine eigenen Erkenntnisse als seine Realität und „Systemlogik“ konstruiert. Daraus lässt sich schließen, dass jedes System seine eigene Systemlogik (u.a. Organisationskultur) kreiert. Bei der Zusammenarbeit von Service Design- mit Klientenorganisation treffen demzufolge unterschiedliche Systemlogiken aufeinander. In dieser Arbeit werden zwei Systemarten

nen Theorie (Frankfurt: Suhrkamp, 1984).

89 Joana Krizanits, *Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung* (Heidelberg: Carl-Auer, 2015),19.

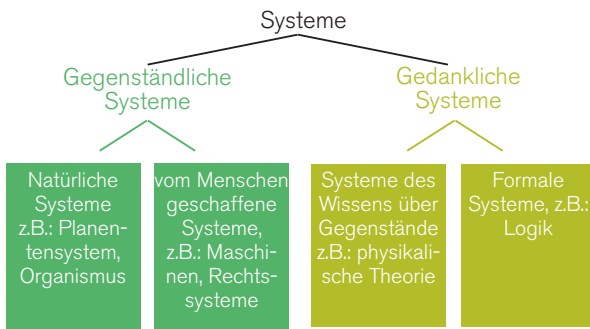


Abb. 22: Systemklassifizierungen nach Lambert, erweitert durch Jonas (1996:75)

betrachtet: die jeweilige Organisation (= soziales System) und ihre Mitarbeiter (= psychisches System). Systeme sind keine Artefakte, sondern bestehen aus dynamischen Operationen. „Nur ein System kann operieren, und nur Operationen können ein System produzieren.“⁹⁰ Die kleinste Einheit, das Basiselement und auch die charakteristische Operationsweise im sozialen System, ist die (einzelne) Kommunikation (Aspekt 9).⁹¹ Komplexität ist ein Merkmal von Organisationen und bezeichnet die Vernetzung von Systemen und ihren diversen Funktionen. Nach Luhmann ist ein System „organisierte Komplexität“, das durch die „Selektion einer Ordnung operiert.“⁹² Innerhalb der Klientenorganisation bestehen verschiedene Systemebenen mit unterschiedlicher Komplexität. Das soziale System „Organisation“ versucht Komplexität durch Hierarchien, Abteilungen, Normen, Rollen und Prozesse zu reduzieren, um handlungsfähig zu sein.

Folgende Fragestellung ergibt sich:

Welche Konsequenzen haben die Unterschiede des Systems Design- und Klientenorganisation für die Zusammenarbeit im Kontext PSS?

90 Niklas Luhmann, *Soziologische Aufklärung Nr. 6* (Wiesbaden: VS, 1995), 27.

91 Niklas Luhmann, *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie* (Frankfurt: Suhrkamp, 1984).

92 Ibid., 46.

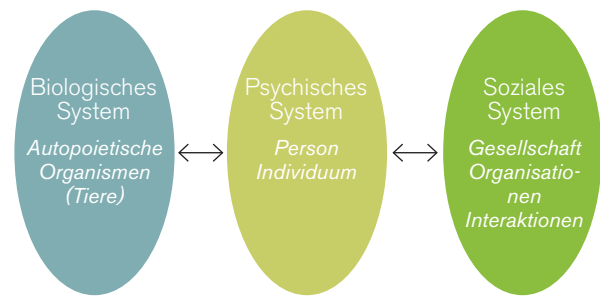


Abb. 23: Systemarten in der neueren Systemtheorie nach Berghaus (2011:38)

Aspekt 2: Differenzierung in System und Umwelt

Jedes System bestimmt und bezieht sich auf seine Umwelt, d.h. Umwelt ist keine feste Größe, sondern die Konstruktion des Systems durch seine Aktivität, d.h. Umwelt ist immer „systemrelativ.“ Durch ihre zwei zentralen Aktivitäten Operieren oder Beobachten erzeugen Systeme einen Unterschied zwischen System und Umwelt. So wird das System durch seine Differenz zur Umwelt erzeugt und ist dadurch identifizierbar, es hat eine Innen- und Außenseite, die Außenseite ist seine Begrenzung. Das System orientiert sich an seiner jeweiligen Umwelt und erhält dadurch seine Existenz aufrecht, es ist auf die eigene Regulation anhand seiner Umwelt angewiesen. Wenn sich Umwelten ändern, müssen Systeme sich wiederum anpassen, um weiter bestehen zu können. Profit-orientierte Organisationen z.B. müssen ihre Umwelt (hier den Markt mit Konsumenten) im Blick behalten, um mit ihrem Angebot relevant und wettbewerbsfähig zu bleiben. Verändertes Nutzerverhalten z.B. im Kontext der Digitalisierung hat die Umwelt von Organisationen in den letzten Jahren stark verändert. Die Veränderung der Umwelt und der dadurch entstandene Unterschied ist das primäre Analyseziel. „Wir werden daher immer wieder Anlaß [sic] haben, darauf hinzuweisen, daß [sic] der primäre Gegenstand der Systemtheorie nicht ein Gegenstand (oder eine Gegenstandsart) ‚System‘ ist, sondern die

Differenz von System und Umwelt.⁹³ „Als Ausgangspunkt jeder systemtheoretischen Analyse hat, darüber besteht heute wohl ein fachlicher Konsens, die Differenz von System und Umwelt zu dienen.... Ohne Differenz zur Umwelt gäbe es nicht einmal Selbstreferenz, denn Differenz ist Funktionsprämisse selbstreferentieller Operationen. In diesem Sinne ist Grenzerhaltung (boundary maintenance) Systemerhaltung.“⁹⁴ Die Umwelt von Systemen ist jeweils unübersichtlicher und chaotischer als die eigentlichen Systeme an sich. Innerhalb der Klientenorganisation gibt es diverse Teilsysteme, Geschäftsführer, Aufsichtsrat, Management-Team, verschiedene Teams einzelner Abteilungen („Silos“) bis hin zum einzelnen psychischen System des Mitarbeiters. Innerhalb der externem Service Design-Organisation bestehen wiederum eine Fülle von Systemgrenzen, z.B. Projektleiterteam, Team der Kreativ-Direktoren, Service Design-Researcher bis hin zum einzelnen psychischen System des Service Designers. Die einzelnen Systeme operieren über Kommunikation und deren Handlungsmustern (wiederum das Ergebnis von Kommunikation) miteinander.

Folgende Fragestellungen ergeben sich:

Wie differenzieren sich Service Design-Organisation und Klientenorganisation? Wie die einzelnen Abteilungen? Wie die Mitarbeiter der temporären Organisation, die gemeinsam an der Entwicklung eines PSS arbeiten, untereinander? Wie sichern sie jeweils ihre individuelle Systemerhaltung? Warum kann es sinnvoll sein, dass die Service Design-Organisation die Systemgrenzen der Klientenorganisation beachtet? Da das Verteidigen von bewährten Paradigmen (z.B. Produktzentrierung) und Widerstand gegen neue Paradigmen (z.B. Service-Logik) eine Maßnahme des Systems zur Grenzerhaltung

93 Ibid., 115f.

94 Ibid., 35.

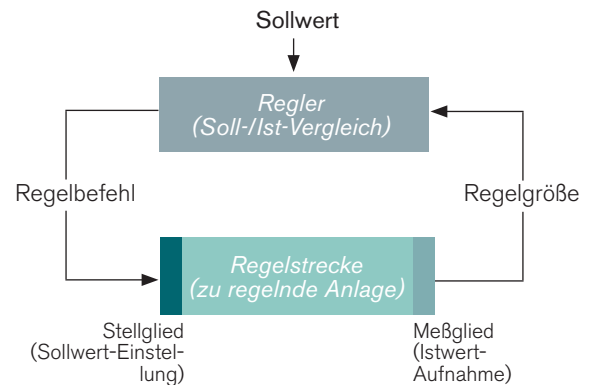


Abb. 24: Kybernetischer Regelkreis: Soll- und Istwert werden abgeglichen und durch den Regelbefehl geregelt, angelehnt an Jonas (1994:77)

ist, wie kann hiermit umgegangen werden?

Aspekt 3: Autopoiesis

Dieser Begriff setzt sich aus dem griechischen auto (*selbst*) und poiein (*schaffen, organisieren*) zusammen. Ursprünglich stammt der Begriff vom Biologen Humberto Maturana und wurde von Luhmann als Denkmodell auf soziale und psychische Systeme übertragen. Luhmann definiert seine Systemtheorie als „Theorie der sich selbst herstellenden, autopoietischen Systeme“, was bedeutet, dass dieser, aus der Neurobiologie entlehnte Begriff, Systeme kennzeichnet, die sich selbst auf der Basis ihrer eigenen Elemente erzeugen.⁹⁵ Dies will sagen, dass soziale Systeme, wie sie hier im Fokus stehen, dynamisch, und keine statischen Gebilde, Artefakte oder technische Maschinen sind. Sie haben die Fähigkeit, sich aus sich selbst heraus zu reproduzieren und zu reorganisieren. So sind bei Luhmann auch Organisationen lebendige Systeme, analog den Tieren oder Menschen. Es existiert jeweils eine Innen- und eine Außenwelt (Umwelt). Auch Organisationen hängen demnach von ihrer Umwelt ab und müssen „anschlussfähig“ sein, um zu überleben. Dies bedeutet, „dass das System in jeder, also in noch so günstigen Umwelt, schlicht aufhören würde zu existieren, wenn es die moment-

95 Niklas Luhmann, *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie* (Frankfurt: Suhrkamp, 1984), 28.

haften Elemente, aus denen es besteht, nicht mit Anschlussfähigkeit ausstatten und damit reproduzieren würde.⁹⁶ Im Sinne Luhmanns sind alle Systeme, die auf diese Weise funktionieren und sowohl eine System/Umwelt-Differenz haben, als auch autopoietisch sind. Alle Systeme folgen demnach vergleichbaren Leitprinzipien. In der Kybernetik verwendet man Regelkreise, um die Systemdynamiken anhand von Soll- und Istwert, Regler, Regelstrecke, Regelbefehl und -größe darzustellen (siehe Abb. 24). Das besondere an autopoietischen Systemen ist außerdem das Vorhandensein von Kontingenz. Das heißt, es stehen immer verschiedene Handlungsmöglichkeiten zur Auswahl, die jeweils auf Geschehnisse unterschiedlich reagieren können. Jede Entscheidung des Systems basiert auf dem Abwägen von Alternativen, was wiederum eine Reduktion der vorherrschenden Komplexität ist. So kann bei Entscheidungen in einer Organisation nicht alles wichtig sein, sie müssen anhand von gewählten Kriterien gefällt werden. Jede Entscheidung ist immer „auch anders möglich.“⁹⁷ Kontingenz ist demnach von hoher Bedeutung, wenn man in die Organisation von außen steuernd eingreifen möchte, da die Vorhersagbarkeit von Entscheidungen und der Verlauf von Kommunikation nicht linear berechenbar ist. Da bei PSS-Systemen auf oberster Ebene zwei Systeme - die Service Design- und die Klientenorganisation - aufeinandertreffen, spricht man aufgrund der in beiden Systemen vorhandenen Handlungsmöglichkeiten von „doppelter Kontingenz.“⁹⁸ Jedes System ist für den anderen eine „Black Box“, die von außen nicht durchschau- und kalkulierbar ist (die Welt als Black Box⁹⁹). Der Behaviorismus

„Systeme streben nach Gleichgewicht“
Fischer (2014:26)

belegt das psychische System des individuellen Menschen mit der Metapher „Black Box“, da die Verarbeitung äußerer Einflüsse nicht vorhersehbar ist (Input ungleich Output). Aber alle Systeme sind von Störungen betroffen bzw. durch diese beeinflussbar, da sie von einer sich ständig wandelnden Umwelt umgeben sind. Autopoietische Systeme sind strukturdeterminiert. Das bedeutet, dass es zwischen den Störungen, also den Einflüssen von außen (der Umwelt), keine geradlinige, deterministische, Ursache-Wirkungs-Beziehung geben kann.¹⁰⁰ So fungieren Ereignisse außerhalb des Systems nur noch als „Auslöser für systeminhärentes dynamisches Verhalten.“¹⁰¹ Systeme sind niemals statisch, sondern reagieren auf stetige Veränderung ihrer Umwelt. Jonas führt die drei Systemkategorien „Funktion“, „Leistung“ und „Reflexion“ an.¹⁰² Ohne Funktion oder Leistung löst sich ein System auf. „*Funktion* ist eine *externe* Systemreferenz, Leistung eine *intersystemische*.“¹⁰³ Soziale oder psychische Systeme haben aber grundsätzlich die Fähigkeit zu lernen (z.B. ihre Struktur anzupassen und ihr Verhalten zu verändern). So kann eine gleiche Störung beim nächsten Ereignis eine andere Reaktion ergeben.¹⁰⁴ Ebenso orientieren sich autopoietische Systeme nicht ausschließlich am Erhalt ihres Status Quo und sind deswegen nicht zwangsläufig rückwärtsgewandt, sondern können sich durch Veränderung stabilisieren. Komplexe Systeme können ihren inneren Zustand verändern und jedes System hat inhaltliche, zeitliche und soziale Grenzen.¹⁰⁵

96 Ibid., 8.

97 Ibid., 47.

98 Wolfgang Jonas, *Design - System - Theorie. Überlegungen zu einem systemtheoretischen Modell von Design-Theorie* (Essen: Die Blaue Eule, 1994), 138.

99 Ernst v. Glasersfeld, „Die Welt als ‚Black Box‘“, in *Die Natur ist unser Modell von ihr*, Herausgeber Valentin Braitenberg & Inga Hosp, (Reinbeck: Rowohlt, 1996).

100 Fritz B. Simon, *Einführung in die systemische Organisations-theorie*, fünfte Auflage (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 25.

101 Wolfgang Jonas, *Design - System - Theorie. Überlegungen zu einem systemtheoretischen Modell von Design-Theorie* (Essen: Die Blaue Eule, 1994), 99.

102 Ibid., 136.

103 Ibid., 136.

104 Niklas Luhmann, Der „Radikale Konstruktivismus“ als Theorie der Massenmedien?, Bemerkungen zu einer irreführenden Debatte, *Communicatio Socialis* 27 Jg. (1994).

105 Joana Krizanits, *Einführung in die Methoden der systemi-*

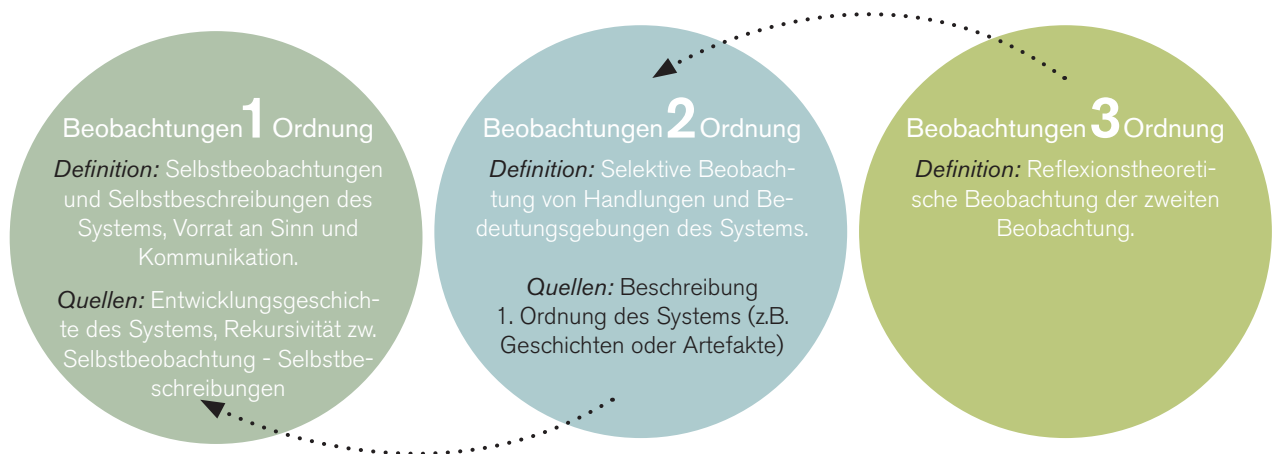


Abb. 25: Die begrifflichen Zusammenhänge zwischen Beobachtungen 1., 2. und 3. Ordnung, angelehnt an Krizantis (2015:44)

Folgende Fragestellung ergibt sich:

Kann man in ein System steuernd eingreifen und wenn ja, wie?

Aspekt 4: Selbstreferenz / Fremdreferenz

Die zweite wichtige Aktivität von Systemen ist ihre Fähigkeit, sich selbst und andere zu beobachten, d.h. zu unterscheiden und zu beschreiben, „nicht passiv, wie es dem Begriff in der Alltagssprache anhängen kann, sondern ‚Erkennen und Handeln‘ einschließend.“¹⁰⁶ Durch die Fähigkeit, sich selbst zu beobachten und zu steuern, entsteht eine klare Abgrenzung zwischen Innen- und Außenwelt. Der Unterschied von System zur Umwelt wird in das System selbst hineinkopiert, ist ein „re-entry.“ Ein Beispiel hierfür wäre: Wir, die Automarke x, wollen unseren Nutzern ein sinnvolles PSS anbieten, daher müssen wir für unsere Nutzer Folgendes bereitstellen. Das heißt, die Automarke hat sich selbst beobachtet und erkennt, was sie den Nutzern anbieten möchte. Systeme können sich selbst beobachten, erkennen und selbst beschreiben. Systeme haben in der Beziehung mit sich selbst quasi die Fähigkeit zur Reflexion. Reflexion als Systemkategorie ist

somit eine interne Systemreferenz.¹⁰⁷ Ein weiteres Beispiel für die Selbstbeobachtung wäre: Die Service Design-Organisation reflektiert, wie sie sich zu Mitarbeitern der Klientenorganisation verhält und beschreibt beispielsweise ihre Arbeitsweise als sehr konstruktiv. „Die Differenz System/Umwelt kommt zweimal vor:

[1.] als durch das System produzierter Unterschied und [2.] als im System beobachteter Unterschied.“¹⁰⁸

Um die Anschlussfähigkeit zu sichern, müssen autopoietische Systeme sich selbst, bzw. ihre Resultate, überprüfen und gegebenenfalls anpassen. Dies bezeichnet Luhmann als Form der „Selbstreferenz“, was bedeutet, dass ein System zwischen vorher und nachher unterscheiden kann und die Fähigkeit der Reflexivität besitzt.¹⁰⁹ Systeme sind daher selbstreferentiell.

Folgende Fragestellung ergibt sich:

Warum ist es wichtig, dass Organisationen sich - im Kontext PSS-Entwicklung - selbst beobachten?

schen Organisationsberatung (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 19
 106 Niklas Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft* (Frankfurt: Suhrkamp, 1997), 67.

107 Wolfgang Jonas, *Design - System - Theorie. Überlegungen zu einem systemtheoretischen Modell von Design-Theorie* (Essen: Die Blaue Eule, 1994), 136.

108 Niklas Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft* (Frankfurt: Suhrkamp, 1997), 45.

109 Niklas Luhmann, *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie* (Frankfurt: Suhrkamp, 1984).

Aspekt 5: Zirkuläre Beobachtungen

Zu beobachten ist ein systeminterner Vorgang (oder Operation), der die Fähigkeit zur Wahrnehmung voraussetzt. Durch die sequenzhafte Wiederholung der Beobachtung entsteht das System, das sich von seiner Außengrenze, der Umwelt, unterscheiden lässt.¹¹⁰ Beobachtet werden können Unterschiede, die dann beschrieben bzw. bezeichnet werden können. Ohne, dass eine Unterscheidung festgestellt wird, kann man/ein System nicht beobachten. Es werden drei verschiedene Ordnungen von Beobachtung definiert, wie Abbildung 25 darstellt. Die in dieser Arbeit relevanten Beobachtungen sind die der 1. und 2. Ordnung:

Beobachtung / Kybernetik 1. Ordnung:

„Sehen, *daß* [sic] jemand etwas tut“¹¹¹

Beobachter erster Ordnung ist jeder aktive Beobachter, der Nicht-Beobachter beobachtet.

Beobachtung / Kybernetik 2. Ordnung:

„Sehen, *wie* jemand etwas tut“¹¹²

Beobachter zweiter Ordnung ist jeder Beobachter, der einen Beobachter beobachtet.

Beispiel: Eine Service Design-Organisation beobachtet, wie die Klientenorganisation sich selbst beschreibt (z.B. Webseite).

Und „jede Beobachtung ist abhängig vom Operationsmodus des beobachtenden Systems.“¹¹³ Im Rahmen der kybernetischen Forschung thematisiert Heinz von Foerster den „blinden Fleck“ des Beobachters, der bei jeder Beobachtung und Beschreibung unvermeidbar ist. So ist jede Beobachtung 1. und 2. Ordnung an einen blinden Fleck gebunden.

110 Niklas Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie* (Heidelberg: Carl Auer, 2002).

111 Wolfgang Jonas, *Design - System - Theorie. Überlegungen zu einem systemtheoretischen Modell von Design-Theorie* (Essen: Die Blaue Eule, 1994), 127.

112 Wolfgang Jonas, *Design - System - Theorie. Überlegungen zu einem systemtheoretischen Modell von Design-Theorie* (Essen: Die Blaue Eule, 1994), 128.

113 Helmut Willke, *Systemtheorie I: Grundlagen* (Stuttgart: Lucius&Lucius, 2000), 159.

Folgende Fragestellungen ergeben sich:

Welche Unterschiede kann man durch Beobachtung zweiter Ordnung beobachten? Wo und was sind die Grenzen für die Service Design-Organisation als Beobachter des Systems Klientenorganisation?

Aspekt 6: Mensch als Umwelt

Bei Luhmann ist die kleinste Einheit im System die Kommunikation. Menschen werden bei Luhmann nicht als Analyseeinheit der Systemtheorie gesehen, sondern sind die Voraussetzung dafür, dass ein soziales System existiert. Der individuelle Mensch hat Anteil an unterschiedlichen Formen von sozialen Systemen und ist selbst ein „Konglomerat autopoietischer, eigendynamischer, nichttrivialer Systeme.“¹¹⁴ Menschen gehören für Luhmann nicht in die Definition von Gesellschaft. „Der *Mensch* mag für sich selbst und für Beobachter als Einheit erscheinen, aber er ist kein System. Erst recht kann aus einer Mehrheit von Menschen kein System gebildet werden.“¹¹⁵ Das menschliche Bewusstsein gehört zum psychischen System des Menschen und ist damit Umwelt des sozialen Systems. Ein psychisches System ist ebenfalls autopoietisch, seine Operationsform sind Gedanken, die in rekursiven Prozessen im Bewusstsein gebildet werden (Gedanken aus Gedanken) und auf das Gehirn angewiesen sind. Ohne menschliches Bewusstsein (als Innenleben des psychischen Systems Mensch) ist kein soziales System möglich, da es dessen Voraussetzung ist (wiederum strukturelle Kopplung).¹¹⁶

Folgende Fragestellung ergibt sich:

Welche Rolle spielt der Mensch als Umwelt des PSS?

114 Niklas Luhmann, *Das Erziehungssystem der Gesellschaft* (Frankfurt: Suhrkamp, 2002), 82.

115 Niklas Luhmann, *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie* (Frankfurt: Suhrkamp, 1984), 67 f.

116 Niklas Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie* (Heidelberg: Carl Auer, 2002).

Aspekt 7: Operative Geschlossenheit

Das soziale und psychische System (menschliches Bewusstsein) sind nach Betrachtungsweise der Systemtheorie unabdingbar miteinander gekoppelt. Jedes System ist in sich „operativ geschlossen,“ das bedeutet, es operiert getrennt und ist trotzdem gleichzeitig umweltoffen. Beide Systeme sind jeweils für das andere Umwelt und unbedingte Voraussetzung, so sind sie paradoxerweise vollkommen voneinander gleichzeitig abhängig und unabhängig.¹¹⁷ Soziale und psychische Systeme sind strukturell gekoppelt, wechselseitig abhängig („Interpenetration“¹¹⁸) und komplementär. Beide Systeme operieren „sinnvoll“, verwenden die Kategorie Sinn und benutzen Sprache als Medium. Die Bewusstseinssysteme können untereinander nicht kommunizieren, beeinflussen aber die Kommunikation miteinander. „Wie leicht erkennbar, wird die regelmäßige strukturelle Kopplung von Bewusstseins- und Kommunikationssystemen durch Sprache möglich.“¹¹⁹

Aspekt 8: Sinn

„Sinn ist Ursache und Wirkung des Funktionierens sozialer Kommunikationsprozesse (Funktionieren = Sinn).“¹²⁰

Um Komplexität zu erfassen, zu reduzieren und in eine „bearbeitbare Ordnung zu bringen“¹²¹, richten sich das soziale und psychische System an der fundamentalen und zentralen Kategorie „Sinn“ aus. „Allen psychischen und sozialen Prozessen ist ‚Sinnzwang‘ auferlegt; Sinn kann man weder vermeiden noch verneinen.“¹²² Um in der

Welt mit ihren unbegrenzten Möglichkeiten und Wahlmöglichkeiten navigieren zu können, werden Entscheidungen auf ihren Sinn hin überprüft. Was ein System - sei es eine Organisation, eine Abteilung oder ein Mitarbeiter - für sinnvoll erachtet, unterscheidet sich jeweils anhand der eigenen Sinnkonstruktion und hat nichts mit objektiv, moralisch richtig oder falsch zu tun. Sinn ist somit ein selbstreferentieller Vorgang. Sinn enthält immer beide Seiten: sowohl bejahtes, als auch verneintes gleichzeitig. Nach Luhmann beobachten, unterscheiden und operieren Systeme anhand von drei Sinndimensionen:

Sachdimension: Um welche Themen geht es gerade, was sind deren Bestandteile und was nicht?

Zeitdimension: Betrifft es Vergangenheit oder Zukunft?

Sozialdimension: Geht es um Eigen- oder Fremdperspektive (Ego = Eigen vs. Alter = Fremd)?

Sinn in Bezug auf die Klientenorganisation bedeutet, dass alle Handlungen und Entscheidungen einer eigenen Systemlogik entsprechen. Die existierenden Handlungsmuster von Mitarbeitern lassen sich nur „als Folge eines interaktiven Sinngebungsprozesses zwischen den Betroffenen verändern.“¹²³ Sinn hat eine funktionale Bedeutung, quasi als „Steuerungsprogramm.“¹²⁴ Wilke deutet darauf hin, dass Systeme sich kontinuierlich durch Sinn konstruieren. Sie versuchen sinnhaft zu operieren, indem sie sinnvoll von sinnlos und Innen von Außen unterscheiden.¹²⁵ Wenn nun im Zuge einer PSS-Implementierung neue Strukturen eingeführt werden, deren Sinn z.B. die ausführenden Mitarbeiter nicht verstehen, kommt es zu einer Sinnkrise bzw. zum Abbruch der Kommunikation, wenn man Sinn als

117 Ibid.

118 Niklas Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft* (Frankfurt: Suhrkamp, 1997), 378.

119 Ibid., 108.

120 Wolfgang Jonas, *Design - System - Theorie. Überlegungen zu einem systemtheoretischen Modell von Design-Theorie* (Essen: Die Blaue Eule, 1994), 61.

121 Helmut Willke, *Systemtheorie I: Grundlagen* (Stuttgart: Lucius&Lucius, 2000), 12.

122 Niklas Luhmann, *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie* (Frankfurt: Suhrkamp, 1984), 95.

123 Joana Krizanits, *Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung* (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 23

124 Juliane Sagebiel und Edda Vanhoefer, *Es könnte auch anders sein: Systemische Variationen der Teambearbeitung* (Heidelberg: Carl Auer, 2006), 73.

125 Helmut Willke, *Systemtheorie I: Grundlagen* (Stuttgart: Lucius&Lucius, 2000).

Anschlussfähigkeit in der Kommunikation auf- fasst. Eine weitere Konsequenz kann Verände- rungsangst und Widerstand sein. Der Mensch ist ein Sinnwesen. Sofern wir etwas Fremdem Bedeutung zuschreiben (Assimilation bei Pia- get¹²⁶) können, kann aus dem Fremden etwas „Eigenes“ gemacht werden und das Fremde wird anschlussfähig. Durch z.B. anschlussfähige Nar- rative (Storytelling) kann in der Kommunikation Sinn erzeugt werden.¹²⁷

Folgende Fragestellung ergibt sich:

Wie kann die Service Design-Organisation den Sinn eines PSS herstellen bzw. darstellen?

Aspekt 9: Kommunikation

Soziale Systeme operieren, indem sie kommu- nizieren, denn ohne Kommunikation wird ange- nommen, es gebe kein System. Soziale Systeme erschaffen in einem endlos fortlaufenden zirkulären Prozess aus Kommunikation wieder Kommunikation. Jedoch erklärt Luhmann Kom- munikation für „extrem unwahrscheinlich“¹²⁸ und sieht in gelingender wie in nicht gelingender Kommunikation gleichermaßen etwas Erklä- rungsbedürftiges. Gelingende Kommunikati- on ist demnach ebenso unwahrscheinlich wie nicht gelingende Kommunikation. Das bedeutet, dass das Gegenüber die Mitteilung annimmt, sie vielleicht – oder auch nicht versteht. Es gibt zwei Instanzen, Sender (*Alter*) und Empfän- ger (*Ego*) bei der Kommunikation und einen dreigeteilten Selektionsmechanismus, der als Synthese letztendlich zur Kommunikation wird:

1. Erzeugen von **Information**: Selektion
2. Darstellung von Information: **Mitteilung**
3. Kommunikation: **Verstehen**

126 David G. Myers, *Psychologie* (Heidelberg: Springer, 2007), 159.

127 Hans Rudi Fischer, Skript zur Ausbildung systemischer Organisationberatung, unveröffentlicht (Heidelberg: Zentrum für systemische Forschung und Beratung, 2016).

128 Niklas Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft* (Frankfurt: Suhrkamp, 1997), 193.

„Kommunikation ist Prozessieren von Selektion.“¹²⁹

Selektion bedeutet zu wählen, was überhaupt mitgeteilt werden soll. Aus Beobachtung und Beschreiben entsteht Information. Kontingenz beachtend, also prinzipielle Offenheit und Opti- onsfreiheit, kann sowohl das, als auch jenes kom- muniziert werden (Alter, der Andere selektiert).¹³⁰ Darstellung der Information bedeutet die Art, Weise und Form, wie eine ausgewählte Infor- mation mitgeteilt wird. Es entsteht automatisch eine Differenz zwischen der Information, was – wähle ich aus, und der Mitteilung – die Alter, der Andere übermittelt. Kommunikation und Ver- stehen bedeutet die Annahme der Information. Ego kann die Mitteilung verstehen, annehmen oder eben auch nicht. Auch das Verstehen ist eine Selektion (Ego - Ich - empfängt, Anschluss- kommunikation). Ego muss realisieren, dass es sich um eine Mitteilung handelt, um sie betreffs Inhalt und Sinn verstehen zu können, damit es zur Kommunikation kommt. „Kommunikation kommt tatsächlich erst mit ihrem Abschluss im Verstehen zustande.“¹³¹ Alle drei Komponenten unterliegen der Kontingenz, die wiederum hilft soziale Ordnung herzustellen, da in jedem Schritt die eigene Systemlogik und die Regeln des Sys- tems bedacht werden. Ein jedes System „spielt nur seine eigene Melodie und kann nur seine ei- gene Musik hören.“¹³² Ist die Kommunikation ab- geschlossen, ist auch das System zu Ende. Diese Annahme weicht von der Vorstellung ab, dass es zur Kommunikation nur einen Signalsender und einen Empfänger geben muss. Durch diverse Medien (z.B. Druck, Schrift, Sprache, Computer) wird die Möglichkeit zur Kommunikation ge- steigert. Kommunikation koppelt (assoziiert) im-

129 Niklas Luhmann, *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemei- nen Theorie* (Frankfurt: Suhrkamp, 1984), 194.

130 Helmut Willke, *Systemtheorie I: Grundlagen* (Stuttgart: Lucius&Lucius, 2000).

131 Niklas Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft* (Frank- furt: suhrkamp, 1997), 259.

132 Helmut Willke, *Systemtheorie II: Interventionstheorie. Ein- führung in die Theorie der Intervention in komplexe Sozialsyste- me* (Stuttgart: Fischer, 1994), 116.

mer zwei Akteure. Mit nur einem Akteur kommt sie nicht zustande (anders als bei einer Handlung, hier reicht ein Akteur). Kommunikation ist demnach keine Handlung, sondern ein Ereignis. Handlungsmuster, z.B. innerhalb von Organisationen, sind daher das Ergebnis von Kommunikation.¹³³ Und erst die Kommunikation macht aus „solitär handelnden Individuen Teilnehmer an sozialen Systemen und erst Kommunikation bringt soziale Systeme hervor.“¹³⁴ Kommunikation ist im wesentlichen Zeicheninterpretation, und Zeichen (Verhalten, Sprache, Raum, Zeitpunkt etc.) sind die Mittel, mit denen man von unmittelbar Wahrnehmbarem auf nicht direkt Wahrnehmbares schließen kann. Sie kann sowohl analoge (non-verbale) Ausdrucksmittel nutzen, als auch digitale (verbale).¹³⁵

Folgende Fragestellung ergibt sich:

Wie können Service Design-Organisationen sicherstellen, dass die mitgeteilte Information von der Klientenorganisation und umgekehrt verstanden wird?

Aspekt 10: Konstruktivismus

Das konstruktivistische Paradigma geht davon aus, dass es unmöglich ist, Wirklichkeit objektiv zu beobachten und abzubilden. Luhmann bezeichnet sich selbst als operativen Konstruktivist, wobei er sich auf Vertreter anderer Wissenschaften stützt. „Tatsächlich steht der Realismus des Konstruktivismus auf sicheren Beinen, denn weder Jean Piaget noch Heinz von Foerster, weder Humberto Maturana noch Ernst von Glasersfeld lassen den geringsten Zweifel daran, dass es sich um Konstruktionen real operierender Systeme handelt.“¹³⁶ So beobachten soziale und psy-

chische Systeme jeweils alles durch ihre eigene „gefärbte oder verzerrte“ Brille, die geprägt ist von Erfahrungen, Historie, Zielen, Mindset, Wünschen und Denkmustern. Man beobachtet andere und versucht gleichzeitig dem beobachteten Verhalten Sinn zuzuschreiben. Welchen Sinn man Ereignissen (Kommunikation) zuschreibt, hängt wiederum vom eigenen Bewusstsein und der eigenen Bewertung/Urteil ab. Wirklichkeit ist demzufolge das, was Individuen für wahr halten und an was sie glauben. Über Kommunikation kommt unsere „Wirklichkeit“ zustande.¹³⁷ So kommt es zu einem Zusammenspiel von „Beobachterstandpunkt, Beobachterkompetenz“ und „Beobachterinteresse.“¹³⁸

Folgende Fragestellung ergibt sich:

Wie können Service Design-Organisationen durch die „Brille“ ihrer Auftraggeber sehen?

133 Fritz B. Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, fünfte Auflage (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 19 f. 134 Ibid., 22.

135 Hans Rudi Fischer, Skript zur Ausbildung systemischer Organisationberatung, unveröffentlicht (Heidelberg: Zentrum für systemische Forschung und Beratung, 2016).

136 Niklas Luhmann, *Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven* (Wiesbaden: VS, 1990), 9.

137 Hans Rudi Fischer, Skript zur Ausbildung systemischer Organisationberatung, unveröffentlicht (Heidelberg: Zentrum für systemische Forschung und Beratung, 2016).

138 Wolfgang Jonas, *Design - System - Theorie. Überlegungen zu einem systemtheoretischen Modell von Design-Theorie* (Essen: Die Blaue Eule, 1994), 105.

3.2 Theoretische Basis, Modelle und Analysemethoden

Im diesem Kapitel werden Aspekte aus den Bereichen der Organisations- und Managementtheorie, dabei insbesondere Modelle aus dem Change Management und der systemischen Beratung erläutert. Anschliessend wird eine Selektion existierender Ansätze im Bereich Implementierung der Service Design-Forschung vorgestellt.

3.2.1 Organisationstheoretische Grundlagen

Im Folgenden wird die Definition von Organisationen dargestellt und welche organisationstheoretischen Grundlagen, Prinzipien und Paradigmen als Basis für die Prozesse und den Methodeneinsatz von Management- und systemischen Organisationsberatern dienen. Es ist die Frage, nach welchen Strategien Veränderungsprozesse initiiert werden und in welche Elemente das Wesen einer Organisationen unterteilt werden kann. Ferner ist zu klären, wo die Unterschiede zwischen Fach- und Prozessberatung liegen und welche Rollen mit welchen Funktionen eingesetzt werden. Was sind bewährte Modelle und übliche Phasen bei Veränderungsprozessen und wie können für die Arbeit mit Organisationen im Innovationsbereich Reifemodelle nützlich sein?

Es gibt eine Vielzahl von Wissenschaftsbereichen (Betriebswirtschaft, Soziologie, Politik, Psychologie), die sich mit Organisationen im Allgemeinen beschäftigen. Seit dem 19. Jahrhundert ist der Begriff „Organisation“ als soziales Gebilde, das auf einen Zweck ausgerichtet ist, in Gebrauch. Existierende Organisationstheorien erklären und veranschaulichen Entstehen, Bestehen, Strukturen, Elemente und Funktionsweisen von Organisationen aus unterschiedlichen Perspektiven. Or-

ganisationen können wie folgt definiert werden:

- **Nach Etzioni, 1964:** „Organisationen sind soziale Einheiten (oder Gruppierungen von Menschen), gebildet zur Verfolgung spezifischer Ziele“¹³⁹
- **Nach Erich Koziol, 1976:** Eine Organisation organisiert die „integrative Strukturierung von Ganzheiten und Gefügesystemen“¹⁴⁰ dauerhaft und zielorientiert
- **Nach Grochla, 1983:** Organisation ist „als Strukturierung von Systemen zur Erfüllung von Daueraufgaben zu kennzeichnen“¹⁴¹

Seit dem Beginn des Jahrhunderts haben sich verschiedene Strömungen in der allgemeinen Organisationstheorie entwickelt: vom Bürokratie- über den Human-Relations- bis hin zum systemtheoretischen Ansatz (siehe Abb. 26). Der Wirtschaftsprofessor Gareth Morgan hat acht organisationstheoretische Leitmetaphern zur Betrachtung von Organisationen formuliert, die durch die Assoziationen einfache Bilder entstehen lassen und Komplexität reduzieren sollen:¹⁴²

- **Maschine** (Organisationen erfüllen reibungslos und effizient definierte Ziele)
- **Organismus** (Organisationen entwickeln sich selbständig und passen sich an ihre Umwelt an)
- **Gehirne** (Informationen werden kognitiv verarbeitet, Lernfähigkeit ist vorhanden)
- **Kulturen** (Organisationen definieren sich über Rituale, Werte, Normen und geben ihnen spezifische Bedeutungen)
- **Politisches Spiel** (durch verschiedene Interessen entstehen Machtkonflikte)
- **Psychisches Gefängnis** (Existenz des Unterbewusstseins)
- **Fluss und Wandel** (stetige Veränderung)

139 Amitai Etzioni, *Modern Organizations* (New Jersey: Prentice Hall, 1964), 3.

140 Erich Koziol, *Organisation der Unternehmung* (Wiesbaden: Gabler, 1976), 21.

141 Erwin Grochla, *Unternehmensorganisation* (Rowohlt: Reinbek, 1983), 13.

142 Gareth Morgan, *Bilder der Organisation* (Stuttgart: Klett-Cotta, 2002), 16 ff.

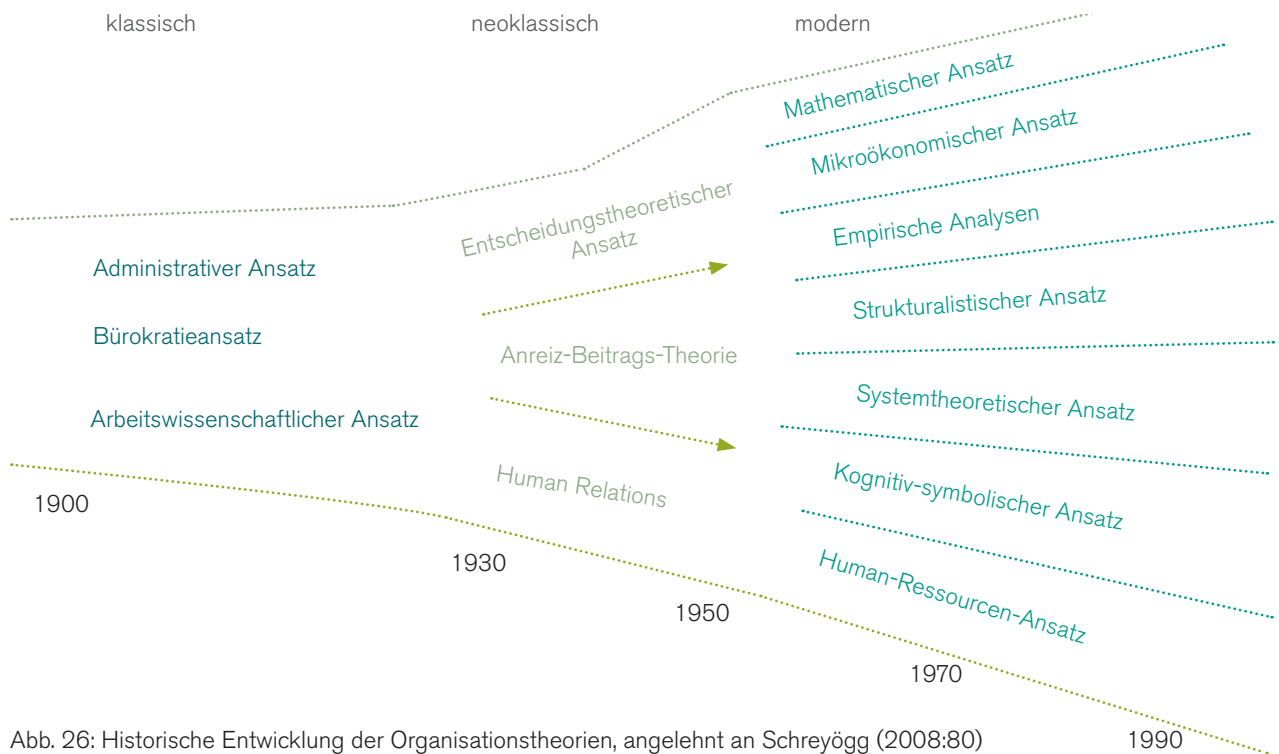


Abb. 26: Historische Entwicklung der Organisationstheorien, angelehnt an Schreyögg (2008:80)

- Herrschafts- und Machtinstrumente (Machtinteressen)

Groth und Wimmer greifen die ersten beiden Bilder auf und ergänzen dazu ein Drittes, das für die vorliegende Arbeit die hauptsächliche Grundlage liefert.

- „Organisation als Maschine - Expertenberatung / Management-Beratung
- Organisation als Organismus - Prozessberatung / Change Management
- Organisation als Nichttrivialmaschine - Systemische Organisationsberatung“¹⁴³

3.2.1.1 Organisation als Maschine

In dieser immer noch weit verbreiteten Betrachtungsweise finden sich die klassischen Ansätze wieder, die vorwiegend bei der Expertenberatung oder auch Managementberatung verwendet werden:¹⁴⁴

¹⁴³ Torsten Groth und Rudolf Wimmer, „Konstruktivismus in der Praxis: systemische Organisationsberatung,“ in *Konstruktivismus*, Hrsg. Falko von Ameln (Tübingen: Francke, 2004).

¹⁴⁴ Dietmar Vahs, *Organisation* (Schäffer Poeschel: Stuttgart,

- Ingenieursansatz
- Bürokratieansatz
- Administrativer Ansatz

Die Metapher der Maschine wurde bereits seit 1900 durch den arbeitswissenschaftlichen Ansatz, der von der Mechanisierung der Arbeit und dem Bau von Fabriken (Frederick W. Taylor und Henry Ford) geprägt ist, verwendet. Menschen waren die „Maschinenteile“ in den industriellen Fabriken - den dazugehörigen Maschinen. Es ging um höchste Produktivität, Fließbandarbeit, die klare Trennung von Hand- und Kopfarbeit, von Planung und Ausführung.¹⁴⁵ Arbeitsprozesse wurden analysiert, reglementiert und effizient gestaltet, alles Überflüssige minimiert. Es war die Geburtsstunde des Akkordlohns, der Hierarchie und der Personalwirtschaft. Der einzelne Mitarbeiter war in diesem System eine austauschbare Funktionseinheit, die schnell ersetzt werden konnte. Jedoch brachte die extreme Arbeitstei-

2009, 7. Auflage).

¹⁴⁵ Ibid., 29.

lung auch Vorteile mit sich, Spezialisierungen und Lernen waren möglich. Die Werke von Taylor gelten als „Beginn wissenschaftlicher Analysen von Arbeit und Management.“¹⁴⁶ Um 1910 entwickelte Max Weber den Bürokratieansatz, der den Idealtypus formalisierter Prozesse bei großen Unternehmen aufzeigte und somit wichtige Basis für das Verständnis moderner Organisationen ist. Merkmale dieser Prozesse waren genau abgegrenzte Aufgabendefinitionen, generelle „fest“ erlernbare Regeln und eine schriftliche Dokumentation der Aufgabenerfüllung.¹⁴⁷ Durch diese neue Ordnung konnten Organisationen skaliert werden, jedoch hatte die eingeforderte Regeltreue negative Auswirkung auf die Effektivität der Mitarbeiter.¹⁴⁸ Negativ an den formalisierten Prozessen war, dass eine Anpassung an geänderte Bedingungen mühsam, ein Verändern der Regeln schwer und die Bürokratiekosten hoch waren. 1920 folgt der administrative Ansatz klassischer Managementtheoretiker wie Henri Fayol (1841-1925) mit dem Ziel, Arbeit primär rational und effizient zu bewältigen. Die Hauptmerkmale wurden auf den formalen Aufbau von Organisationsstrukturen gelegt (Ein- oder Mehrliniensysteme, Stabliniensystem etc.). Resultierende Probleme hieraus sind z.B. ein erhöhter Informationsbedarf durch die klare Abgrenzung von Zuständigkeiten. Der Soziologe und Systemtheoretiker Theodor Bardmann definierte die Maschinenmetapher folgendermaßen:

- „Die mechanische Maschine ist ein in sich geschlossenes Ganzes, das aus präzise definierten Einzelteilen besteht
- Die Relationen zwischen den Einzelteilen sind determiniert geordnet“¹⁴⁹

146 Ibid.

147 Ibid.

148 Georg Schreyögg, *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung* 5. Auflage (Wiesbaden: Gabler, 2008), 33.
149 Theodor M. Bardmann, *Wenn aus Arbeit Abfall wird: Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten* (Frankfurt: Suhrkamp, 1994), 260.



Abb. 27: Triviale Maschine in Anlehnung an Foerster (1998:60)

- Die Maschine mitsamt ihren einzelnen Elementen verfolgt keine eigenen Ziele
- Die Ziele der Maschine werden vom Außen bzw. dem Erbauer bestimmt
- Die Maschine ist nicht in der Lage, Störungen eigenständig zu beseitigen; sie ist von ihrer Umwelt abhängig
- Die Maschine ist an sich trivial und berechenbar, trotz Komplexität
- „Maschinen sind Mittel zum Zweck“¹⁵⁰

Foerster verdeutlicht das Paradigma anhand seiner trivialen Maschine¹⁵¹ (siehe Abb. 27). Viele Managementberatungen arbeiten heute nach diesen Ansätzen, da die Überzeugung herrscht, man könne eine Organisation mit zielgerichteter Intervention stringent steuern und lenken. Der Gegenstandsbereich von Managementberatung sind Interventionen auf allen Systemebenen, vom privatwirtschaftlichen (Unternehmen) über den öffentlichen bis hin zum Non-Profit Sektor (Vereine und Verbände). Drucker definiert den Möglichkeitsrahmen von Management wie folgt: „Es drückt den Glauben an die Möglichkeit aus, den Lebensunterhalt der Menschen durch die systematische Organisation der ökonomischen Ressourcen zu kontrollieren. Es bringt den Glauben zum Ausdruck, dass der wirtschaftliche Wandel zum mächtigsten Motor für menschlichen Besserung und soziale Gerechtigkeit wer-

150 Ibid., 261.

151 Heinz v. Foerster, „Entdecken oder Erfinden: Wie lässt sich Verstehen verstehen?“, in *Einführung in den Konstruktivismus*, Herausgeber Heinz Gumin und Heinrich Meier, 3. Auflage (München: Piper, 1998), 60.

den kann.“¹⁵² Für Schreyögg und Steinmann ist Management ein „Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und Leistungssicherung in arbeitsteiligen Organisationen bewältigt werden müssen.“¹⁵³ Ulrich als Vertreter der St. Galler Managementerschule definiert Management als das „[...] Gestalten und Lenken von Institutionen der menschlichen Gesellschaft. Management ist die bewegende Kraft überall, wo es darum geht, durch ein arbeitsteiliges Zusammenwirken vieler Menschen gemeinsam etwas zu erreichen [...]“¹⁵⁴ Die betriebswirtschaftlichen Organisationslehre im deutschsprachigen Raum, vertreten u.a. durch Kosiol, beschäftigt sich damit, mit welchen Strukturen, Prozessen und Regelwerken gesetzte Unternehmensziele erreicht werden können.

Zu den Grundprinzipien der klassischen Managementlehre und Organisationsentwicklungsstrategie gehört die Top-Down-Gestaltung von Strategien und Strukturen mit keiner oder geringer Mitbestimmung durch untere Hierarchieebenen und deren Mitarbeiter (siehe Abb. 28). Der Veränderungsprozess wird von der obersten Führungsetage entschieden und von oben in die Organisation getragen („Strategie des Bombenwurfs“¹⁵⁵). Bis auf die Spitzenorgane einer Organisation werden Mitarbeiter überwiegend von Außenstehenden (bzw. oberen Hierarchieebenen) fremdbestimmt und die einzelnen Subsysteme (z.B. Abteilungen) von oben gelenkt. Ein Problem des Top-Down Ansatzes ist, dass Misstrauen, Angst und Widerstände in den unteren Hierarchieebenen entstehen können.¹⁵⁶ Allen klassischen Ansätzen gemein ist die weitverbrei-

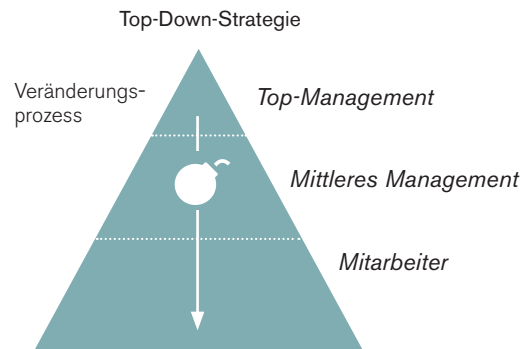


Abb. 28: Top-Down-Strategieansatz, Veränderungsprozess wird von oben initiiert und verantwortet nach Vahs (2012:392)

tete Annahme, dass ein geplanter Input in ein soziales System zu einem klaren, berechenbaren Output, dem Resultat führt.

3.2.1.2 Organisation als Organismus

Da die klassischen Ansätze auch viele negative Begleiterscheinungen hatten (Abnahme von Arbeitszufriedenheit, Motivation, Eigeninitiative, Zunahme von Konkurrenz- und Abteilungsdenken), wurden weitere Organisationslogiken gesucht. Auch die Wirksamkeit der Eingriffe in die sozialen Systeme stellte sich als nicht restlos überzeugend dar. „Dass Unternehmungen - wie auch andere Organisationen und Institutionen - weitgehend selbständernde, selbstevolvierende und selbstorganisierende Systeme sind, die in wesentlich *geringerem* Ausmaß, als gemeinhin angenommen, beherrschbar sind...“¹⁵⁷ Anstelle der Ingenieurslogik tritt die Biologie als Vergleichsobjekt hervor. Die Organisation wird in diesem Paradigma als lebendiges System definiert. Die Metapher des Organismus lässt sich nach Theodor Bardmann wie folgt beschreiben:

- Ein Organismus wird im „Gegensatz zur Maschine als ein *umweltoffenes System* betrachtet. Es stehe mit seiner Umwelt in einem ständigen *Austauschverhältnis*“¹⁵⁸

¹⁵⁷ Fredmund Malik, *Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation*, 5. Auflage (Bern: Haupt, 2009), 138.

¹⁵⁸ Theodor M. Bardmann, *Wenn aus Arbeit Abfall wird: Aufbau*

¹⁵² Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper Collins, 1993).

¹⁵³ Georg Schreyögg und Horst Steinmann, *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*, 6. Auflage (Wiesbaden: Gabler, 2005).

¹⁵⁴ Hans Ulrich, *Management* (Bern: P. Haupt, 1984), 4.

¹⁵⁵ Dietmar Vahs, *Organisation*, 8. Auflage (Schäffer Poeschel: Stuttgart, 2012), 392.

¹⁵⁶ Ibid.

- Das lebende System ist in gewisser Weise von seinem Kontakt zur Umwelt abhängig.
- Lebende Systeme stehen in einer sich dauerhaft verändernden Beziehung mit ihrer relevanten Umwelt und verfolgen eigene Ziele, Sichern des eigenen Überlebens ist primärer Fokus
- Lebende Systeme sind einem dauerhaften Evolutionskreislauf unterworfen¹⁵⁹

Generell wird durch die modernen Ansätze der Organisationstheorie der Mensch und das harmonische Zusammenwirken aller Ebenen in den Vordergrund gestellt. Ein Beispiel dafür ist, dass die Vertreter des sozialpsychologischen Ansatzes wie Lewin oder Roethlisberger einem humanistischem Ideal folgend versuchten, ökonomische und soziale Effizienz zu harmonisieren. Es wurde erkannt, dass die menschlichen Beziehungen (Human-Relations-Ansatz) einen eigenstehenden Aspekt darstellen und Menschen neben physiologischen auch psychische und soziale Bedürfnisse haben. Der motivationsorientierte Ansatz (seit 1930) und die Hawthorne-Experimente brachten Erkenntnisse in Bezug auf die Umgebungsfaktoren in Organisationen, z.B. konnte der Einfluss der Beleuchtung auf die Arbeitsproduktivität belegt werden. Arbeitszufriedenheit etablierte sich als neuer Faktor für die nachhaltige Produktivität und Effizienz von Organisationen. Erkannt wurden auch zwei Arten von Faktoren, die die Zufriedenheit hervorrufen (Leistung, Verantwortung, Wertschätzung), sowie die sogenannten Hygienefaktoren, die Unzufriedenheit verringern, aber keine Zufriedenheit produzieren (Organisationspolitik, Controlling, Arbeitswerkzeuge, Rahmenbedingungen, Beziehung zu Arbeitsgeber etc.).

Im Gegensatz zur Top-Down-Strategie gilt hier vorwiegend die Bottom-Up-Vorgehensweise, die

und Abbau organisatorischer Realitäten (Frankfurt: Suhrkamp, 1994), 292.
159 Ibid., 292 f.

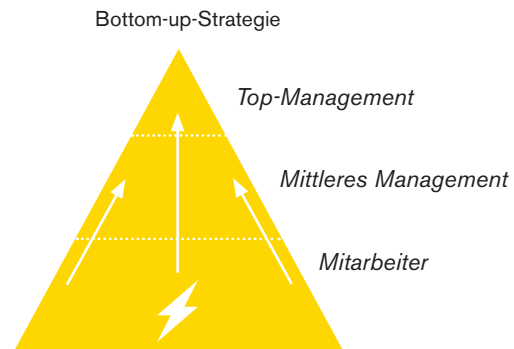


Abb. 29 Bottom-Up-Strategieansatz, Veränderungsprozess wird von unten initiiert nach Vahs (2012:393)

in Abbildung 29 dargestellt ist. Das bedeutet, dass der Veränderungsprozess an der Basis der Organisation ansetzt und jedes Subsystem (z.B. Abteilungen) über ein hohes Maß an Selbstbestimmung verfügt (Teilautonomie). Die Organisationsentwicklung verläuft partizipativ und wird von den beteiligten Mitarbeitern gemeinsam getragen. Die einzelnen Organisationseinheiten sind in ihrer Aufgabenerledigung in großem Maße unabhängig. Diese Strategie ist hilfreich, wenn Aufgaben auf operativer Ebene verändert werden sollen, da die betroffenen/ausführenden Mitarbeiter am besten wissen, welche Veränderungsmaßnahmen nötig bzw. realistisch sein können.¹⁶⁰ Wichtige Voraussetzung ist jedoch, dass das Top Management den Prozess mitträgt und zustimmt. Doch auch im „Organisation als Organismus“-Paradigma herrscht nach wie vor die Annahme, dass Organisationen - Organismen oder Maschinen - direkt (top-down oder bottom-up) beeinflusst und verändert werden können.

3.2.1.3 Organisation als Nichttrivialmaschine

Die Organisation als lebendes System wurde um eine wesentliche Annahme erweitert, sozialen Systemen wurde die Fähigkeit zur Selbstorganisation (Autopoiesis) zugesprochen. Durch diese Annahme wird jedoch die Möglichkeit der

160 Dietmar Vahs, *Organisation*, 8. Auflage (Schäffer Poeschel: Stuttgart, 2012).

Beeinflussung einer Organisation durch externe Berater (oder Service Designer) erheblich reduziert. Die Organisation als nichttriviale Maschine wird in Abbildung 30 und Tabelle 4 veranschaulicht. Nichttriviale Organisationen zeichnen sich nach Czichos u.a. durch folgende Eigenschaften aus:¹⁶¹

- Sie sind Teil eines größeren Ganzen und stehen in Wechselbeziehung mit ihrer Umwelt und anderen Systemen
- Je komplexer das System, desto komplexer und mannighafter sind In- und Output
- Äußerer Input wird zu Output transformiert
- Zwischen den einzelnen Teilen des Systems finden zirkuläre Feedback- bzw. Rückkopplungsprozesse statt

Für eine Steuerung von Außen steht, dem Ansatz der neuerem Systemtheorie folgend (Kap. 3.1), nichts anderes als Kommunikation zur Verfügung. Nur durch Kommunikation kann man auf eine Organisation einwirken. Kommunikation (die Voraussetzung ist Verständnis) ist Problem und Lösung zugleich.¹⁶² Fritz Simon, als ein Vertreter



Abb. 30: Nichttriviale Maschine, angelehnt an Foerster (1998:62)

des konstruktivistischen Systemtheorie-Ansatzes, betont, dass Organisationen hochkomplexe Gebilde sind und eine Eigenlogik besitzen.¹⁶³ Da die Intelligenz und das geistige Potential der Mitarbeiter im heutigen Dienstleistungszeitalter für Organisationen eine immer wichtigere Rolle spielt, quasi eine Form ihres Kapitals ist, haben klassischere Organisationsansätze des frühen 20. Jahrhunderts eine abnehmende Tendenz. Der Faktor Mensch wird also noch wichtiger. Organisationen sind undurchschaubare, unberechenbare und unvorhersehbare Systeme. „Der systemische Ansatz ist skeptisch gegenüber ‚Machbarkeitsphantasien‘ und versteht die ei-

Mechanistisches Paradigma	Systemisches Paradigma
Welt (Organisation) als triviale Maschine	Welt (Organisation) als nicht-triviale Maschine (lebende, soziale Systeme)
Prinzipielle Berechenbarkeit (Kontrolle)	Prinzipielle Unberechenbarkeit
Lineare Kausalität (Schuld), Kommunikation lässt sich vom Sender determinieren	Zirkuläre Kausalität, Kommunikation verläuft zirkulär
Kultur (Organisationskultur) ist Resultat von kausalen Prozessen, lässt sich determinieren	Kultur ist ein Phänomen der 3. Art (mit kausalen und intentionalen Effekten). Lässt sich nicht determinieren
Das Ich, das Subjekt beherrscht	Subjekt und Objekt stehen in Wechselwirkung
Es gibt ein Universum (eine objektive Wirklichkeit existiert unabhängig vom Individuum).	Multiversum (viele subjektive Wirklichkeiten, Wirklichkeit ist vom Individuum / System geschaffen)
Wahrheit ist zeitlos und kontextunabhängig	Kontextabhängigkeit: Funktionalität, Nützlichkeit

Tab. 4: Mechanistisches vs. systemisches Paradigma im Überblick, angelehnt an Fischer (2016:5)

161 Reiner Czichos, *Change-Management: Konzepte, Prozesse, Werkzeuge für Manager, Verkäufer, Berater und Trainer* (München: E. Reinhardt, 1993), 315.

162 Torsten Groth und Rudolf Wimmer, „Konstruktivismus in der Praxis: systemische Organisationsberatung“, in *Konstruktivismus*, Hrsg. Falko von Ameln (Tübingen: Francke, 2004), 230.

163 Fritz B. Simon, *Einführung in die systemische Organisationslehre*, fünfte Auflage (Heidelberg: Carl-Auer, 2015).



Abb. 31: Bi-polare Strategie, Top-Down und Bottom-Up finden gemeinsam statt, Veränderungsprozess beginnt sowohl an der Spitze und Basis nach Vahs (2012:394)

genen Maßnahmen wiewohl theoriegeleitet und begründet gesetzt - grundsätzlich nur als Verstärkungsversuche eingespielter Systemmuster.“¹⁶⁴ Die systemische Organisationsberatung basiert auf drei hauptsächlichen Quellen (siehe Kapitel 3.2.2.3):

- **Organisationstheroretische Grundlagen** aus der Organisationsentwicklung
- **Interventionsformen** aus der systemischen Familientherapie
- **Theoretische Basis** auf Grundlage der Soziologischen Systemtheorie

In der Organisationsentwicklungstheorie wird mit der bipolaren Strategie gearbeitet, das bedeutet, dass Veränderungen sowohl top-down, als auch bottom-up initiiert werden (Abb. 31). Dieser partizipative Ansatz ist eine wichtige Voraussetzung, dass Veränderungen nachhaltig umgesetzt werden können, da durch die Einbindung aller Hierarchieebenen die Akzeptanz für die Veränderungsmaßnahmen erhöht wird.

Organisationen können nach Glasl und Lievegoed in sieben Wesenselemente und drei Subsysteme unterteilt werden (siehe Tabelle 6).¹⁶⁵

¹⁶⁴ Joana Krizanits, *Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung* (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 106.
¹⁶⁵ Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed, *Dynamische Unternehmensentwicklung Grundlagen für nachhaltiges Change Management* (Bern: Haupt Verlag, 2016), 153 ff.

Wesenselement	Subsystem
Identität	kulturelles Subsystem
Policy, Strategie, Programme	
Struktur (Aufbauorganisation)	
Menschen, Gruppen, Klima	soziales Subsystem
Einzelfunktionen, Organe	
Prozesse, Ablauf	technisch-instrumentales Subsystem
Physische Mittel	

Tab. 6: Sieben Wesenselemente von Organisationen nach Glasl und Lievegoed (2016:153)

Die Wichtigkeit von Umwelten verdeutlicht das St. Gallener Management Modell, das Organisationen einen ganzheitlichen Blick auf eigene Strukturen und die relevanten Umwelten ermöglicht. Auf der einen Ebene befinden sich die Kategorien Umweltsphären, Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen, die zusammen die gesellschaftliche und ökologische Umwelt bilden. Auf der anderen befinden sich Ordnungsmomente, Prozesse und Entwicklungsmodi, die sich auf das Innenleben und Perspektive der Organisation beziehen. Die Anordnung der sechs Kategorien ist in Abbildung 32 zu sehen.

3.2.1.4 Prozess vs. Fachberatung und Rollen

„Man kann einem menschlichen System nur dabei helfen, sich selbst zu helfen. Der Berater weiß nie genug über die gegebene Situation und Kultur einer Organisation, um dieser bestimmte Maßnahmen zur Behebung ihrer Probleme empfehlen zu können.“¹⁶⁶ Managementtheorie ist gleich Fremdbestimmungstheorie.“¹⁶⁷

Der Begriff Prozessberatung ist eng mit Schein,

¹⁶⁶ Edgar Schein, *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft* (Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie 2003),19.

¹⁶⁷ Hans Rudi Fischer, Skript zur Ausbildung systemischer Organisationberatung, unveröffentlicht (Heidelberg: Zentrum für systemische Forschung und Beratung, 2016).

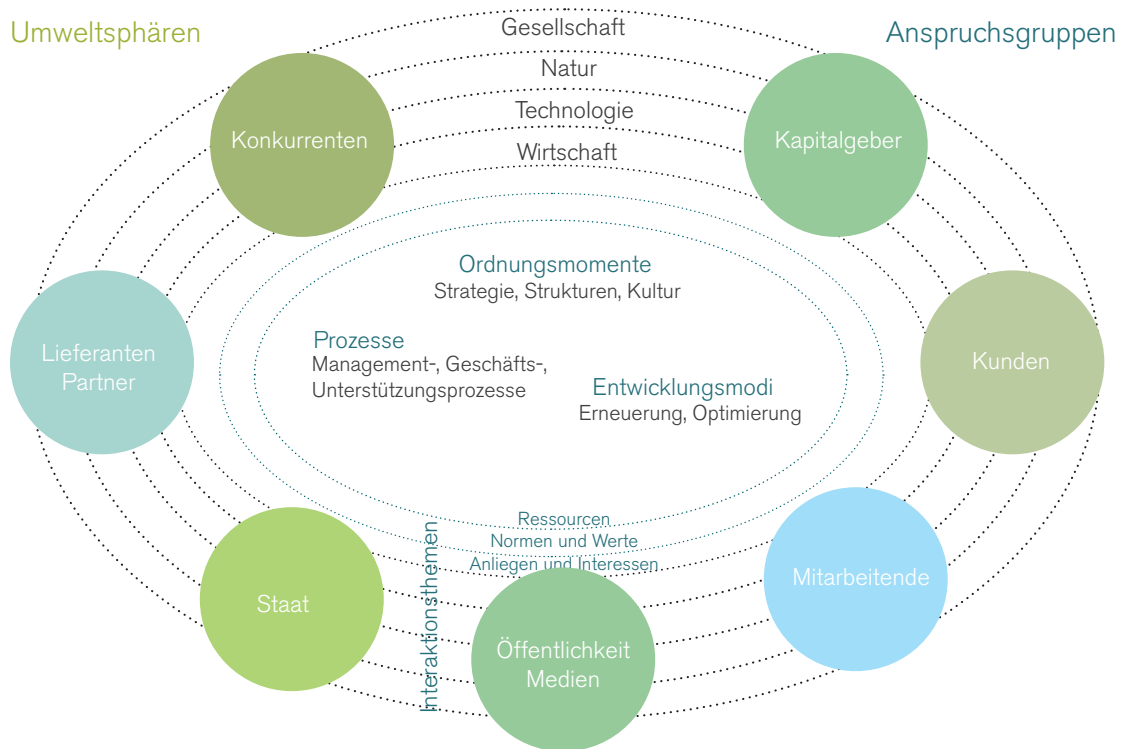


Abb. 32: Das „neue“ St. Gallerer Management Modell 2002, angelehnt an Rüegg-Stürm (2003:22)

dem Mitbegründer der Organisationsentwicklung, verbunden, der diese Beratungsform 1969 definiert hat. Unter einer Prozessberatung versteht man eine externe, beratende Unterstützung einer Klientenorganisation, dabei selbst (wieder) in die Lage versetzt zu ihre Anliegen und Probleme zu bewältigen. Der Berater liefert daher in einer Prozessberatung keine direkten Lösungsvorschläge oder setzt diese gar für seine Klienten um, sondern begleitet und befähigt die Klientenorganisation dabei, die Lösungen selbst von innen heraus zu entwickeln. Es werden den Klienten Diagnose-, Interventions- oder Methoden-Know-how vermittelt oder Problematiken gemeinsam erarbeitet. „Ein Ziel der Prozessberatung ist es, den Klienten das Lernen zu lehren.“¹⁶⁸ Systemische Organisationsberater führen ihre Klienten in Lösungsräume, in denen der Klient seine, zu ihm passende, Lösung erarbeitet. Die Prozessberatung liefert keine vorgefertigten Lö-

sungsvorschläge und ist nicht für die Lösung verantwortlich, weder zeit- noch inhaltlich. Bei der Prozessberatung wird die Klientenorganisation vielmehr als Experte in eigener Sache gesehen, die mit Hilfe der Prozess- oder Methodenberatung in die Lage versetzt wird, ihre Anliegen eigenständig zu bewältigen. Im Gegensatz dazu steht die klassische Fach- oder Expertenberatung, in der Berater Klientenorganisationen genau vorgeben, welche Maßnahmen oder Lösungen zu ergreifen sind (und ggf. die Aufgaben übernimmt). Bei der Fachberatung bringt der externe Organisationsberater sein Branchen- bzw. Fach-Know-how als Beratungsleistung mit ein. Viele Organisationsberater bieten auch eine Mischung aus Fach- und Prozessberatung an. Managementberater sind oft als reine Fachberater beauftragt. Designer sind aus ihrer Historie heraus klassischerweise Fachberater bzw. erschaffen ein Werk. In der „Design-Thinking“-Branche, die größtenteils in Workshopformaten ihr Methodenwissen weitergibt und als „Facilitator“ agiert,

¹⁶⁸ Edgar Schein, *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft* (Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie 2003), 38.

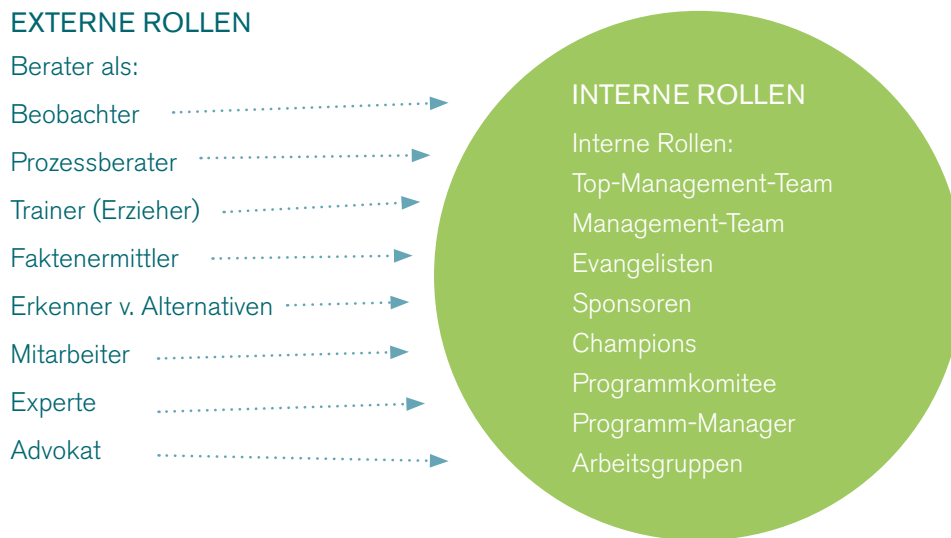


Abb. 33: Rollen in der Organisationsentwicklung, angelehnt an Czichos (1993:453) und Lippitt & Lippitt (2014:84).

ist reine Prozessberatung stark verbreitet. Lippitt & Lippitt sehen grundsätzlich folgende acht Rollen, die ein Berater bei einem Veränderungsprozess übernehmen kann:¹⁶⁹

1. **Beobachter**, stellt Fragen
2. **Prozessberater**, beobachtet und gibt Feedback
3. **Faktenermittler**, der zur Interpretation der erhobenen Daten anregt
4. **Erkenner von Alternativen**, der Alternativen sucht und dem Klienten hilft, Konsequenzen einzuschätzen
5. **Mitarbeiter an Problemlösungen**, der Handlungsmöglichkeiten vorschlägt und mitentscheidet
6. **Trainer (Erzieher)**, der den Klienten weiterbildet
7. **Experte**, der Lösungsansätze auf Basis seiner Fachkompetenz prüft oder praktische Anweisungen gibt
8. **Advokat**, der Verfahrensweisen vorschlägt, den Problemlösungsprozess lenkt oder überredet

Das Ausmaß der Berateraktivität des Problemlösens steigert sich von der ersten Rolle des Beobachters

zur achten Rolle des Advokaten. Der Advokat ist demzufolge direktiv und stark an der Problemlösung beteiligt. Czichos definiert folgende Rollen bei Organisationsentwicklungsprozessen:¹⁷⁰

- **Top-Management-Team**
- **Management-Team**
- **Evangelisten** (engagieren sich für das Neue, haben Expertise)
- **Sponsoren** (Mitglieder des Top-Managements; politische Unterstützung für den Programm-Manager sind sichtbares Signal für Veränderung und deren Akzeptanz, helfen Ressourcen zu beschaffen, haben Macht über Gesamtinitiative, bei größeren Veränderungen evtl. Sponsoren auch auf unteren Ebene für lokale Unterstützung)
- **Champions** (findet man auf allen Ebenen der Organisation, praktizieren das Neue bereits erfolgreich, wenn nicht vorhanden Aufbau und Training)
- **Programmkomitee und Programm-Manager** (hat Verantwortung für die Durchführung, nicht politische Entscheidung)

¹⁶⁹ Gordon Lippitt und Ronald Lippitt, *Beratung als Prozess*, 4. Auflage (Leonberg: Rosenberger Fachverlag 2014), 84.

¹⁷⁰ Reiner Czichos, *Change-Management: Konzepte, Prozesse, Werkzeuge für Manager, Verkäufer, Berater und Trainer* (München: E. Reinhardt, 1993), 451 f.

- **Arbeitsgruppen**
- **externe Trainer, Berater, Wissenschaftler**

Evangelisten – als auch Champions – sind wichtig, um Widerstände innerhalb der Organisation abzubauen. Czichos weist darauf hin, dass es erstaunlich ist, wie viel das Management und interne Mitarbeiter bereits wissen und erreichen können, wenn man ihnen adäquate Werkzeuge in die Hand gibt, mit denen sie selbst aktiv sein können.¹⁷¹

So gibt es eine ganze Reihe an externen Rollen mit dazugehörigen Fähigkeiten, die ein Berater oder z.B. die Service Design-Organisation besetzen kann bzw. muss. Ebenso gibt es eine Vielzahl an internen und multidisziplinären Rollen, die in einem Veränderungsprozess übernommen werden müssen, um den benötigten Funktionen und Verantwortungen gerecht zu werden. Abbildung 33 zeigt dies in einer Übersicht.

3.2.1.5 Ausgewählte Modelle bei Veränderungsprozessen

Um Organisationen bei Veränderungsprozessen zu unterstützen, gibt es eine Vielzahl von Herangehensweisen und Modellen, die darstellen, in welchen typischen inhaltlichen oder emotionalen Phasen oder mit welchen Rollen Veränderungsprozesse ablaufen. So wird zuerst auf Reifemodelle, dann Veränderungskurvenmodelle und anschließend auf Phasenmodelle eingegangen.

3.2.1.5.1 Reifemodelle

Es existieren in der Praxis inzwischen diverse Modelle, mit denen die digitale Reife von Volkswirtschaften oder Unternehmen im Kontext der „digitalen Transformation“ ermittelt werden kann. Darunter versteht man die „Kombination von

Veränderungen in Strategie, Geschäftsmodell, Organisation, Prozessen und Kultur im Unternehmen durch Einsatz von digitalen Technologien mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.“¹⁷² Die Modelle nutzen unterschiedliche Dimensionen und Faktoren, um bewerten zu können wie weit die Digitalisierung und Kompetenz in diesem Bereich fortgeschritten ist. Als Beispiel für den Reifegrad von Organisationen wird das Modell von der Universität St. Gallen gemeinsam mit der Unternehmensberatung Crosswalk¹⁷³ (2014) und dem amerikanischen Marktforschungsunternehmen Forrester¹⁷⁴ vorgestellt.

Das „*Digital Maturity Modell*“ der Universität St. Gallen umfasst neun Dimensionen, die das Unternehmen bezüglich seines Status quo im Bereich digitaler Kompetenz bewerten, um Schwachstellen, neue Handlungsmöglichkeiten zu ermitteln und einen Vergleich mit konkurrierenden Organisationen zu ermöglichen. Das Modell basiert auf der „Business Engineering Landkarte“, die 2003 von Österle und Winter entwickelt wurde. Das Modell wurde auf der Grundlage einer Analyse bestehender Modelle entwickelt und anschließend durch Experteninterviews validiert. Folgende neun Dimensionen fließen in die Berechnung ein:

1. **Customer Experience** (systematische Auswertung der Kundendaten)
2. **Produktinnovation** (Digitalisierung von Angeboten)
3. **Strategie** (Nutzung digitaler Möglichkeiten)
4. **Organisation** (agile, flexible Strukturen)
5. **Prozessdigitalisierung** (nahtlos, einfach)
6. **Zusammenarbeit** (Kollaboration, mobiles

¹⁷² „Digital Maturity Model“, Andrea Back und Sabine Berghaus, abgerufen am 4.2.2017, http://crosswalk.ch/media/25590/digital_maturity_model_download.pdf (2014), 2.

¹⁷³ „Digital Maturity Model“, Andrea Back und Sabine Berghaus, abgerufen am 4.2.2017, http://crosswalk.ch/media/25590/digital_maturity_model_download.pdf (2014), 6.

¹⁷⁴ Forrester Research, Inc., *The Digital Maturity Model 4.0* (2016).

¹⁷¹ Ibid., 452.

	Maturity segment	Charateristic behaviour	Strategy	Score range
High	Differentiators	Leveraging data to drive customer obsession	Blend the digital and physical world	72-84
	Collaborators	Breaking down traditional silos / departments	Use digital to create competitive advantage	53-71
Level of maturity	Adopters	Investing in skills and infrastructure	Prioritize customer relationships over production	34-52
low	Skeptics	Just beginning the digital journey	Prompt a willing attitude	72-84

Abb. 34: Die vier digitalen Reifegrade nach Forrester (2015)

Arbeiten)

7. ICT-Betrieb und Entwicklung (Technologie)
8. Kultur & Expertise (z.B. Risikobereitschaft, ein offener Umgang mit Fehler)
9. Transformationsmanagement (von oberster Führungsebene aus gesteuert, Priorität)

Das „Digital Maturity Model 4.0“ von Forrester wird anhand von vier Dimensionen definiert, die sind:

1. **Kultur:** Wie geht man als Unternehmen digitale Innovationen an und befähigt Mitarbeiter?
2. **Technologie:** Wie steigert man als Unternehmen Nutzung und Adaptionrate neuer Technologien?
3. **Organisation:** Wie sichert man als Unternehmen die unternehmensweite Unterstützung für digitale Strategie, Governance und Umsetzung?
4. **Erkenntnisse:** Wie kann man auf Basis von Daten Erfolg messen und Strategien anpassen?

Basierend auf den Ergebnissen dieser vier Dimensionen werden die Organisationen in vier Reifelevel eingeteilt, wie in Darstellung 34 gezeigt. Bei der Studie wurden, basierend auf 228 Fragebögen, die von globalen Marketingscheidern aus dem Bereich Gesundheit, Finanzen, Einzel- und Großhandel, Unternehmensdienstleistungen und Produktion ausgefüllt

wurden, folgende Ergebnisse erzielt:

- Level One: Skeptiker **10%**
- Level Two: Erstanwender (Adopter) **41%**
- Level Three: Kollaborateure **37%**
- Level Four: Differenzierer **11%**

Beim Vergleich (siehe Tab. 6) der verwendeten Dimensionen fällt auf, dass sie inhaltlich annähernd deckungsgleich sind. Back/Berghaus verwenden formal neun Dimensionen und Forrester vier, jedoch sind die Dimensionen bei Forrester inhaltlich zusammengefasst und dadurch umfangreicher. Beide Reifemodelle bewerten ausschließlich die beauftragenden Unternehmen. Da jedoch die Reife der externen Partner eine große Wirkung auf den Prozess hat, müssen folglich beide

Dimensionen der Reifemodelle im Vergleich	
Digital Maturity Modell (Back & Berghaus)	Digital Maturity Model 4.0 (Forrester)
Customer Experience (1)	Erkenntnisse (4)
Produktinnovation (2)	Technologie (2)
Strategie (3)	Organisation (3)
Organisation (4)	Organisation (3)
Prozessdigitalisierung (5)	Technologie (2)
Zusammenarbeit (6)	Kultur (1)
ICT-Betrieb und Entwicklung (7)	Technologie (2)
Kultur & Expertise (8)	Kultur (1)
Transformationsmanagement (9)	Organisation (3)

Tab. 6: Dimensionen der Reifemodelle im Vergleich

Reifegrade in ihrer Wechselwirkung betrachtet werden, da sie aneinander gekoppelt sind.

3.2.1.5.2 Veränderungskurven

Es existieren diverse Veränderungskurven, die Emotionen, Leistungsniveau oder gefühlte Kompetenz der Mitarbeiter über den Verlauf eines Veränderungsprozesses darstellen. Im Folgenden werden die Kurven von Lewin und Streich vorgestellt.

Anhand des 3-Phasen-Modells von Kurt Lewin (1890-1947) wird das „Prinzip der Widerstände“, das bei Veränderungen in Organisationen stattfindet, veranschaulicht. Die Veränderungen in gesellschaftlichen Gruppen verlaufen seiner Annahme nach immer in den drei Phasen Auftauen, Verändern und Einfrieren (siehe Abbildung 35). In der Phase des Auftauens erfolgt die Vorbereitung auf anstehende Veränderungen (z.B. Kommunikation des Vorhabens). In der Phase der Veränderung werden Änderungen tatsächlich umgesetzt und die Systemleistung sinkt ab. In der Phase des Einfrierens findet die Umgewöhnung und das Anpassen an das Neue statt und die Systemleistung steigt über das Ausgangsniveau an. In dieser (längsten) Phase der Nachjustierung muss der Fokus darauf gelegt werden, Rückfälle zu vermeiden und eine Stabilisierung zu erreichen. Demzufolge wirken in Organisationen stets zwei gegensätzliche Kraftfelder/Energien:

- **Widerstand** (Streben nach Sicherheit, Erhaltung des Status Quo, Routinen)
- **Antrieb** (Weiterentwicklung, Innovationstrieb)

Im Change Management wird das Modell von Kurt Lewin als Pioniertheorie gehandelt, das von diversen Autoren weiterentwickelt wurde. Es dient als Grundlage vieler Veränderungsvorhaben. Die Veränderungs- oder Gefühlskurve

nach Richard Streich (1997) teilt die Reaktion auf fremdbestimmte Veränderungen in sieben aufeinanderfolgende Schritten ein. Sie zeigt die emotionalen Phasen, die das Individuum nacheinander durchlebt. So fängt es mit den belastenden Emotionen Schock, Verneinung und Wut an, darauf folgen Akzeptanz, Ausprobieren, Erkenntnis und Integration. Erst in der letzten Phase, der Integration, glückt die Transformation vom Alten zum Neuen und neue Standards können entstehen. So fallen Motivation und Produktivität zu Beginn des Prozesses ab, dann folgen mehrere Auf- und Abbewegungen, bevor in der Integrationsphase ein über dem Ausgangsniveau liegendes Niveau an Produktivität und Motivation erreicht wird. Die wahrgenommene Kompetenz durchlebt die gleiche Berg- und Talfahrt. Es wird deutlich, dass emotional belastende Situationen in bestimmten Phasen stärker auftreten. Erschwerend kommt hinzu, dass Mitarbeiter oft schon in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen mit Veränderungsprozessen gemacht haben. Die sieben Phasen sind (siehe Abb. 35):¹⁷⁵

1. **Schock** über eingetretene Realität und Veränderungsvorhaben
2. **Verneinung** des anstehenden Veränderungsvorhabens, vermeintliches Sicherheitsgefühl, Einschätzung der eigenen Kompetenz hoch
3. **Wut** über Notwendigkeit des anstehenden Veränderungsvorhabens und neue Handlungsanweisungen, Ideen etc.
4. **Akzeptanz der Realität**, Verabschiedung alter Handlungsmuster
5. **Ausprobieren und Suchen** neuer Handlungsmuster; Wechsel von Erfolg und Misserfolg, Motivation, Ärger und Frustration
6. **Erkenntnis** darüber, welche neuen Handlungsmuster Erfolg bzw. Misserfolg beeinflussen
7. **Integration** neuer und bewährter Handlungs-

¹⁷⁵ „Skript zur Vorlesung Organisationspsychologie“, Niclas Schaper, Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie Universität Paderborn, abgerufen am 10.1.2017, http://groups.uni-paderborn.de/psychologie/scha-Uebung_Einfuehrung-AO-12-07-05.pdf.

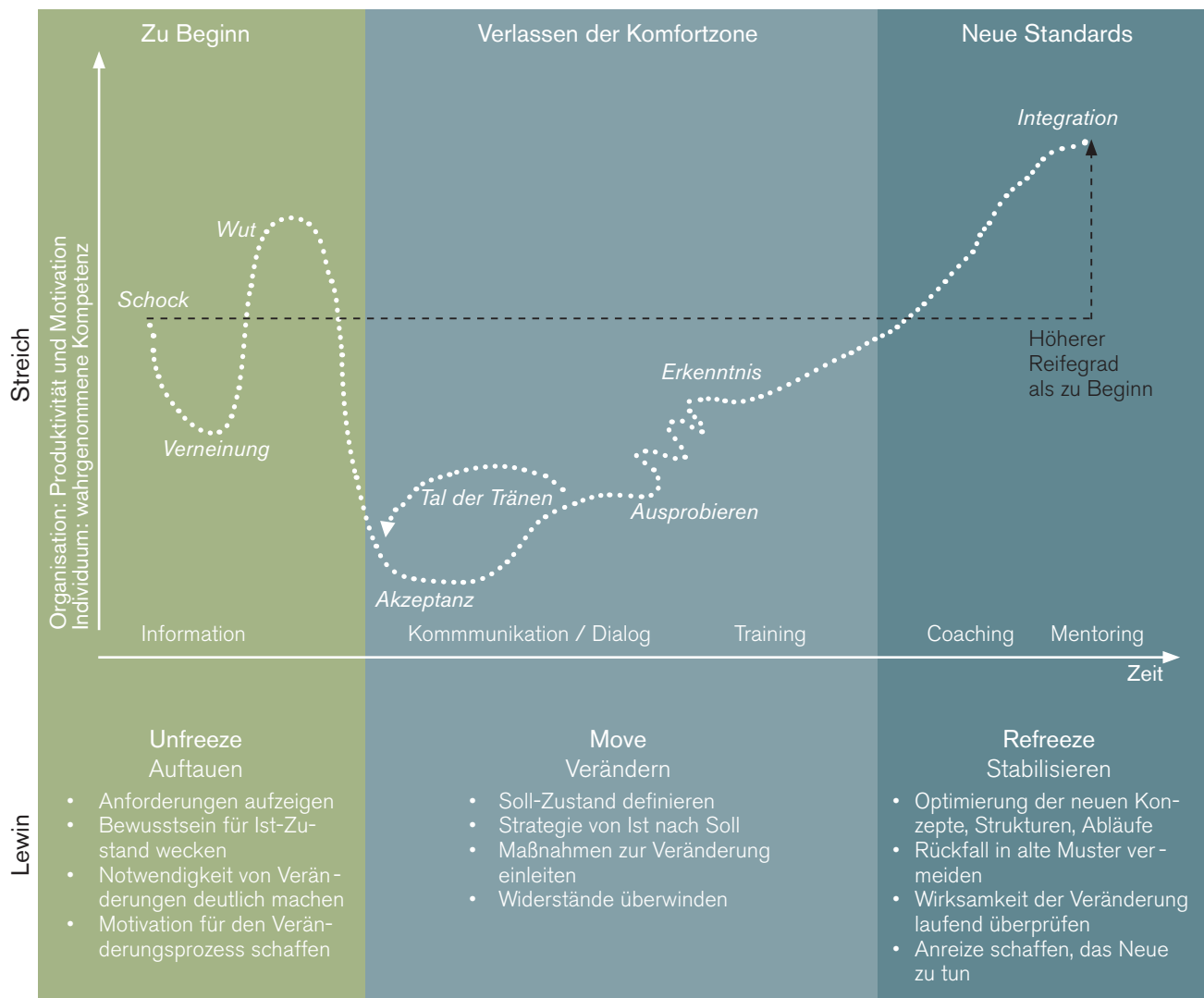


Abb. 35: Phasen organisatorischer Veränderungsprozesse im Vergleich Streich und Lewin, nach Messbacher (2015:7)

muster in den Alltag.

Die zu Beginn oder im Verlauf auftretenden Widerstände sind für Veränderungsprozesse kritisch und bergen das Potential, sie zu verlangsamen oder gar zu stoppen. „Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, ‚logisch‘ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar

nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.“¹⁷⁶ Als Widerstand kann im Endeffekt jedes Handlungsmuster bezeichnet werden, das die Veränderung nicht akzeptiert und negiert. Widerstand von Betroffenen kann sowohl aktiv als auch passiv, verbal oder non-verbal ausfallen, jeweils unterstützend oder blockierend sein.¹⁷⁷ Emotionen können Wut, Frustration, Trauer, Angst, Verzweiflung oder z.B. Aggression sein. Die typischen Symptome bei Widerstand werden von Doppler

¹⁷⁶ Klaus Doppler und Christoph Lauterburg, *Change Management - den Unternehmenswandel gestalten* (Frankfurt: Campus, 1994), 202.

¹⁷⁷ Ibid., 205.

Symptome v. Widerstand	Verbal (Reden)	Non-Verbal (Verhalten)
Aktiv (Angriff)	Widerspruch Gegenargumente Drohungen Polemik Sturer Formalismus	Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung
Passiv (Flucht)	Ausweichen Schweigen Bagatellisieren Blödeln, ins Lächerliche ziehen	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit, Müdigkeit Fernbleiben Innere Emigration Krankheit

Tab. 7: Symptome von Widerstand nach Doppler und Lauterburg (1994:205)

und Lauterburg in verbal, non-verbal, aktiv und passiv eingeteilt (siehe Tab. 7).

Die Zusammenfassung der ersten zwei Veränderungskurven-Modelle (siehe Abb. 36) zeigt auf, dass erst die Komfortzone (Sicherheit des „Alten“) aufgegeben werden muss, um Neues integrieren zu können. Beiden Modellen gemein ist die Tatsache, dass die letzte Phase – bezeichnet als „Refreeze“, „Integration“ oder „Stabilisieren“ – einen hohen Zeitaufwand benötigt.

3.2.1.5.3 Phasenmodelle

„Schätzungen gehen dahin, dass 60-70% aller geplanten Veränderungsprojekte von oder in Organisationen gänzlich scheitern oder doch zumindest ihre Ziele nicht erreichen.“¹⁷⁸ Um Misserfolge bei Veränderungsvorhaben zu vermeiden, sind in den vergangenen Jahrzehnten unzählige Change Management-Phasenmodelle entwickelt worden. Im Anschluss werden die Modelle von Kotter, Doppler und Lauterburg, Czichos und Krüger dargestellt und verglichen.

Kotter geht davon aus, dass Fehler und Fehleinschätzungen der Grund für die vielen Misserfolge

¹⁷⁸ Lutz v. Rosenstiel und Commeli, 2003 in Rosenstiel, *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise* (Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007), 451.

ge sind. Als Antwort hat er einen mehrstufigen Prozess mit acht Phasen bzw. Stufen entwickelt, die alle zu durchlaufen sind, um eine erfolgreiche Transformation zu erreichen. Jede Phase ist mit einer der acht grundlegenden Fehleinschätzungen verknüpft. Die ersten vier Phasen sind als Aufwärmung und Vorbereitung für die nachfolgenden vier Phasen notwendig. Die Phasen im Überblick¹⁷⁹:

1. **Gefühl von Dringlichkeit erzeugen:** Bewusstsein bei Führungskräften und Mitarbeitern wecken
2. **Führungscoalition aufbauen:** Team aus starken Führungspersönlichkeiten, Glaubwürdigkeit und Vertrauen fördern
3. **Vision und Strategien für Veränderung und Umsetzung entwickeln:** Eine übergeordnete Vision als positive Zugkraft
4. **Die Vision des Wandels auf breiter Basis kommunizieren:** Mitarbeiter von Notwendigkeit überzeugen
5. **Empowerment auf breiter Basis:** Mitarbeiter motivieren, die Vision als Handlungsgrundlage anzunehmen
6. **Kurzfristige Ziele und Erfolge anpeilen:** Sichtbare und eindeutige Zeichen setzen (Quick Wins)
7. **Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten:** Tiefgreifende Veränderungen nehmen viel Zeit in Anspruch
8. **Neue Ansätze in der Kultur verankern:** dann erst ist ein Veränderungsprozess nachhaltig erfolgreich

Das **12-Stufen-Modell** nach Doppler/Lauterburg zeigt zwölf Phasen des Wandels mit möglichen Barrieren bzw. Tücken auf, die zu überwinden sind, und der jeweiligen Dauer der Phasen (Abb. 36).¹⁸⁰ Die einzelnen Phasen sind:

1. Die erste Überlegung
2. Gezielte Sondierung

¹⁷⁹ John P. Kotter, *Leading Change* (München: Vahlen, 2011), 18
¹⁸⁰ Klaus Doppler und Christoph Lauterburg, *Change Management - den Unternehmenswandel gestalten* (Frankfurt: Campus, 1994), 91.

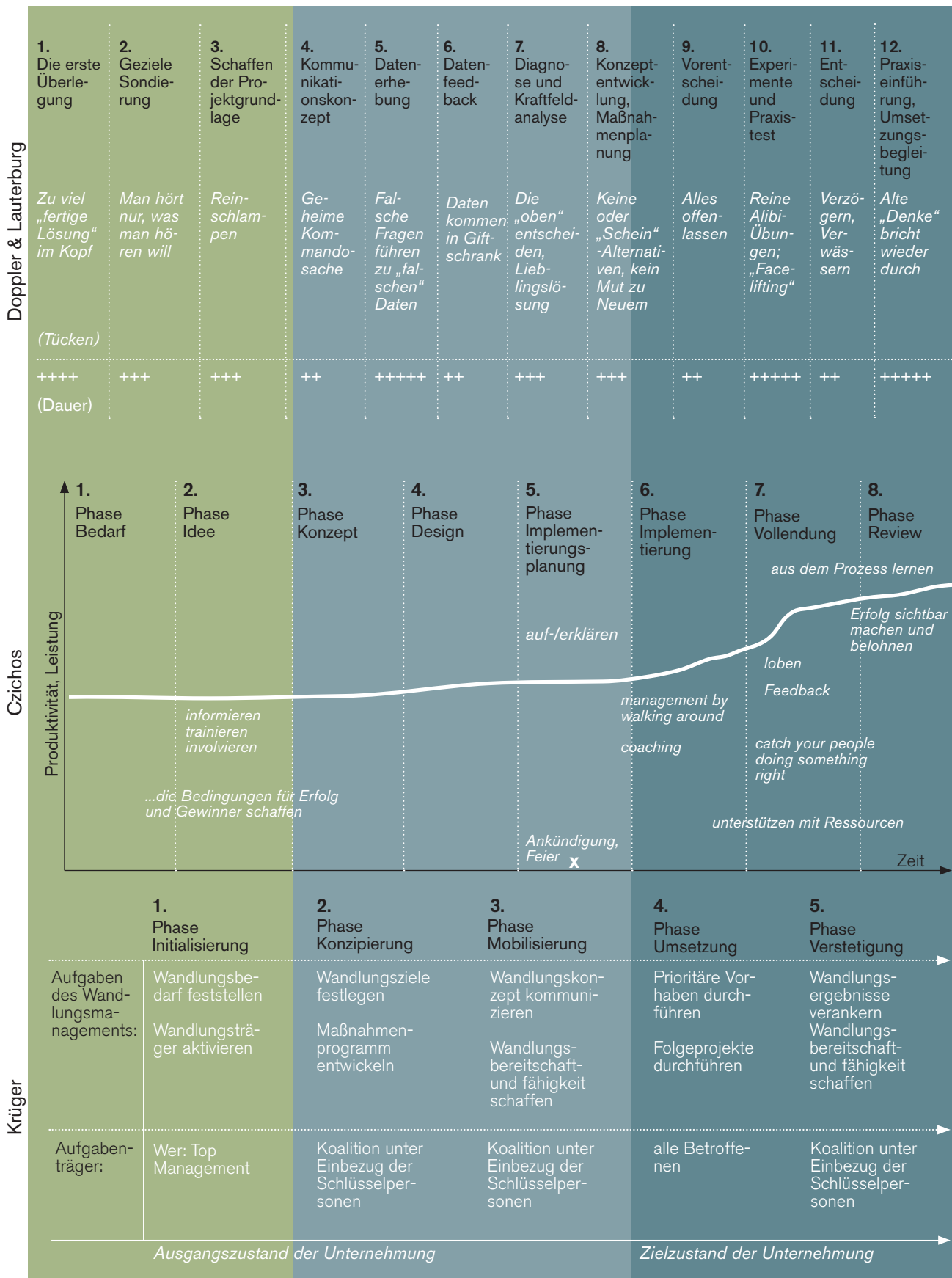


Abb. 36: Phasenmodelle nach Doppler/Lauterburg, Czichos, Krüger

3. Schaffen der Projektgrundlage
4. Kommunikationskonzept
5. Datenerhebung
6. Datenfeedback
7. Diagnose und Kraftfeldanalyse
8. Konzeptentwicklung, Maßnahmenplanung
9. Vorentscheidung
10. Experimente und Praxistest
11. Entscheidung
12. Praxiseinführung, Umsetzungsbegleitung

Eine wichtige Rolle nimmt die Leitbild- bzw. Visionentwicklung (Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung) ein, aus denen Ziele abgeleitet werden müssen, die als „Basis unternehmerischen Handelns“¹⁸¹ dienen. Auf Basis der entwickelten Vision werden die Schritte zum gewünschten Soll-Zustand festgelegt und anhand von „worst-case-Szenarien“ mögliche Widerstände und negativ beeinflussende Faktoren vorausschauend betrachtet, um eine Handlungsfähigkeit durch den ganzen Veränderungsprozess aufrecht erhalten zu können. Chicos definiert einen *Change Management Prozess* mit den acht Phasen und den Achsen/Dimensionen Zeit und Leistungsfähigkeit (Abb. 36):

1. Bedarf
2. Idee
3. Konzept
4. Design
5. Implementierungsplanung
6. Implementierung
7. Vollendung
8. Review

Im Vergleich zu vielen anderen Prozessen sieht Czichos eine lineare und schrittweise Abarbeitung der Phasen vor, d.h. erst nach Abschluss einer Phase kann die nächste begonnen werden.¹⁸² Ob das starre Vorgehen noch zeitgemäß

181 Klaus Doppler und Christoph Lauterburg, *Change Management - den Unternehmenswandel gestalten* (Frankfurt: Campus, 2002), 171.

182 Reiner Czichos, *Change-Management: Konzepte, Prozesse, Werkzeuge für Manager, Verkäufer, Berater und Trainer* (München: E. Reinhardt, 1993), 456.

ist, wäre zu hinterfragen. Das *5-Phasenmodell* nach Krüger teilt den Wandel in fünf aufeinanderfolgende Phasen ein, wobei er in Aufgaben des Wandlungsmanagements und in Aufgabenträger unterteilt. Die fünf Phasen bestehen aus (siehe Abb. 36):¹⁸³

1. Initialisierung
2. Konzipierung
3. Mobilisierung
4. Umsetzung
5. Verstetigung

Krüger weist darauf hin, dass Implementierung als ein Querschnittsthema bei Transformationsprozessen angesehen werden muss: „Die Implementierung umschließt alle Aufgaben, Methoden und Techniken, die sicherstellen sollen, dass die angestrebten Ziele durch Anwendung und Nutzung der jeweiligen Maßnahmen erreicht oder übertroffen werden, gleichgültig zu welchem Zeitpunkt oder in welcher Phase des Prozesses entsprechende Aktivitäten erfolgen.“¹⁸⁴

Vergleicht man die vier Phasenmodelle (siehe Tab. 8) so ist deutlich, dass alle am Anfang des Prozesses vom Bewusstsein über den Bedarf oder die Notwendigkeit der Veränderung ausgehen. Ebenso erwähnen alle Modelle die Wichtigkeit von Kommunikation (bei Czichos in Phase 2 und 5, bei Krüger in Phase 3). Die Vision und eine Führungskoalition aufbauen, wird nur bei Kotter als Phase verortet. Experimente und Praxistests gibt es nur bei Doppler/Lauterburg. Mitarbeiter zu befähigen (Kotter, Phase 5) oder zu coachen (Czichos Phase 6), erwähnen ebenso nur zwei der Modelle. Motivation in Form von schnellen Erfolgen sind nur bei Kotter und Czichos zu finden, dafür ist das Neue zu verankern eine Gemeinsamkeit von allen am Ende des Prozesses.

183 Wilfried Krüger und Norbert Bach, *Excellence in Change - Wege zur strategischen Erneuerung*, 5. Auflage (Wiesbaden: Springer, 2015).

184 Ibid., 55.

Phasenmodelle im Vergleich				
Phase	Kotter	Doppler / Lauterburg	Czichos	Krüger
1	Gefühl von Dringlichkeit erzeugen	Die erste Überlegung	Bedarf	Initialisierung
2	Führungskoalition aufbauen	Gezielte Sondierung	Idee	Konzipierung
3	Vision und Strategien für Veränderung und Umsetzung entwickeln	Schaffen der Projektgrundlage	Konzept	Mobilisierung
4	Die Vision des Wandels kommunizieren	Kommunikationskonzept	Design	Umsetzung
5	Empowerment auf breiter Basis	Datenerhebung	Implementierungsplanung	Verstetigung
6	Kurzfristige Ziele, Erfolge (Quick Wins)	Datenfeedback	Implementierung	
7	Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten	Diagnose und Kraftfeldanalyse	Vollendung	
8	Neue Ansätze in der Kultur verankern	Konzeptentwicklung, Maßnahmenplanung	Review	
9		Vorentscheidung		
10		Experimente und Praxistest		
11		Entscheidung		
12		Praxiseinführung, Umsetzungsbegleitung		

Tab. 8: Phasenmodelle im Vergleich

Krüger bezeichnet das Prozessende als die kritischste Phase im ganzen Prozess¹⁸⁵. Doppler/Lauterburg als die längste. Anhand der dargestellten Modelle soll aufgezeigt werden, dass trotz Differenzen in Menge, Benennung oder Eigenschaften der Stufen bzw. Phasen, die Schwierigkeiten bei Veränderungsvorhaben Ähnlichkeiten haben. Ebenso wird deutlich, dass es unabhängig vom gewählten Ansatz bestimmte Schlüsselfaktoren gibt. So verschieden die Modelle sind, so helfen sie doch typische Phänomene innerhalb von Organisationen begreifbar zu machen. Kohnke und Wieser weisen darauf hin, dass generell folgende Aspekte zu bedenken sind:

- „Veränderungen verursachen starke Emotio-

185 Ibid., 55.

nen und benötigen Zeit

- Die Wirkung, Bewältigung und Akzeptanz der Veränderung hängt von der betroffenen Gruppe (Position, Abteilung etc.) und der individuellen Situation der Betroffenen ab
- Veränderungsbegleitungen müssen individuell angepasst und gehandhabt werden¹⁸⁶

Es wird deutlich, dass die Einsicht für Mitarbeiter, dass eine geplante Veränderung notwendig ist, ein entscheidender Faktor für das Gelingen ist, um Widerstände abzubauen oder verhindern zu können.

186 Oliver Kohnke und Doris Wieser, „Die Veränderungskurve - ein Berater-Mythos?“ *OrganisationsEntwicklung* Nr. 1, (2012): 60 f.

3.2.2 Systemischer Organisationsberatungsansatz

Im folgenden Kapitel soll beleuchtet werden, auf welcher Tradition und welchem Systemmodell die systemische Organisationsberatung basiert, und welche Bedeutung der Mensch als Element im System hat. Mit welchen Perspektiven die Organisationsberatung Organisationen bzw. den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit betrachtet? Wie ist der Umgang mit Kultur und Wandel und in welchem Kontext findet Organisationsberatung statt? Was sind die für die Praxis zugrunde liegenden Prämissen, Haltungen, verwendeten Prozesse und Methoden? In welche Phasen wird ein Veränderungsprozess gegliedert und wie ist der Sinn eines temporären Beratungssystems - bzw. Organisation? Welche organisatorischen oder prozessspezifischen Kompetenzen spielen eine Rolle?

Als erster Vordenker der „systemtheoretischen Organisationstheorie“ wird Chester I. Barnard bezeichnet. Seine Annahme war, dass Organisationen aus einem System standardisierter Handlungsweisen und -muster mit austauschbaren Personen bestehen. Es sollten „nicht Personen, sondern Dienstleistungen, Handlungen, Handeln oder Einflüsse als eine Organisation konstituierend angesehen werden.“¹⁸⁷ Hier sind die Mitarbeiter der Organisation deren notwendige Umwelten und nicht deren Bestandteile.¹⁸⁸ Personen und Handlungen werden quasi entkoppelt, denn mit vielen Handelnden können komplexe Kreativeprozesse realisiert werden, die das Handlungsvermögen eines Einzelnen übertreffen. Ein negatives Resultat ist, dass die Mitarbeiter durch die Entkoppelung fremdmotiviert sind.

187 Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge: Harvard, 1938), 83.

188 Fritz B. Simon, *Einführung in die systemische Organisationsstheorie*, fünfte Auflage (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 14.

Seit den 1980er Jahren sind diverse systemtheoretische Konzepte für die Beratung von Unternehmen und Organisationen entstanden, teilweise dient Niklas Luhmann als theoretischer Rahmen und ebenso werden Handlungsansätze mit systemtheoretischen Grundsätzen verbunden.¹⁸⁹ „Diese anspruchsvolle systemische Theoriebasis ist dem Beratungsgegenstand - komplexe, in volatile, turbulente Umfelder eingebettete Organisationen - angemessen.“¹⁹⁰ Weitere Einflüsse sind u.a. der Konstruktivismus, die Kommunikations- und Erkenntnistheorie von Bateson und Watzlawick, aber auch der Heidelberger Ansatz mit seinem psychotherapeutischen Schwerpunkt. Unterschiedliche Sichtweisen gibt es darüber, ob der Mensch Teil eines sozialen Systems ist/sein kann. Als Antwort darauf hat sich die personale Systemtheorie entwickelt. Die mit dem systemischen Ansatz arbeitenden Organisationsberater basieren ihre verwendeten Theorien auf drei Traditionen:

- *der Tradition Luhmanns, soziologische Systemtheorie* (Wimmer, Wilke), mit der Erweiterung um den Konstruktivismus (u.a. Fritz Simon), siehe Kapitel 3.1
- *der Tradition Bateson, personale Systemtheorie* (u.a. König, Volmer, Palazzoli), mit Ursprung im Handlungsmodell
- *der Tradition zwischen Handlungs- und Systemtheorie* (Neuwaldegger Ansatz, Krizantis)

Auf diesen Theorien aufbauend, hat sich ein systemischer Strategieberatungsansatz herausgebildet (u.a. Fredmund Malik, Reinhard Nagel, Sven Winterhalder). Die Aufgabe der systemischen Strategieentwicklung ist es, „die Wahrnehmung der Umweltveränderungen zu ermöglichen, die sonst aufgrund der bestehenden Selektions-

189 Eckhard König und Gerda Volmer, *Handbuch systemische Organisationsberatung*, 2. Auflage (Weinheim: Beltz, 2014).

190 Joana Krizanits, *Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung* (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 18.

strukturen und -prozesse nicht erkannt worden wäre und die strukturelle Anpassung dieser Selektionsmechanismen vorzunehmen.“¹⁹¹

Um Handeln von Menschen erklären und verstehen zu können, existieren in der Sozialforschung verschiedene Theorien, die als Grundlage für diverse Beratungsansätze dienen. Bis das erste Systemmodell entwickelt wurde, dominierten vor allem:

- *das Handlungsmodell* (Menschen handeln auf Basis ihrer Vorstellungen und Gedanken),
- *das Eigenschaftsmodell* (Menschen handeln auf Basis ihrer Eigenschaften) und
- *das Verhaltens- bzw. Maschinenmodell* (Menschen funktionieren wie Maschinen)¹⁹²

In den 40er Jahren kamen Zweifel auf, ob man mit klassischen, bis dahin hauptsächlich linearen Ursache-Wirkungs-Eingriffen komplexe Gebilde (Organisationen) analysieren und erfolgreich steuern kann. Die aus diesem Anlass entwickelten unterschiedlichen Systemmodelle (aus der Biologie, Soziologie, Ökonomie etc.) veranschaulichten, dass menschliches Handeln von nicht-linearen Kausalitäten bestimmt und daher nicht vorausschaubar und direkt lenkbar ist („Black Box,“ siehe Kapitel 3.1).

3.2.2.1 Personale Systemtheorie

Als Antwort oder Kontrast zu Luhmanns Annahme, dass Menschen nicht Elemente von Systemen sein können, hat sich aus der Fortführung des Ansatzes des Anthropologen Gregory Bateson die personale Systemtheorie entwickelt. Dieser von König und Volmer geprägte Begriff

¹⁹¹ Sven Winterhalder und Marcel Hülsbeck, „Schwerter zu Pflugscharen: Von der klassischen zur systemischen Strategieentwicklung“, in *Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen*, Herausgeber Nino Tomaschek (Heidelberg: Carl-Auer, 2006), 214.

¹⁹² Eckhard König und Gerda Volmer, *Handbuch systemische Organisationsberatung* (Weinheim: Beltz, 2. Auflage 2014).

definiert Menschen - „teilnehmende Individuen“¹⁹³ - selbst als Systemelemente. Damit rückt die Selbstverantwortung und Fähigkeit von Personen, Einfluss zu nehmen, mehr in den Mittelpunkt. Personen reagieren nicht lediglich, sondern geben, vom jeweiligen Kontext und der Situation abhängig, der Wirklichkeit eine Bedeutung. In sozialen Systemen herrschen explizite und implizite soziale Regeln, die gemeinsam mit der individuellen Deutung, einen Regelkreis ergeben. Paul Watzlawicks „5 Axiome menschlicher Kommunikation“¹⁹⁴ erklären Batesons systemtheoretischen Ansatz und „sind nichts anderes als die Definition des Begriffs ‚System‘ im Anschluss an Bateson,“ auf dessen Basis sich Kommunikationsprobleme in sozialen Systeme erklären lassen.¹⁹⁵ Die fünf Kommunikationsaxiome nach Watzlawick: Kommunikation....

1. ...ist nicht nicht möglich
2. ...hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt
3. ...besteht aus Reiz- und Reaktionsmustern
4. ...ist analog und digital¹⁹⁶
5. ...ist symmetrisch oder komplementär

Soziale Systeme sind demzufolge durch sechs Merkmale/Elemente definiert und ergeben gemeinsam ein komplexes Bild eines sozialen Systems:¹⁹⁷

- *Personen* des sozialen Systems
- *Subjektive Deutungen* dieser Personen (Gedanken und Empfindungen)
- *Soziale Regeln*, die das Handeln leiten
- *Regelkreise*, bestehend aus repetitiven

¹⁹³ Gregory Bateson und Jürgen Ruesch, *Kommunikation: Die soziale Matrix der Psychiatrie* (Heidelberg: Carl-Auer, 1995), 305.
¹⁹⁴ Paul Watzlawick, Janet H. Beavin, Don D. Jackson, *Menschliche Kommunikation* (Bern: Huber, 1969).

¹⁹⁵ Eckhard König und Gerda Volmer, *Handbuch systemische Organisationsberatung* (Weinheim: Beltz, 2. Auflage 2014), 50.
¹⁹⁶ Digitale Kommunikation ist reine Informationsvermittlung, ohne Bewertung und Interpretation (Bsp. sprechender Computer). Analoge Kommunikation bezieht sich nicht auf Dinge (wie die digitale Kommunikation), sondern auf die Beziehung zwischen den Dingen (oder Menschen).

¹⁹⁷ Eckhard König und Gerda Volmer, *Handbuch systemische Organisationsberatung* (Weinheim: Beltz, 2. Auflage 2014), 51.

Verhaltensmustern

- **Materielle und soziale Umwelt** (Büroräume, Arbeitsplatz, Ausstattung etc.)
- **Historischer Kontext / Pfadabhängigkeit**, Entwicklung des sozialen Systems (Vergangenheit bis Zukunft)

Um vorherrschende Probleme zu lösen, kann man bei den verschiedenen Elementen des sozialen Systems ansetzen, siehe Abbildung 44. Der personalen Systemtheorie liegt das humanistische Menschenbild, der Tradition der Humanistischen Psychologie folgend (Vertreter u.a. Carl Rogers, Virginia Satir), zugrunde. Zentrale Grundwerte sind Autonomie („weg von abhängiger Kontrolle oder Kontrolle durch äußere Kräfte“¹⁹⁸), Entwicklungsfähigkeit, Wertschätzung, Empathie und Authentizität von und im Umgang mit Menschen im Beratungssetting.¹⁹⁹

3.2.2.2 Sieben Perspektiven der systemischen Organisationstheorie

Das „Ziel systemischer Beratung ist es, langfristige, nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse zu initiieren und zu begleiten, um Systeme (Organisationen) überlebensfähiger, erfolgreicher und effizienter zu machen.“²⁰⁰ Die zu beratenden Klientenorganisationen werden als sich selbst organisierende Systeme betrachtet und behandelt, deren Selbstentwicklungspotential gestärkt werden soll.²⁰¹ Im Mittelpunkt steht die gesamte Organisation mit ihrem Kommunikationssystem und Regelkreisen, nicht das Interesse oder Pro-

blem eines einzelnen Mitarbeiters. Um das Klientensystem anzustoßen, werden Irritationen in Form von Interventionen iterativ eingesetzt und auf ihre Wirkung hin getestet. Die Beratung wird in einem zeitlich, inhaltlich und sozial begrenzten Beratungssystem (Berater-Klient) durchgeführt, und die Beratergruppe beobachtet sich selbst als Teil des System bzw. der Umwelt (Beobachtung 3. Ordnung).²⁰² Die daraus resultierende Selbstreflexion hilft „reflexive Distanz“²⁰³ zum Klientensystem zu bewahren und nicht in die „Problem-Trance“ (Einengung der Wahrnehmung auf das Problem) der Klienten zu verfallen. Sieben gewählte Grundannahmen bzw. Standpunkte der systemischen Organisationsberatung werden im folgenden erörtert (siehe Abb. 37).

Standpunkt 1: Systemrationalität

Organisationen werden ins Leben gerufen, um konkrete Ziele zu erreichen. Primäres Ziel von Organisationen ist allerdings erst einmal, ihr eigenes Überleben und ihren Selbsterhalt zu sichern. Sie können weder ohne monetäre Mittel, Kommunikation noch Motivation ihrer Mitglieder, der Mitarbeiter, existieren. Jedes Mitglied einer Organisation, sei es Vorstand oder Sekretärin, verfolgt neben den sachlichen Zielen der Organisation, auch eigene Interessen. Es herrscht also parallel eine unüberschaubare Ansammlung unterschiedlicher Interessenslagen, „Zweckrationalitäten“²⁰⁴ bzw. Motivationen, die in einem ewigen, rekursiven Kreislauf in Balance gebracht werden müssen, um das System stabil zu halten. Neben der rationalen Ebene gibt es

198 Carl Rogers, *Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie* (Frankfurt: Fischer, 2000), 422.

199 Eckhard König und Gerda Volmer, *Handbuch systemische Organisationsberatung* (Weinheim: Beltz, 2. Auflage 2014), 75, 78.

200 Roswita Königswieser und Martin Hillebrand, *Einführung in die systemische Organisationsberatung* (Heidelberg: Carl-Auer, 2015, 6.Auflage), 20.

201 „Organisationsberatung als Intervention“, Rudolf Wimmer, abgerufen am 10.12.2016, http://www.osb-i.com//sites/default/files/user_upload/News/RWi_Organisationsberatung_als_Intervention_Oktober_2008.pdf

202 Torsten Groth und Rudolf Wimmer, „Konstruktivismus in der Praxis: systemische Organisationsberatung“, in *Konstruktivismus*, Hrsg. Falko von Ameln (Tübingen: Francke, 2004).

203 Rudolf Wimmer, „Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung“, in *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*, Hrsg. Michael Hofmann (Heidelberg: Physica Verlag 1991), 120.

204 Fritz B. Simon, *Einführung in die systemische Organisationsstheorie*, fünfte Auflage (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 30.

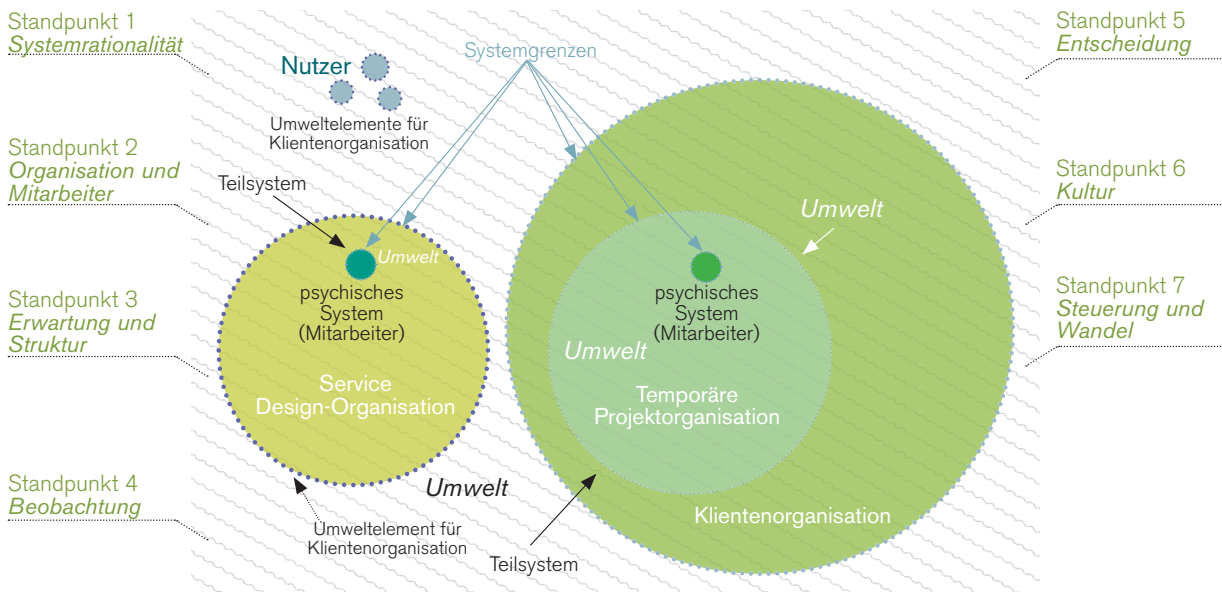


Abb. 37: Die sieben ausgewählten Perspektiven im Bezug zum Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit

weitere Ebenen, sodass objektive Rationalität an sich nicht existieren kann. Herbert A. Simon hat in einer empirischen Untersuchung belegt, dass in Organisationen oft nicht die „optimalste“ Lösung gewählt wird, sondern eine systemverträgliche, vertretbare und zufriedenstellende. Er nennt dies „begrenzte Rationalität (“bounded rationality“).“²⁰⁵ Eine Studie der Carnegie-Mellon-Schule zeigte, dass rationale Wahl Organisationen – aufgrund begrenzter Aufmerksamkeitskapazitäten und vorherrschender Zielkonflikte – beschränkt. Im Nachhinein werden getroffene Entscheidungen gerne postrationalisiert, damit der Sinn („sense-making“) entsprechend der System-Eigenlogik wieder hergestellt ist.²⁰⁶ Demzufolge kann man in Bezug auf Organisationen nicht von Zweckrationalität sprechen, sondern von Systemrationalität.²⁰⁷ Soziale Systeme passen sich immer wieder an ihre Umwelten an, jedoch unter der Prämisse der eigenen Systemrationalität, um ihr Überleben zu sichern.

205 Herbert A. Simon, *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization* (New York: 1957), 33f.

206 Karl Weick, *Sensemaking in organizations* (Thousand Oaks: Sage, 1995).

207 Fritz B. Simon, *Einführung in die systemische Organisations-theorie*, fünfte Auflage (Heidelberg: Carl-Auer, 2015).

Folgende Fragestellung ergibt sich: *Wie können externe Service Design-Organisationen mehr über die Systemrationalität der Klientenorganisation erfahren?*

Standpunkt 2: Organisation und Mitarbeiter

Zum Zwecke der Komplexitätsreduktion wird in der neueren Systemtheorie die Psyche eines Menschen zur Systemumwelt der Organisation und die Organisation als Umwelt des psychischen Systems gezählt. Dadurch kommt es zu einer klaren Spaltung von Innenwelt des Mitarbeiters (psychisches System) und der Außenwelt. Nur die Außenwelt des Mitarbeiters mit ihren physiologischen Bedürfnisse (Schlaf, Licht, Essen etc.) ist der Organisation zugehörig, das Privatleben (Seelenleben) nicht. Der Vorteil ist, dass Wahrnehmen, Denken und Fühlen im eigenen Freiraum stattfinden, da sie weder beobachtbar noch Teil des Systems der Organisation sind. Die Trennung von privater und professioneller Persönlichkeit kann dazu führen, dass Themen, Wahrnehmungen, Bedenken, Ideen etc. nicht oder nur begrenzt kommuniziert werden und so Potentiale und Kompetenzen des Mitarbeiters

außen vor bleiben können. Innen- und Außenwelt sind jedoch unzertrennbar miteinander gekoppelt, was Maturana als strukturelle Kopplung bezeichnet (siehe Abb. 46) und sich auf die gemeinsame System-Umwelt-Weiterentwicklung auswirkt. Was in einer Organisation passiert oder nicht passiert, kann (psychische) Konsequenzen auf die einzelnen Mitarbeiter und genauso reziprok haben.²⁰⁸ Zwischen Mitarbeitern der Führungsebenen und dem Rest der Organisation besteht, trotz Machtassymetrie, eine wechselseitige Abhängigkeit.²⁰⁹ Wobei Absicht und Wirkung unterschiedlich sein können, da beides autopoietische, nicht-linear zu beeinflussende Systeme sind. Es besteht allerdings ein Trend dahingehend, die klare Innen-Außentrennung der Person durch moderne, nicht-hierarchischen Organisationsmodelle (viel bei Start-ups zu beobachten) stark abzuschwächen, um Potentiale von Mitarbeitern freizusetzen und die Bindung an die Organisation zu erhöhen.

Folgende Fragestellung ergibt sich: *Bei einer PSS-Implementierung kann es z.B. durch ausführende Mitarbeiter bei Nicht-Akzeptanz des „neuen Konzeptes“ am Projektende zu Problemen oder Verzögerung kommen. Wie könnte dem entgegengesteuert werden?*

Standpunkt 3: Erwartung und Struktur

Menschen (psychische Systeme) werden in einer Organisation als Personen, Entitäten oder fiktive Einheiten bezeichnet, die durch Kommunikation entstehen und auf Verhalten mit dem Ereignis Kommunikation reagieren.²¹⁰ Kommunikation verzahnt das individuelle Verhalten der Personen. Eine Person kann mehrere Rollen oder Funkti-

onen einnehmen. An jede Rolle oder Organisationseinheit sind Verhaltenserwartungen geknüpft, die durch ihre ständige Repetition soziale Ordnung stabilisieren und Struktur innerhalb der Organisation herstellen. Durch die kommunizierten Erwartungen (bezüglich Verhalten, Funktion) wird Komplexität reduziert, Unberechenbarkeit und Kontingenz der einzelnen Personen vermindert. Die Handlungen werden somit für die Organisation anschlussfähig und stabilisieren sie.²¹¹

Standpunkt 4: Beobachtung

Den Ordnungsprinzipien der Beobachtung folgend, kann die Organisation von außen beobachtet werden oder auch sich selbst beobachten. Die Tatsache, wie eine Organisation ihre Umwelten beobachtet, wo sie die Grenze zum Außen zieht und wie sie sich selbst beschreibt (Eigenbeschreibung), lässt auf existierende Handlungsmuster und die Systemrationalität schließen. „Ein System kann nur das sehen und beobachten, was es sehen und beobachten kann. Es kann nicht sehen, was es nicht sehen kann, und es kann nicht sehen das [sic] es nicht sehen kann, was es nicht sehen kann.“²¹² Beobachtung ist eine individuelle Konstruktion (Hermeneutik²¹³) des Beobachters, und das Ergebnis hiervon sind Unterschiede in Form von Daten. „Wenn Daten (Unterschiede) in einen sinnstiftenden Kontext gesetzt werden, der sie mit anderen Unterscheidungen (Bedeutung/Sinn) verknüpft, können sie Formen bilden („in-formieren“).“²¹⁴

Unterschiede + Sinn = Information

211 Fritz B. Simon, *Einführung in die systemische Organisationslehre*, fünfte Auflage (Heidelberg: Carl-Auer, 2015).

212 Niklas Luhmann, *Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven* (Wiesbaden: VS, 1990), 52.

213 Definition von Hermeneutik: „Unter Hermeneutik versteht man im Allgemeinen das Auslegen und Verstehen von Texten. Aufgabe der Hermeneutik ist es den „Inneren Sinn“ aus einer Aufgabe, Text herauszufiltern. Dabei bedient sich die Hermeneutik auch der Bedeutung von Symbolen und sonstigen Vorkenntnissen von Personen.“ Siehe www.lexikon.stangl.eu/237/hermeneutik/
214 Fritz B. Simon, *Einführung in die systemische Organisationslehre*, fünfte Auflage (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 61.

208 Fritz B. Simon, *Einführung in die systemische Organisationslehre*, fünfte Auflage (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 40.

209 Ralph Grossmann, Günther Bauer, Klaus Scala, *Einführung in die systemische Organisationsentwicklung* (Heidelberg: Carl Auer, 2015), 43.

210 Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung* (Opladen: Westdeutscher Verlag, 2000).

Über Sinn sind die Mitarbeiter einer Organisation strukturell aufs Engste gekoppelt, Sinn ist daher das effizienteste Kommunikationsmedium und die effektivste Form der Erfahrungsverarbeitung für den einzelnen Mitarbeiter (psychisches System).²¹⁵ Beobachtet werden können Unterschiede von innen und außen, von Innenwelt und interagierenden Umwelten. Simon differenziert zwei Dimensionen von Unterscheidung:

1. Als *Unterscheidung* von Phänomenen
2. Als *Bezeichnen* von Phänomenen.²¹⁶

Jonas weist darauf hin, dass die „begriffliche Trennung von Operation und Beobachtung die Unterscheidung zwischen *Realität* und *Objektivität* des Beobachtens“²¹⁷ ermöglicht. Der Systemiker Hans Rudi Fischer betont, dass eine beobachterunabhängige Wirklichkeit nicht zugänglich ist und sich Erkennen immer über Unterscheidungen und Grenzziehungen vollzieht.²¹⁸ Der externe Beobachter (Berater oder Service Designer) sollte seine Unterscheidung „nicht in den Gegenstand der Beobachtung projizier(en)“²¹⁹, sondern muss stattdessen analysieren, wie sich das System selbst von seinen Umwelten unterscheidet. Er muss sich in vorhandene Denkweisen „einklinken“ und „ankoppeln“, um anschlussfähig sein zu können. Berater und Klienten sind, wie in Kap. 3.1 angeführt, beides „Black Boxen“, die sowohl einer Intransparenz und doppelten Kontingenz unterliegen. Repräsentanten von Organisationen handeln, im Normalfall, nicht (nur) aus Eigeninteresse, sondern immer im Sinne der Systemlogik. Da sich soziale Systeme nicht selbst wahrnehmen können, sind sie auf ihre Mit-

glieder (Mitarbeiter) angewiesen, welche Selbstbilder (Selbstdiagnose) erstellt werden und welche Unterscheidungen eine Priorität haben. Das Bild der Umwelt wird, um dazu in Bezug treten zu können, innerhalb der Organisation konstruiert (Re-entry, siehe Kap. 3.1). Die Organisation ist davon abhängig, wie wirklichkeitsnah und relevant die Konstruktionen der einzelnen Mitarbeiter sind. Die Organisation kann durch das aufbereitete neue Wissen lernen, was es bedeutet, Strukturen und Prozesse anzupassen und zu verändern. Es werden Beobachtungen in 1. und 2. Ordnung unterschieden, (siehe Abb. 27 / Kap. 3.1).

Folgende Fragestellung ergibt sich: *Die für ein PSS wichtige Endkunden- und Marktbeobachtung (bzw. Diagnose) ist eine der Unterscheidungen, die es gilt (gemeinsam mit Mitgliedern der Organisation) zu erfassen. Wie kann diese anschlussfähig für die Organisation sinnhaft aufbereitet werden?*

Standpunkt 5: Entscheidungen – von Alternativen und Ambivalenzen zu Lösungen

Jede Entscheidung versucht heute, Antworten auf Fragen vorweg zu nehmen, deren Wirkungen und Konsequenzen sich erst in der Zukunft zeigen. Existiert eine Differenz zwischen Wissen und Nicht-Wissen, die zeitgleich auftritt, so entsteht Unsicherheit und es herrscht ein hohes Maß an Ambivalenz. Daher beruht jede Entscheidung, die getroffen wird, auf Wissen aus der Vergangenheit und einer konstruierten (fiktiven) Vorstellung über die mögliche Zukunft (Nicht-Wissen). Ulrich verdeutlicht die Entscheidungsproblematik zwischen Bewahren und Erneuern in Abbildung 47. Die sich schnell verändernden Umwelten von Organisationen sind ein Treiber von Ungewissheiten und Widersprüchen. Um zurück in die „sichere“ Welt zu gelangen, wollen die entstan-

215 Joana Krizanits, *Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung* (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 19.

216 Fritz B. Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie* (Heidelberg: Carl-Auer, 2015, fünfte Auflage), 54.

217 Wolfgang Jonas, *Design - System - Theorie. Überlegungen zu einem systemtheoretischen Modell von Design-Theorie* (Essen: Die Blaue Eule, 1994), 121.

218 Hans Rudi Fischer, Arnold Retzer und Jochen Schweitzer, *Das Ende der großen Entwürfe* (Frankfurt: Suhrkamp, 1992), 10.

219 Niklas Luhmann, *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie* (Frankfurt: Suhrkamp, 1984), 347.

denen Unsicherheiten schnellstmöglich beseitigt werden. „Unsicherheit löst die Organisation auf eine elegante Weise: Sie entscheidet sich in der Gegenwart für eine (vermutete) Zukunft.“²²⁰ Eine Entscheidung hat laut Simon die *Funktion einer Unsicherheitsabsorption*. Durch Entscheidungen operieren Organisationen und erhalten sich. Dabei ist es wichtig, selbst konstruierte und fiktive Handlungsalternativen zu haben, um ein Für und Wider abzuwägen, um Ambivalenzen (Unentscheidbarkeit) temporär beiseitelegen zu können. Durch Entscheidungen werden Kontingenzen („es könnte so oder auch so sein“) reduziert bzw. transformiert. Nach einer getroffenen Entscheidung kann eine Organisation so arbeiten, als ob die Zukunft gesetzt wäre, zumindest bis die nächste Unsicherheit entsteht. „Vor der Entscheidung handelt es sich um eine offene Alternative, also auch um offene Kontingenz. Mehrere Entscheidungen [...] sind möglich. Nach der Entscheidung verdichtet sich die Kontingenz.“²²¹ Das erinnert an einen (kreativen) Planungsprozess: Auch hier geht es nach der „Erzeugung von Varietät“ diese wiederum zu reduzieren.²²² Entschieden wird anhand von Beweismitteln (Evidenzen) und den daraus abgeleiteten Fakten. Einmal getroffene Entscheidungen werden zur wichtigen Arbeitsgrundlage und Ausrichtung für die Mitarbeiter.²²³ Immer wieder mit Unsicherheiten konfrontiert zu werden, ist für das System lebensnotwendig, um sich mit der verändernden Umwelt abgleichen zu können. Luhmann betont: „Fortbestehende und immer wieder neu generierte Unsicherheit ist die wichtigste Ressource der Autopoiesis des Systems.“²²⁴ Entscheidungen werden anhand von Entscheidungsvoraus-

„Beratung ist geführte Form der Selbstreflexion“
Fischer (2016)

setzungen, die in der Organisation bereits verankert sind, z.B. in Form einer verabschiedeten Strategie, Vision oder Rollen und der zugeordneten formalen Entscheidungsgewalt (Macht), getroffen. Entscheidungsvoraussetzungen legen den Spielraum bzw. Freiraum für das zukünftige Handeln eines Mitarbeiters fest. „Unentscheidbarkeit ist der Normalfall - *deswegen* müssen Entscheidungen herbeigeführt bzw. die entsprechenden Handlungen und Handlungsmuster initiiert werden.“²²⁵ Da sich nicht alle Entscheidungen im Voraus eindeutig festlegen lassen, die im Laufe eines Projektes zu treffen sind, ist es wichtig, über Zuständigkeiten und Zustimmungspflichten (Machtverhältnisse- und Strukturen) in Organisationen im Bilde zu sein. Wer die formale und wer die faktische Macht und Entscheidungshoheit besitzt, wird zur essentiellen Information. Es treten auch Unstimmigkeiten bezüglich Erwartungen und Zielen zwischen Abteilungen oder einzelnen Personen auf. Doch eine Organisation – als zusammengesetzte Einheit – ist, trotz Unstimmigkeiten in einem oder mehreren Subsystem, handlungsfähig - genau das ist eine ihrer Qualitäten und Stärken.²²⁶ Macht ist einer der Steuerungsmechanismen von Organisationen. Es herrscht ein Wechselspiel zwischen Macht und Unsicherheiten. So lässt sich z.B. beobachten, dass die meisten operativen Entscheidungen von Personen getroffen werden, die sachlich etwas davon verstehen.²²⁷ Ein anderer wichtiger Aspekt ist der, dass Hierarchien die Aufgabe haben, relevante Umwelten zu beobachten und dementsprechend Informationen in die Organisation hereinzugeben, d.h. der Chef „transformiert Irritationen in Information.“²²⁸

220 Fritz B. Simon, *Einführung in die systemische Organisationslehre*, fünfte Auflage (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 66.

221 Niklas Luhmann, „Die Paradoxie des Entscheidens“, in *Verwaltungsarchiv 84* (Köln: Carl Heymanns, 1993), 291.

222 Herbert Rittel, *Thinking Design* (Basel: Birkhäuser, 2013), 73.

223 Fritz B. Simon, *Einführung in die systemische Organisationslehre*, fünfte Auflage (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 69.

224 Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung* (Opladen: Westdeutscher Verlag, 2000), 186.

225 Fritz B. Simon, *Einführung in die systemische Organisationslehre*, fünfte Auflage (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 122.

226 *Ibid.*, 119.

227 *Ibid.*, 71.

228 Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung* (Opladen:

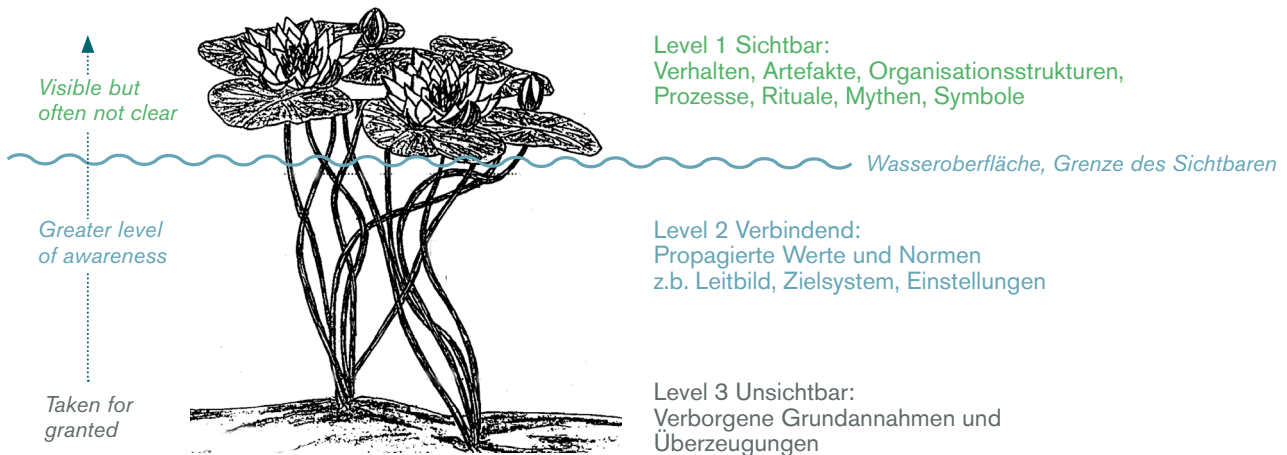


Abb. 38: Das Seerosenmodell, angelehnt an Edgar Schein (1984:4)

Folgende Fragestellung ergibt sich:

Wie können Service Designer die Entscheidungsfindung im Kontext einer PSS-Entwicklung unterstützen?

Standpunkt 6: Kultur

Organisationen sind komplexe soziale Systeme, deren Handlungsansätze und Grundannahmen (Ergebnisse der vorausgegangenen Lernprozesse) sich in der Organisationskultur widerspiegeln.²²⁹ Das Drei-Ebenen-Modell von Schein teilt die Kultur in Organisationen in drei Ebenen ein: Sichtbare, verbindende und unsichtbare (siehe Abb. 38). So wirken vielfache Ursachen auf die vorhandene Kultur eines Unternehmens, die in diversen Ansätzen von Organisationsentwicklern als sinnstiftendes System mit eigenen Werten, Symbolen und Überzeugungen definiert wird. Laut Lorsch wird die Unternehmenskultur zur "unsichtbaren Barriere für strategischen Wandel."²³⁰ „Eine Organisationskultur entsteht von selbst,²³¹ sie entsteht evolutionär im Laufe der Zeit und ist nicht direkt steuerbar, d.h. über sie kann nicht entschieden werden. Hier kann Si-

cherheit und Gewissheit nicht kurzfristig durch herbeigeführte Entscheidungen erlangt werden. Organisationskulturen ändern sich spontan und selbstorganisiert. Das Risiko ist groß, beim Versuch, etwas zu ändern, unbedachte Nebenwirkungen mit teils großer Zeitverzögerung zu verursachen. In Organisationen herrschende Kulturen definieren die sozialen Regeln - sowohl mit Verboten als auch Geboten, die eingehalten oder unterlassen werden müssen. Edgar Schein stellt in seinem Seerosenmodell (Abb. 38) die verschiedenen expliziten und impliziten Ebenen der Kultur dar. Schein beschreibt Kultur u.a. als „gemeinsam geteilte Werte“ oder „Menge kohärenter Glaubenssätze.“²³² Das Verhalten von Schlüsselpersonen prägt demnach eine Kultur.²³³ Die Sinnhaftigkeit der Kultur wird in der Regel nicht hinterfragt, sie ist für die Mitglieder (alle Mitarbeiter) der Organisation selbstverständlich und wird täglich gelebt. Es herrscht eine eigene Sprache und ein Verhaltenskodex, gegen den nicht verstoßen wird, es sei denn, man möchte das System irritieren, provozieren oder verlassen. Auf Verstöße gegen die Kultur oder Normverletzungen wird stark reagiert. Versuche, die Kultur

Westdeutscher Verlag, 2000), 37.

229 Edgar Schein, *Organisationsentwicklung* (Wiesbaden: Gabler 1980).

230 Jay W Lorsch, „Managing culture: The invisible barrier of strategic change“, *Management Review* 28, Nr. 2 (1986): 95-109

231 Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung* (Opladen: Westdeutscher Verlag, 2000), 243.

232 Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (Hoboken: John Wiley & Sons, 2003), 6.

233 Reinhard Nagel, *Organisationsdesign* (Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2014), 26.

zu verändern, stoßen vorhersehbar auf Widerstände. Die Kultur hat den Zweck einer sozialen Grenzziehung. Sie definiert, wer zu einem System zugehörig und wer nicht, „sie ist letztendlich wichtig für die Aufrechterhaltung der Autopoiesis. Die Konfrontation mit anderen Kulturen bringt die eigenen Regeln ins Bewusstsein, da diese sonst als „blinder Fleck“ nicht zugänglich sind.“²³⁴

Folgende Fragestellung ergibt sich: *Wie kann das Aufeinandertreffen zweier völlig unterschiedlicher Kulturen, der der Service Design-Organisation und der Klientenorganisation, moderiert werden?*

Standpunkt 7: Steuerung und Wandel

„Wer derselbe bleiben will, muss sich verändern“,²³⁵ denn auch den Status quo zu wahren, ist für eine Organisation Aufwand. Organisationen sind nicht direkt beeinfluss- und steuerbar, da sie als soziales, autopoietisches System keiner linearen Ursache-Wirkungs-Kausalität unterliegen. Sie sind jedoch keine isolierten Systeme, sondern bilden mit ihrer relevanten Umwelt eine Einheit. „Eine triviale Maschine ist durch eine eindeutige Beziehung zwischen ihrem ‚Input‘ (Stimulus, Ursache) und ihrem ‚Output‘ (Reaktion, Wirkung) charakterisiert. Diese invariante Beziehung ist ‚die Maschine.‘“²³⁶ Ändert sich demzufolge die Umwelt, wird das System gestört bzw. irritiert. Es stellt sich die Frage, wie Organisationen trotzdem bei Veränderungsprozessen unterstützt werden können. Auch stellt sich die Frage, wie externe Berater anschlussfähig sein und dennoch für förderliche „Störungen“ sorgen können. Die Interventionen und Ideen der Berater sind eine Art Kommunikationsangebote, die so gestaltet sein müssen, „dass sie nicht die Anschlussfähigkeit

der im Beratungssystem ablaufenden Kommunikation gefährden.“²³⁷ Alle systemischen Maßnahmen operieren im Spannungsfeld zwischen Bestimmung und Selbstbestimmung. Daher ist es wichtig, dass jede Veränderung aus dem System selbst kommen muss. „Da kein System in ein anderes System direkt eingreifen kann, sind Interventionen Irritationen, die so gesetzt werden, dass sie beim Klientensystem Änderungen auslösen sollen.“²³⁸ Dies bedeutet, dass systemische Organisationsberater nicht das System selbst ändern, sondern dessen Umwelt. Systemische Interventionen sind Teil eines iterativen Lernprozesses, in dem die Unterschiede von Selbst- und Fremdbeschreibung er- und bearbeitet werden. Aber nicht auf alle Veränderung in seiner Umwelt reagiert ein System oder soll ein System reagieren. Es gilt zu überprüfen, welche Veränderungsnotwendigkeit (Relevanz, z.B. bei Marktveränderung) besteht. Das bedeutet, die Organisation muss sich an der „Realität“ orientieren, jedoch ist nicht eindeutig klar, was als Realität zu betrachten ist, denn schließlich sind Realitäten Konstruktionen des Betrachters. Die Frage ist wer und wie beobachtet wird, wer wie beschreibt, erklärt und bewertet.²³⁹ Daraus schließend hängt die Überlebensfähigkeit der Organisation u.a. von der Weitsicht entscheidender Mitarbeiter ab, richtig zu bewerten, was für die Organisation relevant ist. Was letztendlich für das Überleben notwendig war oder nicht, lässt sich nur retrospektiv beantworten, da das Zusammenspiel diverser vernetzter Variablen und Elemente zum aktuellen Zustand geführt hat.²⁴⁰ Mit Entscheidungsprämissen können soziale Systeme gesteuert werden. Sie müssen bei einer Neuausrichtung (z.B. Servicestrategie für Produktionsfirma) ver-

234 Fritz B. Simon, *Einführung in die systemische Organisationslehre*, fünfte Auflage (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 97.

235 Fritz B. Simon, *Einführung in die systemische Organisationslehre*, fünfte Auflage (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 102.

236 Heinz v. Foerster, *Sicht und Einsicht: Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie* (Heidelberg: Carl-Auer, 1985), 12.

237 Torsten Groth und Rudolf Wimmer, „Konstruktivismus in der Praxis: systemische Organisationsberatung“, in *Konstruktivismus*, Hrsg. Falko von Ameln (Tübingen: Francke, 2004), 232.

238 Ibid., 232.

239 Fritz B. Simon, *Einführung in die systemische Organisationslehre*, fünfte Auflage (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 103.

240 Ibid., 105.

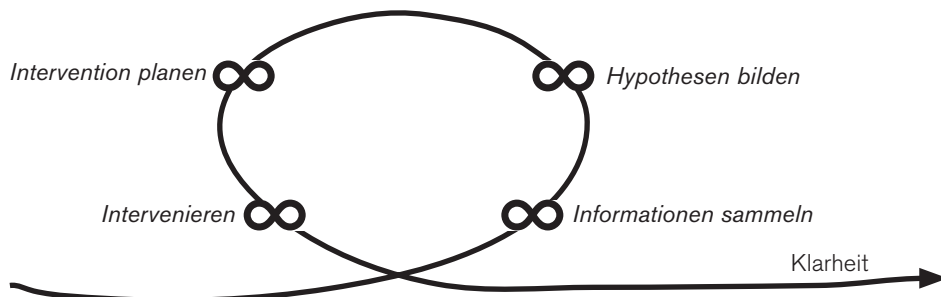


Abb. 39: Das Prozessmodell „systemische Schleife“, angelehnt an Köngswieser und Hillebrandt (2015:46)

ändert werden, damit die darauf folgenden Entscheidungen in diesem Sinne getroffen werden können. Werden die Prämissen nicht verändert, verhindern sie die Neuausrichtung.

Folgende Fragestellung ergibt sich: *Da PSS während ihrer Entwicklung für die Organisation – das soziale System – fremd sind entstehen automatisch Irritationen. Wie aber könnte Irritation gezielt gesteuert/gemessen werden?*

3.2.2.3 Der systemische Organisationsberatungsprozess

„Will man soziale Handlungsmuster geplant und gezielt verändern, muss man dazu einen entsprechenden interaktiven Sinngestaltungsprozess zwischen den Betroffenen organisieren.“²⁴¹

Methodische Grundlagen systemischer Organisationsberatung sind der Schleifengang (a), die Beobachtung 2. Ordnung (b), valides Beobachten und die daraus resultierende bzw. Theoriebildung (c).²⁴² Ebenso Haltung (d), Sehe-Punkte (e), Prämissen (f), Partizipation (g) und Prozess (h).

a) Schleifengang als Erkenntnisprozess

„Keine Theorie ohne Praxis und keine Aktion ohne Theorie“

²⁴¹ Joana Krizanits, *Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung* (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 13
²⁴² Ibid., 27.

Die Schleife stellt die iterative Abfolge von Information sammeln (beobachten), Hypothesen bilden (interpretieren), Interventionen planen, Handlungsoptionen generieren und Interventionen durchführen, Wirkung beobachten, evaluieren etc. dar (siehe Abb. 39).

b) Beobachtung 2. Ordnung

Da objektive Beobachtung nicht möglich ist, gilt es möglichst viele Perspektiven und Methoden zuzulassen bzw. einzubeziehen. Die Wirklichkeitskonstruktionen 1. Ordnung um Beobachtungen 2. Ordnung zu ergänzen (siehe Kap. 3.1).

c) Valides Beobachten oder die hohe Kunst der Wahrnehmung

Im Sinne des Konstruktivismus unterliegen wir einer selektiven Wahrnehmungsverarbeitung, die es gilt, durch die Beobachtung 2. Ordnung zu unterbrechen, um „valides“ Beobachten und Verstehen (soweit möglich), zu erreichen. So beeinflussen z.B. unsere Überzeugungen, welche Daten wir bei der nächsten Beobachtung auswählen.

Hinzu kommen methodische Leitplanken, die als Kompass für den Veränderungsprozess fungieren sollen, bestehend aus einer gewissen Haltung (d), multiplen Sehe-Punkte (e) und bestimmten Prämissen (f).²⁴³

d) Folgende Haltung unterstützt den Beratungs-

²⁴³ Ibid., 27.

prozess zwischen Berater und Klient:

- Vertrauen und Zuversicht fördern
- Nachhaltige Stärkung des Systems anstelle kurzfristiger Effekte
- Veränderung kann nur von innen geschehen, in Lösungsräume führen
- Jede Maßnahme (Interview, Workshop etc.) ist eine Intervention und hat eine Wirkung
- Neugierde, Wertschätzung, Allparteilichkeit
- Keine „Machbarkeitsphantasien“²⁴⁴

Die Herausforderungen hierbei sind u.a. das Nähe-Distanz-Dilemma, also nicht ins System zu „brechen“, sondern den nötigen Abstand zu wahren.

e) Sehe-Punkte bzw. Multiperspektivität

Sehe-Punkte sind die Standpunkte bzw. Perspektiven, von und mit denen wir die relevante Wirklichkeit innerhalb einer Organisation und eines Beratersystems (im Kontext und inklusive ihrer Vorgeschichte) zu konstruieren versuchen.

f) Prämissen

Essentielle Grundvoraussetzungen für den Veränderungsprozess sind nach Schweitzer und Schlippe die Akzeptanz folgender Faktoren:²⁴⁵

- Fokus auf die Handlung zwischen den Personen (Kommunikation) legen und nicht auf die individuelle Person mit ihren Interessen
- Ressourcensensibilität
- Kontextsensitivität
- Wirkungszusammenhänge und Reaktion des Gesamtsystems
- Multiperspektivität
- Unbefangenheit und Neutralität

g) Ein weiterer Aspekt ist das partizipative Arbeiten. So viele betroffene Mitarbeiter und relevante Führungskräfte in den Veränderungsprozess mit

„Der Klient ist der Maßstab seiner Lösung“
Fischer (2016)

einzubinden wie möglich, ist eines der Grundprinzipien der Organisationsentwicklung. Es geht darum Betroffene zu Beteiligten zu machen, “[...] indem Betroffene ihre Arbeitswelt humaner gestalten und gleichzeitig die Effektivität und Lebensfähigkeit“ der Organisation erhöhen.²⁴⁶ Partizipatives Arbeiten hat viele positive Effekte:

- Mobilisierung des Systems
- Investition in Entwicklungsfähigkeit, damit die Mitarbeiter lernen²⁴⁷
- Visualisierung der Projekte, um sie emotional erlebbar, verständlich (emotionales Lernen) zu machen und der Veränderung eine eigene Bedeutung geben zu können
- Aus „Versuch und Irrtum“ des Projektes lernen und neue Einsichten gewinnen
- Visualisierung von Zukunftsbildern ermöglichen

Je mehr Personen beteiligt sind, desto länger und unerwarteter kann ein Veränderungsprozess verlaufen, daher ist hohe Flexibilität in der Planung und Umsetzung wichtig.²⁴⁸ Externe Berater können den Prozess durch ihre Neutralität, Kompetenz und externe Sicht unterstützen.

h) König/Volmer weisen darauf hin, dass es kein einheitliches Standardkonzept für eine systemische Organisationsberatung gibt.²⁴⁹ Im Zuge der agilen Beratung, die in den letzten Jahren bei den Beratern selbst Einzug gehalten hat, sind klassische Prozessansätze veränderten Bedingungen unterworfen, z.B. wird nur die Zeit des Prozesses definiert, nicht das Ziel. Der Prozess wird ein „offener“ mit „rollierender Planung.“²⁵⁰ Ei-

²⁴⁴ Ibid., 44.

²⁴⁵ Jochen Schweitzer und Arist v. Schlippe und Helm Stierlein, *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung* (Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2000).

²⁴⁶ Joana Krizanits, *Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung* (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 16
²⁴⁷ Ralph Grossmann und Günther Bauer und Klaus Scala, *Einführung in die systemische Organisationsentwicklung* (Heidelberg: Carl Auer, 2015), 68.

²⁴⁸ Ibid., 54.

²⁴⁹ Eckhard König und Gerda Volmer, *Handbuch systemische Organisationsberatung* (Weinheim: Beltz, 2. Auflage 2014).

²⁵⁰ Axel Exner und Hella Exner, „Unternehmen brauchen agile

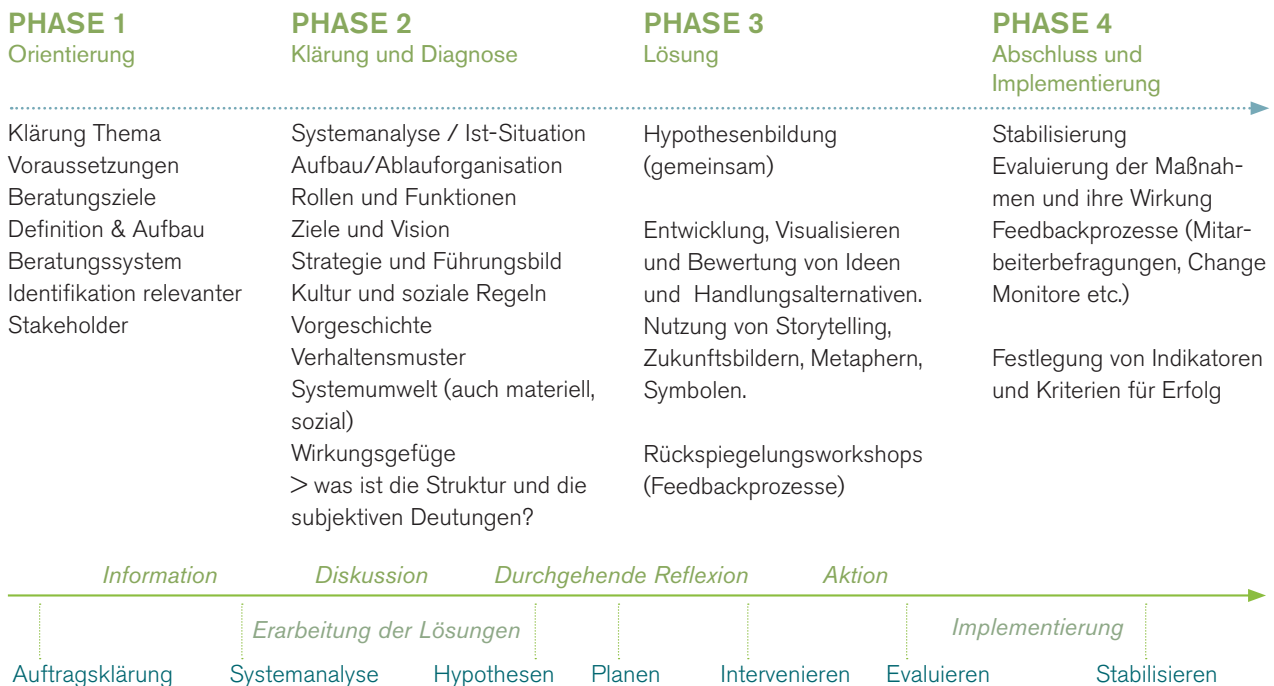


Abb. 40: Gängige Phasen eines systemischen Organisationsberatungsprozesses, angelehnt an König / Volmer (2014) und Grossmann (2015)

nes der Grundmodelle, das ein Beratungsprojekt in gängige Phasen einteilt, ist das GROW-Modell nach John Whitmore²⁵¹²⁵² (siehe Abb. 40), es besteht aus den vier Phasen:

- Goal (Orientierungsphase)
- Reality (Klärungs- und Diagnosephase)
- Options (Lösungsphase)
- Will (Abschlussphase)

Die Phasen sind nur eine grobe Orientierung, da sie iterativ angewendet werden und nicht trennscharf unterteilt sind. Ein wichtiger Teil der *Orientierungsphase* ist das Beratungssystem abzustecken, da jede Beratung Grenzen bezüglich zeitlichen, inhaltlichen und sozialen Aspekten hat.²⁵³ Das Beispiel in Abbildung 41 veranschaulicht den Aufbau eines solchen Be-

ratungssystems, das auch als temporäre Organisation, Interventions- oder Teilsystem mit dem Kern-/Steuerteam bezeichnet werden kann. Für das Beratungssystem werden normative Grundsätze formuliert. Das Thema Teamentwicklung und Rolle bekommt eine besondere Bedeutung. Die Interaktion und Feedbackprozesse innerhalb dieser Gruppe (n) müssen gesteuert werden. Genügend Personalressourcen und Zeit sind weitere Voraussetzungen für diesen Raum abseits des Regelgeschäftes. Individuelles und kollektives Lernen sind hier eng miteinander gekoppelt. Der Raum als „institutionales Laboratorium“ bietet durch seine eigene, stabile und zeitlich begrenzte Struktur die Möglichkeit, „tabufrei nachzudenken, Dinge auch radikal in Frage zu stellen“, neue Erfahrungen zu machen, neue Kompetenzen zu erweitern und das „Neue und Fremde“ emotional zu erleben.²⁵⁴ In der *Diagnosephase* wird das System ausführlich ana-

Beratung“, in *Organisationsentwicklung* Nr1. (2017): 70.

²⁵¹ John Whitmore, *Coaching für die Praxis* (Breisgau: Allesimfluss, 2011).

²⁵² Eckhard König und Gerda Volmer, *Handbuch systemische Organisationsberatung* (Weinheim: Beltz, 2. Auflage 2014).

²⁵³ Joana Krizanits, *Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung* (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 26.

²⁵⁴ Ralph Grossmann und Günther Bauer und Klaus Scala, *Einführung in die systemische Organisationsentwicklung* (Heidelberg: Carl Auer, 2015), 49.

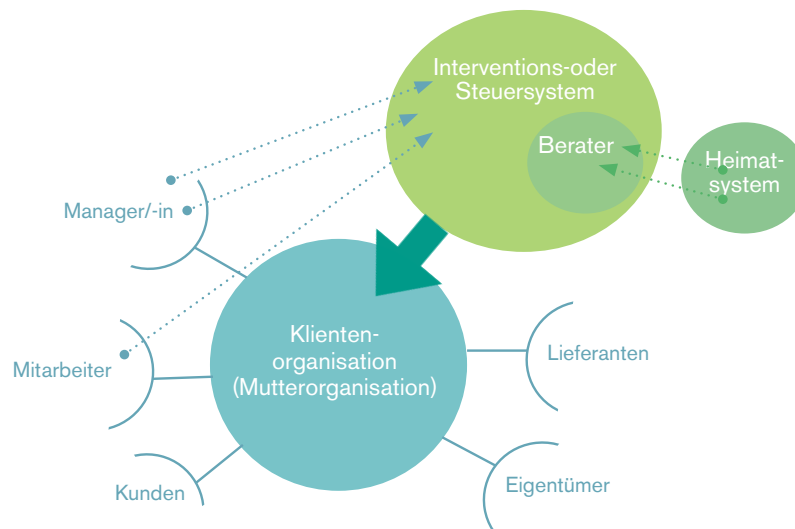


Abb. 41: Schematische Darstellung eines Beratungssystems, angelehnt an Exner & Exner (2017:74)

lysiert. Alle Interventionen sind immer sowohl Steuerungs- als auch Diagnoseinstrument.²⁵⁵ Förderlich für den Prozess ist es, wenn relevante Mitarbeiter und Führungskräfte von Anfang an selbst an der Diagnose teilnehmen, um auf gemeinsam gefundene Fragen und Probleme auch gemeinsame Antworten finden zu können. Durch das Mitwirken an der Diagnose sind Mitarbeiter automatisch mitten im Veränderungsprozess und das Thema erhält Aufmerksamkeit und Priorität. „Eine interne Diagnose als autonome und reflektierte Selbstbeobachtungsleistung des Systems kann durch Externe nicht ersetzt werden“²⁵⁶ Führungskräften kommt eine bedeutende Rolle zu, denn sind sie nicht involviert bzw. ist der „Gestaltungs- und Steuerungswille“ und ihr Commitment zu schwach, ist das Projekt zum Scheitern verurteilt.²⁵⁷ Es besteht eine breite Methodenvielfalt, um mit systemischen Fragen das System zu erkunden und gleichzeitig zu intervenieren. Die Dateninterpretation ist subjektiv (qualitative entdeckende Sozialforschung). Verwendete Diagnostiketechniken sind zirkuläres Fragen (Mailänder Schule), Skalierungs- und explorierende Fragen,

Einführen von Metaphern, Analogien, Multiperspektiven und Lösungsfragen (Steve de Shazer). Sowohl der Kontextbezug (Wirkungsgefüge), die Pfadabhängigkeit (Historie) als auch der Bezug zum Gesamtsystem müssen bedacht werden. In der *Lösungsphase* werden Handlungsalternativen entwickelt, bewertet und verabschiedet. Rückspiegelungsworkshops werden zur Reflexion, Klärung und Deutungsveränderung mehrfach eingesetzt. In der *Abschlussphase* werden die durchgeführten Aktionen/Maßnahmen bewertet und kritisch reflektiert. Auch die emotionalen Stadien zu beachten und zu akzeptieren, die Mitarbeiter in einem Veränderungsprozess durchleben, ist eine wichtige Grundlage für Berater (siehe Lewin Kapitel 3.2.1.5.2). Beim Versuch, Veränderungen nachhaltig in der Organisation zu stabilisieren, treffen folgende Hindernisse häufig auf²⁵⁸:

- Fehlende Klarheit, warum Veränderung notwendig ist
- Fehlende Zielvorgabe
- Fehlende Information der Mitarbeiter
- Fehlende Vorbildfunktion des Managements
- Zu wenig Verbündete

255 Ibid., 26.

256 Ibid., 79.

257 Ibid., 72.

258 Eckhard König und Gerda Volmer, *Handbuch systemische Organisationsberatung*, 2. Auflage (Weinheim: Beltz, 2014), 147.

- Keine stringente Durchführung der Intervention
- Keine Berücksichtigung kultureller Faktoren

Es ist wichtig, für die geplanten Maßnahmen sowohl Indikatoren (z.B. KPIs, Beobachtung der Mitarbeiter) als auch Erfolgskriterien (Zielerreichung, Return-on-invest, Systemakzeptanz, Qualität, Nebeneffekte) festzulegen.²⁵⁹ Eine große Herausforderung ist es, die erarbeiteten Handlungsalternativen und Lösungen nachhaltig in die Organisation zu implementieren, was nur gelingt, wenn der Implementierungsaspekt von Anfang an mit eingeplant wird. „Es ist notwendig, im Prozess bereits früh Vorkehrungen zu treffen, die der Unterstützung der Implementierung dienen.“²⁶⁰ Für die Implementierung müssen oft unter hohem Aufwand Organisationsstrukturen umgebaut und neue Funktionen und Rollen geschaffen werden. Es müssen alte Muster verlernt werden, was eine größere Anstrengung ist, als Neues zu lernen.²⁶¹ Die letztendliche Verantwortung dafür, dass neue Lösungen erfolgreich in den Alltag überführt werden und nachhaltig funktionieren, trägt die Führungsebene.²⁶² Nicht nur vielen Designern, sondern auch an Veränderungsprozessen mitarbeitenden Mitarbeiter geht es so, dass die Entwicklung neuer Ideen weitaus spannender ist, als diese dann im Detail umzusetzen. Eine Implementierung ist jedoch erst dann beendet, wenn die Evaluation der neuen Lösungen erfolgt ist und eine Bestätigung der Wirksamkeit erbracht ist.

Veränderungsvorhaben werden teils an und teils ohne konkrete Projekte (z.B. bei Kulturveränderungen oder Teamentwicklungen) durchgeführt.

259 259 Ralph Grossmann und Günther Bauer und Klaus Scala, *Einführung in die systemische Organisationsentwicklung* (Heidelberg: Carl Auer, 2015), 142.

260 Ibid., 90 f.

261 vgl. Fritz B. Simon, *Gemeinsam sind wir blöd* (Heidelberg: Carl-Auer, 2004).

262 Ralph Grossmann und Günther Bauer und Klaus Scala, *Einführung in die systemische Organisationsentwicklung* (Heidelberg: Carl Auer, 2015), 92.

Grossmann betont das Potential und die Effektivität, wenn im Rahmen eines konkreten Innovationsprojektes Veränderung mit der Organisation durchgeführt und parallel dabei das „Neue“ gelernt wird, eine Verknüpfung von Lernen mit Praxis stattfindet. Ein Innovationsprojekt findet nicht im Regelbetrieb der Organisation statt, sondern experimentiert in einem geschützten Raum (als Subsystem) mit Neuem, ohne von alten Denkmustern gleich gestoppt zu werden. Dieses Innovationsprojekt unterstützt den geplanten organisatorischen Wandel und ist dessen Instrument. Es muss einen Grad an Autonomie besitzen und zugleich eine enge Beziehung zur Stammorganisation pflegen, die permanent aktualisiert werden muss.²⁶³ Oft scheitern Innovationsprojekte aus dem Grund, dass das „Projekt entweder zu wenig oder zu viel Autonomie hat.“²⁶⁴ Ein PSS könnte genau als solch ein Innovationsprojekt ein Instrument der Veränderung sein. Eine Herausforderung ist es, dass externe Berater/Akteure selbst zu den Systemdynamiken beitragen und gleichzeitig von ihr betroffen sind²⁶⁵. So reagieren die Mitarbeiter in diesem geschützten Raum eventuell anders, da sie unter Beobachtung sind (u.a. soziale Erwünschtheit, Bias). Dies bedeutet dass externe Akteure das System beeinflussen.

Vergleicht man den GROW-Prozess mit den vier vorgestellten Phasenmodellen²⁶⁶ (siehe Tab. 10), fällt auf, dass der systemische Prozess am umfangreichsten ist. Zusätzlich führt er die Aspekte Beratungssystem, Diagnose von Verhaltensmustern, Systemumwelten, gemeinsame Hypothesenbildung, Nutzung von Storytelling, Rückspiegelungsprozessen und das Festlegen von Erfolgskriterien an.

263 Ralph Grossmann und Günther Bauer und Klaus Scala, *Einführung in die systemische Organisationsentwicklung* (Heidelberg: Carl Auer, 2015), 46.

264 Ralph Grossmann und Klaus Scala, *Gesundheit durch Projekte fördern* (München: Juventa, 2011).

265 Joana Krizanits, *Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung* (Heidelberg: Carl-Auer, 2015), 33

266 siehe Kap. 3.2.1.5.1.

3.2.3 Implementierungsansätze in der Service Design-Forschung

„Implementation of new service concepts by necessity demands a process of change.“²⁶⁷
 „Service Design is now recognized to be inseparable from organizational change.“²⁶⁸

Im Folgenden wird untersucht, welche Aspekte Service Designer beim Thema Implementierung als wichtig erachten, zu welchem Zeitpunkt im Prozess Implementierung mitbedacht wird und welche Rollen und Funktionen hier eingesetzt werden. Wie relevant sind das Verstehen der Klientenorganisation und welche Methoden werden hier eingesetzt? Wie werden Mitarbeiter befähigt und wie bereit sind sie dazu, die Veränderung, die ein PSS mit sich bringt, in ihrem Arbeitsalltag zu akzeptieren? Wie wird die Klientenorganisation darin gestärkt, die entwickelten Servicekonzepte letztendlich umzusetzen? Welche Typologien gibt es, die die unterschiedlichen Einsatzbereiche von Service Design definieren?

Service Design ist ein heterogenes, junges und im permanenten Wachstum und Wandel befindliches Forschungsfeld. Bisher wurden die Schwerpunkte von Forschung und Praxis auf das Erforschen von Nutzerbedürfnissen und Stakeholdern und die Entwicklung von Serviceinnovationen gelegt.^{269, 270} Es besteht unter Service Designern und Wissenschaftlern (u.a. Koivisto, Stickdorn und Schneider) Einigkeit darüber, dass es eine

große Herausforderung ist, Servicekonzepte zu implementieren und dass viele der Konzepte nie realisiert werden.²⁷¹ Eine Ursache kann sein, dass die Umsetzung von Service Design-Konzepten tiefgreifende Veränderung für die beauftragenden Organisationen mit sich bringt.²⁷² Ansätze, die sich mit dem Bereich der Implementierung beschäftigen sind fragmentiert und es fehlen übergeordnete, Einzelaspekte integrierende, Zusammenhänge und Phänomene erklärende Modelle. Yu führt an, dass aktuelle Service Design-Prozesse ihre Auswirkung und ihren Beitrag auf Organisationen nicht aufzeigen können. Ebenso findet sie keinen klaren Nachweis über Aktivitäten von Designern in der Implementierungsphase.²⁷³ Dies bestätigt auch Martin: In einer Studie berechnet er den Anteil der Methoden, die auf die Implementierung entfallen. Im Vergleich von fünf häufig verwendeten Toolkits / Methodensammlungen ergeben sich Werte zwischen 0 bis 20%.²⁷⁴

Die Ergebnisse einer Literaturrecherche mit Fokus auf Implementierung werden anhand von den drei Dimensionen Zeit, Involvierung der Akteure und Rollen eingeleitet und im Anschluss anhand von drei Kategorien, die alle miteinander eng verwoben sind, eingeordnet und beschrieben (siehe Abb. 42):

- Kategorie 1: Verstehen des Systems bzw. der Organisation (**Understand & Discover**)
- Kategorie 2: Befähigung von Mitarbeitern (**Enable & Define**)
- Kategorie 3: Reduktion von Unsicherheiten (**Reinforce & Deliver**)

267 u.a. Mark Stickdorn und Jakob Schneider, *This is Service Design Thinking: Basics – Tools – Cases* (Amsterdam: BID Publishers, 2010), 134. Mikko Koivisto, Kirikka Vaajakallio und Juha Kronqvist, „Going all The Way“, *Touchpoint* Vol.6, Nr2 (2014).

268 Sabine Junginger, „Design legacies: why service designers are not able to embed service design in the organization (Artikel präsentiert auf der ServDes., Lancaster, 9-11 April, 2014).

269 Daniela Sangiorgi, Alison Prendiville und Amy Ricketts, *Mapping and Developing Service Design Research in the UK* (Project Report. AHRC, Lancaster, UK, 2014).

270 Eun Yu, „A reflection on and Suggestion of Service Design Processes: from Activity-Centered Descriptions toward Outcome-Oriented Demonstrations“, *Archives of Design Research* 30(1) (2017).

271 Mike C. Lin et al., „Service Design and Change of Systems: Human-centered Approaches to Implementing and spreading Service Design“, *International Journal of Design*, Vol 5, No 2 (2011): 73-86.

272 Sangiorgi, Junginger, 2009, 2011 oder Bailey 2012, 273 Eun Yu, „A reflection on and Suggestion of Service Design Processes: from Activity-Centered Descriptions toward Outcome-Oriented Demonstrations“, *Archives of Design Research* 30(1) (2017): 31.

274 Ricardo Martins, „Increasing the Success of Service Design Implementation“, *Touchpoint* Vol. 8, No.2 (2016): 12-14

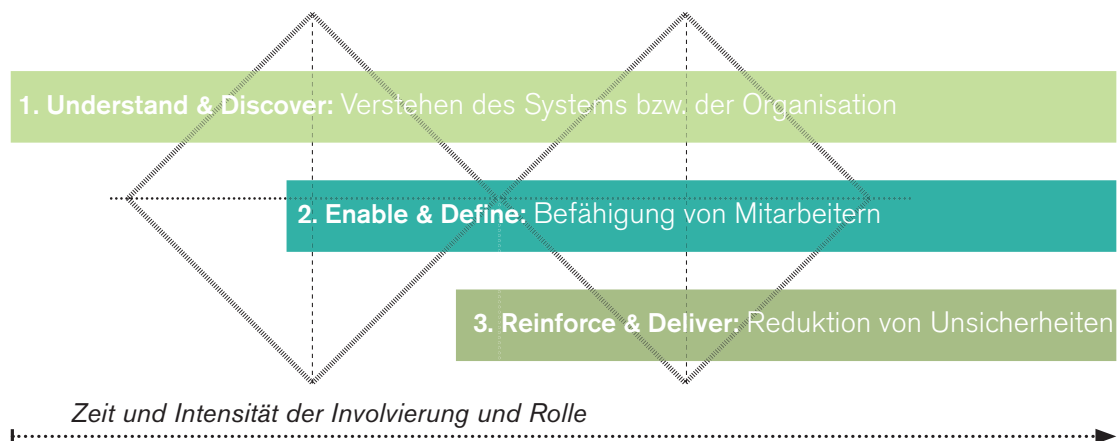


Abb. 42: Schematische Darstellung der Kategorien der Literaturanalyse im Bereich Implementierung von PSS im Service Design

Beim Double Diamond-Prozess ist die Implementierung zeitlich immer am Ende einer Iteration des zweiten „Diamanten“ verortet bzw. fehlt. Es stellt sich die Frage, von was eine Implementierung abhängt. „Implementation change relies on the fact that the management is convinced of the service concept and does not flinch from any resulting problems while implementing the change.“²⁷⁵ Service-Implementierung wird als einer von vier Schritten innerhalb des iterativen Designprozesses beschrieben oder als Prototyping und Messen bzw. Evaluierung.²⁷⁶ In einer qualitativen Studie in Norwegen wurde von Lee z.B. festgestellt, dass Service Designer nur am Anfang des Service Design-Prozesses involviert sind.²⁷⁷ Overkamp und Holmild unterteilen zwei Arten von Zeitfenstern, in denen Implementierung thematisiert wird: Einerseits, die Implementierung bereits von Anfang an parallel zu bedenken; andererseits, sie erst am Ende des Prozesses – quasi als „Add-on“ – anzufügen (siehe Abb. 43).²⁷⁸ Die als „Add-on“ betrachte-

te Implementierung lässt einen linearen Prozess vermuten, der sich vom zirkulären Vorgehen weitgehend abkoppelt. Christiansen betont, dass Implementierung mehr ein „Mindset“ als eine Phase des Prozesses ist, mit der man ein Projekt startet, und dass von Anfang an mit einem starken Fokus und Willen zu implementieren gestartet werden muss.²⁷⁹ Die Designimplementierungs- und Betriebsphasen (wenn der Service im aktuellen Tagesgeschehen läuft) werden oft als getrennte Disziplinen mit wenig gegenseitiger Involvierung behandelt.²⁸⁰ Die Involvierung von Service Designern an Serviceinnovationsprozessen ist (noch) verstärkt in den anfänglichen Phasen zu beobachten. Das bedeutet, dass zu dem Zeitpunkt, an dem es für Organisationen sehr konkret und klar wird, was die entwickelten Konzepte für eine Auswirkung auf den Alltag und Abläufe haben (die Realität greifbar wird), Service Designer üblicherweise am wenigsten involviert sind. Service Designer werden oft mit kleinen isolierten Designprojekten beauftragt („service interaction

²⁷⁵ Marc Stickdorn und Jakob Schneider, *This is Service Design Thinking: Basics – Tools – Cases* (Amsterdam: BID Publishers, 2010), 135.

²⁷⁶ Andy Polaine, Lavrans Løvlie und Ben Reason, *From inside to implementation* (New York: Rosenfeld Media, 2013).

²⁷⁷ Eunji Lee, „Service Design Challenge: Transitioning from Concept to Implementation“ (Artikel präsentiert auf Serv.Des Kopenhagen, 24-26 Mai, 2016), 232.

²⁷⁸ Tim Overkamp and Stefan Holmild, Views on Implementation

and how they could be used in Service Design“ (Artikel präsentiert auf Serv.Des Kopenhagen, 24-26 Mai, 2016), 205.

²⁷⁹ Lotte Christiansen, „Strategies and tactics for service implementation“ (Artikel präsentiert auf Participatory Innovation Konferenz, 18-20. Mai, 2014).

²⁸⁰ Jan-Erik Dahl, Jorgen Kjaergaard und Jakob Stoevring Sorensen, „The Missing Link“, *Touchpoint* Vol. 3 Nr. 3. (2014): 10-15.

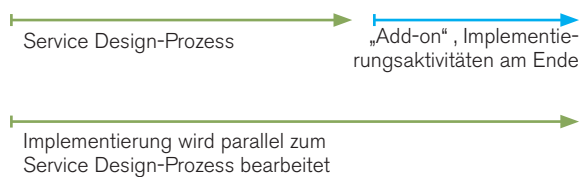


Abb. 43: Zeitpunkt der Implementierung im Prozess, nach Overkamp und Holmid

design²⁸¹), bei denen es darum geht, z.B. einen einzelnen Touchpoint zu gestalten, bevor sie an einem übergreifenden und gesamten PSS arbeiten - sozusagen die Weiterentwicklung beginnend beim „single entry“ bis hin zu einem „complex system.“²⁸² Die Involvierung von Service Designern hängt von der Rolle ab, in der sie tätig sind. So stellt sich die Frage, welche Rollen Service Designer bei Implementierungen einnehmen können und müssen, um ihre Auftraggeber und Klientenorganisationen zu unterstützen. Das Spektrum ist groß: So können sie Moderator oder Facilitator, Innovations-Agent (Hicks 2010), Connector (Sangiorgi, Junginger), Change-Agent (Hin) sein oder Mitarbeiter dabei unterstützen neue Perspektiven einnehmen zu können (Brown 2009²⁸³). Yu kategorisiert die in einer Studie gefundenen Rollen in die drei Beziehungstypen „Delivering - Assisting - Facilitating“²⁸⁴. Um Service Design-Projekte erfolgreich zu implementieren, benötigt man mehr als gut ausgearbeitete Blueprints. Man braucht eine „Coalition of the willing“²⁸⁵ - und das sowohl auf Klienten- als auch externer Service Design-

281 Sabine Junginger und Daniela Sangiorgi, „Service Design and Organisational Change: Bridging the gap between rigour and relevance“ (Artikel präsentiert auf IASDR, Seoul, 18.-22. Oktober, 2009).

282 Tim Overkamp and Stefan Holmid, „Views on Implementation and how they could be used in Service Design“ (Artikel präsentiert auf Serv.Des Kopenhagen, 24-26 Mai, 2016), 206.

283 Tim Brown, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation* (New York: Harper Business, 2009).

284 Eun Yu, „Understanding Service Design practices and contributions to New Service Development“ (Unveröffentlichte Diss., Lancaster University, 2016), 157.

285 Bruno Jaespert und Jürgen Tanghe, „The coalition of the willing“, *Touchpoint*, Vol. 3, No.2 (2011): 44. Ursprünglich stammt das Zitat „The coalition of the willing“ von John P. Kotter, *Leading Change* (München: Vahlen, 2011), 18

Organisationsseite. Es müssen diverse Rollen von externen Designern bzw. Beratern oder auch von internen Mitarbeitern besetzt werden. Die in den Interviews dieser Studie gefundenen Rollen werden in Kapitel 4.3.5 dargestellt.

3.2.3.1 Kategorie 1: Verstehen des Systems bzw. der Organisation

„Designers need tools to explore, understand, and address the needs of different actors.“²⁸⁶

Es gibt mehr Ansätze und Methoden zum Thema Verstehen und Analyse von Nutzerbedürfnissen, als über die Analyse von den beauftragenden Klientenorganisationen mit ihren Mitarbeitern. Kimbell beschreibt, dass das „Verstehen von Werten und der Natur der Beziehungen zwischen Menschen und anderen Menschen, Menschen und Dingen, zwischen Menschen und Organisationen, [...] nun als zentraler Punkt für die Gestaltung von Services verstanden wird.“²⁸⁷ So müssen neben den Bedürfnissen der Nutzer, die einen Teil der relevanten Umwelt einer Organisation darstellen, viele unterschiedliche harte und weiche Faktoren des Innenlebens der Organisationen verstanden werden, um erfolgreich zusammenarbeiten und implementieren zu können. Harte Faktoren können u.a. Aufbauorganisation, Strukturen oder Prozesse und weiche Faktoren z.B. Kultur, Beziehungen oder Machtverhältnisse sein. Ebenso müssen Designsprache und der Umgang damit identifiziert werden. Junginger betont, dass Service Designer nicht ohne das Verstehen von existierenden „design legacies“ mit bzw. in Organisationen erfolgreich gestalten und implementieren können. Es werden eine

286 Nicola Morelli, „Designing Product/Service Systems: A methodological exploration“, *Design Issues* Vol. 18, No.3 (2002): 6.

287 Lucy Kimbell, „Marketing: connection with people, creating value“, in *This Is Service Design Thinking: Basics – Tools – Cases*, Hrsg. Marc Stickdorn und Jakob Schneider (Amsterdam: BID Publishers, 2010), 51.

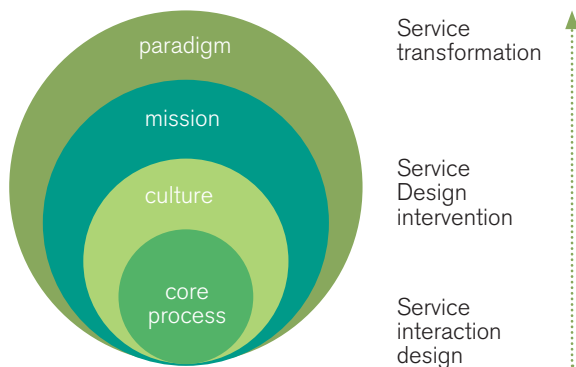


Abb. 44: Die drei Ebenen von Veränderungen durch Service Design nach Sangiorgi und Junginger (2009:8)

ganze Reihe von Methoden verwendet, um Abläufe in einer sozio-technischen Struktur (Organisation) zu verstehen, zu abstrahieren und visuell darzustellen, z.B. der Blueprint nach Shostack, die System Map von Sangiorgi und Morelli, die System Ecology Map von Polaine et. al oder die Network-Actor-Map von Morelli. Kritik an einer Methode wie dem Blueprint gibt es bezüglich der Tatsache, dass ein Blueprint zu isoliert, also die Verbindung zum restlichen System ignorierend, quasi in einem „Vakuum“²⁸⁸ passiert, was der Realität nicht entspricht. Der Grad der stattfindenden Veränderung bei Service Design-Projekten kann in dem von Sangiorgi und Junginger, basierend auf Levy's (1986) second-order-change und Golembiewski's 3-level-Modell eingeordnet werden (siehe Abb. 44).²⁸⁹ Das Modell zeigt auf, dass tiefliegende, fundamentale Glaubenssätze erkannt sein müssen, um eine Service-Transformation zu erreichen, ansonsten bleibt man auf der Stufe reinen Service Interaction-Designs, also klassischem First Order-Design. Um weiche Faktoren identifizieren zu können, arbeiten Service Designer mit „Reflective Inquiry“²⁹⁰ - Techniken, die über Regeln, Normen oder Verhaltensmus-

288 Sabine Junginger und Daniela Sangiorgi, „Service Design and Organisational Change: Bridging the gap between rigour and relevance“ (Artikel präsentiert auf IASDR, Seoul, 18.-22. Oktober, 2009).

289 Ibid., 8.

290 Ibid., 1.

ter von Mitarbeitern Aufschluss geben können. Nutzer- und Bedürfnisforschung auf interne Mitarbeiter angewendet wird als Voraussetzung für „Employee experience“ bezeichnet, die als Komplementär zum Nutzer ebenso wichtig für ein PSS ist. Jaspaert und Tanghe haben 2011 in einer Recherche die Hauptprinzipien von Service Designern und Organisationsveränderungs-Beratern untersucht und kommen zu dem Ergebnis, dass beide der gleichen Logik folgen.²⁹¹ Mager wirft die Frage auf, wie man Design nutzen kann, um das gewünschte bzw. ein verändertes Verhalten im Rahmen eines Service-Systems zu ermöglichen. Die erste der insgesamt zehn „Regeln“ für Service Design und Verhaltensveränderung beschreibt, dass es wichtig ist, Verständnis für das aktuelle Verhalten der Mitarbeiter, deren Motive, Gewinne und Konsequenzen zu entwickeln.²⁹² Sangiorgi wirft die Frage auf, ob nicht nur Tools zur Visualisierung und Abbildung der Komplexität, sondern auch Methoden zur Reflexion für Service Designer hilfreich wären: „the need to introduce new skills and tools for reflexive practices within projects that hold transformational aims is evident. This might include ways to consciously track and reflect on processes, conflicts, roles, design decision points, mapping multiple perspectives and exploring individual and collaborative interpretations and evaluations of design situations and outcomes.“²⁹³ VanPatter weist darauf hin, dass es neben dem Verändern des Mindsets, dem Mindshift, ein Training in Fähigkeiten benötigt, den Skillshift, damit letztendlich eine Veränderung der Arbeitskultur innerhalb von Organisationen bewirkt werden kann, der Culture Shift (siehe Abb. 45).²⁹⁴

291 Bruno Jaespaert und Jürgen Tanghe, „The coalition of the willing“, *Touchpoint*, Vol. 3, No.2 (2011): 44-47.

292 Birgit Mager, „Service Design and Behavioural Change“, *Touchpoint* Vol.1 Nr.3 (2010): 73-75.

293 Daniela Sangiorgi, „Transformative services and transformation design“, *International Journal of Design*, 5(2) (2011): 37.

294 „Design Thinking is „mindset“?“ GK VanPatter, 2016, abgerufen am 2.2.2107, <http://linkedin.com/pulse/design-thinking-mindset-not-exactly-gk-vanpatter>



Abb. 45: Vom Mindshift zum Cultureshift nach VanPatter, 2016

3.2.3.2 Kategorie 2: Befähigung von Mitarbeitern

„Die Methoden des Service Design liefern Unternehmen eine wirksame Basis zur Erneuerung von innen [...], es entsteht ein „Mind-change“, der die gesamte Firmenkultur auf Innovation einschwört.“²⁹⁵

Mitarbeiter der Klientenorganisation zu befähigen, bekommt einen immer stärker werdenden Fokus in der Service Design-Forschung. Es ist erkannt, dass nicht die technologischen Fragestellungen die großen Herausforderungen bei Implementierungen sind, sondern Personen und das soziale System mit seinen Besonderheiten. Die Frage ist hier, wie man Mitarbeiter auf kommende Veränderungen vorbereiten kann, um die Chancen für eine Umsetzbarkeit von PSS zu erhöhen. Ein Forschungsschwerpunkt ist „Co-Creation“²⁹⁶, das partizipative und Disziplinen übergreifende Zusammenarbeiten zwischen Designern und Non-Designern, das internen Mitarbeitern ermöglicht, die Probleme durch Nutzerforschung „live“ und „outside-in“ zu erfahren. Stefan Holmild definiert Co-creation in der Serviceentwicklung wie folgt: „Service design shows that by setting up user involvement in particular ways, where, e.g., users and frontline personnel are provided with generative tools and techniques, they can produce innova-

tive services.“²⁹⁷ Co-kreatives Arbeiten bedeutet den Shift zur kollektive Kreativität.²⁹⁸ Für Designer bedeutet co-kreatives Arbeiten sich in einen kollektiven Kreativprozess hineinzubegeben, der einen Gegensatz zum bisherigen Arbeiten z.B. als autarker und individueller Autoredesigner darstellt und wiederum einen Paradigmenwechsel mit sich bringt. Co-kreatives Arbeiten ermöglicht, Methoden-Know-how und nutzerzentriertes Vorgehen während des laufenden Prozesses zu erlernen, selbst spielerisch an der Entwicklung neuer Innovationen und Ideen zu arbeiten und dabei gleichzeitig ein Verständnis zu erlangen, was mögliche Lösungen für ihren Alltag bedeuten könnten. Mitarbeiter werden zum Mitgestalter ihres Arbeitslebens, was wiederum eine Wirkung auf die herrschende Kultur einer Organisation hat. Lin et al. erwähnen den Unterschied zwischen „Compliance Approach“ und „Commitment Approach“ aus der sozialen Bewegungstheorie. Dies bedeutet, dass die Chance, dass Lösungen nachhaltig mitgetragen werden, bei aktiv im Innovationsprozess involvierten Mitarbeitern steigen. Bei der durchgeführten Studie von Lin et al. waren die nachhaltigeren Implementierungsergebnisse die des „Commitment Approaches.“²⁹⁹ Co-kreatives Arbeiten fördert auch die Verteilung von Macht.³⁰⁰ Dies bestätigen u.a. auch Kaszubski und Weber-Kainz: So haben Mitarbeiter Schwierigkeiten, sich mit „von oben“ angeordneten Veränderungsprozessen identifizieren können.³⁰¹ Des Weiteren lernen Mitarbeiter und Führungskräfte, was es bedeutet, nutzerzentriert zu denken und

295 Linda Kaszubski und Barbara Weber-Kainz, „Frischer Wind in Unternehmen“, *Touchpoint* Sonderausgabe (2015): 17.

296 Co-Creation Definition: nach C. K. Prahalad und Ramaswamy, 2004: „The joint creation of value by the company and the customer; allowing the customer to co-construct the service experience to suit their context.“

297 Stefan Holmild, „Participative, co-operative, emancipatory: From participatory design to service design“ (Artikel präsentiert auf der Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, Oslo, 2009), 111.

298 Marion Russ, „Leadership of Creativity: Entity-Based, Relational and Complexity Perspectives“, in *Handbook of Organizational Creativity*, Hrsg. Michael D. Mumford (London: Academic Press, 2012), 457-479.

299 Mike C. Lin et al., „Service Design and Change of Systems: Human-centered Approaches to Implementing and spreading Service Design“, *International Journal of Design*, Vol 5, No 2 (2011) 300 vgl. Participation Ladder von Arnstein, 1969.

301 Linda Kaszubski und Barbara Weber-Kainz, „Frischer Wind in Unternehmen“, *Touchpoint* Sonderausgabe (2015):16-22.

zu handeln. Im Laufe der Zeit können so die alten „produkt- oder prozesszentrierten“ Denkmuster abgelöst und verlernt werden. Selbst zu erleben, mit welchen Problemen Nutzer konfrontiert sind, kann die Motivation und den Willen zur Veränderung merklich erhöhen. Warwick, Young und Lievesley beschreiben in einer Studie mit einer VCS Organisation, dass eines der Ergebnisse der Designaktivitäten der Wunsch, die Fähigkeit und die Erlaubnis zur Veränderung sein kann.³⁰² In dem von Yu entwickelten Service Design-Interventionsmodell mit den Phasen „Informing - Specifying - Activating - Sustaining“ wird in der Phase „Sustaining“ der Aufbau von Fähigkeiten für die Organisation betont, um den größten Effekt in Richtung Veränderung zu erreichen.³⁰³ Eine der Wirkungen von Service Design ist es, dass Innovationsbarrieren überwunden werden können und generell human-centered Design als ein Vehikel für Veränderung fungiert.³⁰⁴ Ein weiterer Nebeneffekt von human-centered Design ist organisationales Lernen³⁰⁵ und Kulturveränderung.³⁰⁶ Junginger betont, dass ohne Verankerung kundenzentrierter Werte und Ausrichtung der Klientenorganisation das Vorhaben zum Scheitern verurteilt ist.³⁰⁷ Co-kreatives Arbeiten mit allen Ebenen einer Organisation bedeutet, dass Designer nicht alleine wie früher gewohnt – quasi im Design-Elfenbeinturm – an ihren Ideen arbeiten, sondern die Klientenorganisation teil-

302 Laura Warwick, Robert Young and Matthew Lievesley, „A third way for the third sector: generating a framework to recognise the impact(s) of the co-design of service innovation in third sector organisations using a critical design research cycle“ (Artikel präsentiert auf International Design Management Research Conference, DMI, Boston, 8.-9. August, 2012).

303 Eun Yu, „Understanding Service Design practices and contributions to New Service Development“ (Unveröffentlichte Diss., Lancaster University, 2016), 157.

304 Sabine Junginger, „Product Development as a Vehicle for organizational Change“, *Design Issues*, Vol. 24, No. 1 (2008): 26-35.

305 Sabine Junginger, „A different role for human-centred design within the organization“ (Artikel präsentiert auf EAD06 Bremen, März, 2005).

306 Linda Kaszubski und Barbara Weber-Kainz, „Frischer Wind in Unternehmen“, *Touchpoint* Sonderausgabe (2015), 20.

307 Sabine Junginger, „A different role for human-centred design within the organization“ (Artikel präsentiert auf EAD06 Bremen, März, 2005).



Abb. 46: Zusammenarbeits-Typologien von Service Designern und Organisationen

haben lassen und sich auf einen gemeinsamen, iterativen Lern- und Entwicklungsprozess einlassen (müssen). Ziele und Visionen sollten ebenfalls kollaborativ definiert werden.³⁰⁸ Nähe löst Distanz ab und wird zur Voraussetzung für erfolgreiche Ergebnisse. Service Designer verändern ihre Arbeitsweise vom Arbeiten *für* zum Arbeiten *mit* oder sogar *innerhalb* einer Organisation.³⁰⁹ So arbeiten sie nicht mehr an der „Peripherie“³¹⁰ einer Organisation, sondern vermehrt partnerschaftlich innerhalb (auch räumlich) und erhalten so einen tiefen Einblick in Abläufe, Muster und Kultur. Abbildung 46 zeigt die verschiedenen Typologien der Zusammenarbeit von Service Designern mit Klientenorganisationen. Um partizipativ arbeiten zu können, ist eine gemeinsame Sprache von höchster Notwendigkeit, um sich verstehen zu können. Stuart Bailey betont, dass Designer die Organisations- oder Businesssprache respektieren und erlernen müssen und genauso andersherum.³¹¹ Ohne Sprache als

308 Jaana Hyvärinen, Jung-Joo Lee, Tuuli Mattelmäki, „Fragile liaisons: Challenges in cross-organizational service networks and the role of design“, *The Design Journal*, 18(2) (2015): 264.

309 Sabine Junginger und Daniela Sangiorgi, „Service Design and Organizational Change: Bridging the gap between rigour and relevance“ (Artikel präsentiert auf 3rd IASDR Conference Design Research, 18-22. Oktober, 2009), 2.

310 Ibid., S 6.

311 Stuart Bailey, „Embedding service design: the long and the short of it: Developing an organisation's design capacity and capability to sustainably deliver services“ (Artikel präsentiert auf 3rd



Abb. 47: Co-Design Hindernisse, nach Pirinen (2016)

Medium kann keine Kommunikation stattfinden (siehe dazu Kapitel 3.1.). Über ausreichende Kapazitäten im Bereich Mitarbeiter-Know-how und auch Zeit neben dem Alltagsgeschäft zu verfügen, ist eine wichtige Voraussetzung für Implementierung. So muss das Know-how nicht nur im „Kernteam“ vorhanden sein, sondern auch in weiteren Teilen der Organisation.³¹² Relevant ist es von Anfang an, die richtigen Stakeholder in den Co-Kreations-Prozess zu integrieren. Wer für das entsprechende PSS relevant ist, sollte bereits in der frühen Phase geklärt werden.³¹³ Immer wieder wird die Etablierung eines Kern-Teams betont, das idealerweise eigene Räumlichkeiten erhält, die offenes und innovatives Zusammenarbeiten unterstützen. Christiansen beschreibt dies mit „core powerful project group“³¹⁴, bestehend z.B. aus drei internen und drei externen Mitarbeitern, die die Keimzelle des Service Design-Prozesses darstellen, in dem alle Initiativen geplant, umgesetzt und gesteuert werden. Han betont die Wichtigkeit des Aufbaus einer „Community

of Service“, die nach Beendigung des Engagements der externen Designorganisation alleine in der Lage ist, den Prozess weiterzuverfolgen.³¹⁵ Service Designer können während des Prozesses die Rolle eines Change-Agenten einnehmen, der den Mitarbeitern dabei hilft, co-kreativ zu arbeiten und das neue Wissen einzusetzen.³¹⁶

Alle relevanten Stakeholder einzubinden, ist ein weiterer erkannter Faktor, der einen erheblichen Einfluss auf den Prozess hat, u.a. auf den Vertrauensaufbau in den Prozess, externe Partner, erarbeitete Lösungen:

- Unterschiedliche Perspektiven und Know-how werden garantiert
- Auslotung von unterschiedlichen Anforderungen³¹⁷ der diversen Stakeholder
- Gemeinsamer Lernprozess
- Verantwortungsübernahme („Stakeholder Ownership“)³¹⁸
- Organisation auf die Implementierung vorbereitet

ServDes., Espoo 8-10 Februar, 2012).

312 Ibid.

313 Jaana Hyvärinen, Jung-Joo Lee, Tuuli Mattelmäki, „Fragile liaisons: Challenges in cross-organizational service networks and the role of design“, in *The Design Journal*, 18(2) (2015): 264.

314 Lotte Christiansen, „Strategies and tactics for service implementation“ (Artikel präsentiert auf Participatory Innovation Konferenz, 18-20. Mai, 2014).

315 Qin Han, „Practices and Principles in Service Design: stakeholder, knowledge and Community of Service“ (PhD Diss., University of Dundee, 2010), 10.

316 Ibid.

317 Ibid.

318 Tim Overkamp and Stefan Holmild, Views on Implementation and how they could be used in Service Design“ (Artikel präsentiert auf Serv.Des Kopenhagen, 24-26 Mai, 2016), 210.

Die Deutsche Telekom bildet als Beispiel interne UX-Navigatoren³¹⁹ aus, die Service Design bzw. Design Thinking-Methoden, Arbeitsweisen und Denkparadigma in die Organisation tragen und dadurch die Organisation auf anstehende Veränderungen frühzeitig vorbereiten. Die vier folgenden Punkte aus Mager's „Regeln“ für Service Design und Verhaltensveränderung unterstützen die Organisation und ihre Mitarbeiter:³²⁰

- Auf dem in der Organisation bereits bestehenden Wissen aufbauen
- Ein Bewusstsein für Veränderung schaffen
- Emotionale Wirkung und Motivation bei den Mitarbeitern kreieren
- Physische Umgebung schaffen

Pirinen hat in der empirischen Untersuchung „ATLAS: Map for Future Service Co-development“ (2012-2014) an der School of Arts/Alto University zwanzig Hindernisse und Ermöglicher/Wegbereiter für Co-Design definiert. Für die Studie wurden sechs Service-Co-Design-Projekte, die in Kooperation mit der Universität und Partnern aus dem Bereich Gesundheit, Erziehung und Technology durchgeführt wurden, analysiert.³²¹ Beim Versuch, die Ergebnisse des erfolgten Co-Designs zu implementieren, sind vier Hindernisse und die dementsprechenden Wegbereiter aufgetreten (siehe Abb. 47).

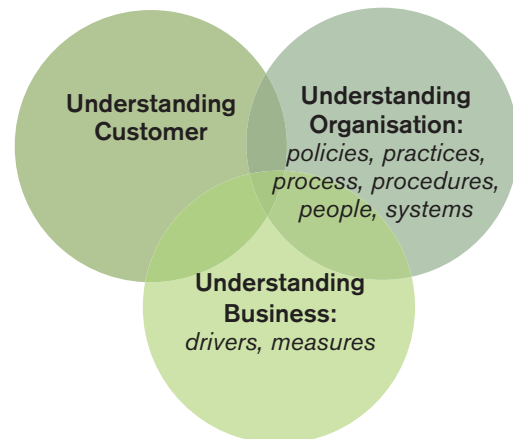


Abb. 48: Die drei relevanten Perspektiven von Service Design und Businessdesign, angelehnt an Arico (2015:3)

3.2.3.3 Kategorie 3: Reduktion von Unsicherheiten

„Build organizations where the human infrastructure supports the customer change process.“³²²

Am wenigsten wurde bisher in der Service Design-Literatur in Bezug auf den Abbau von Unsicherheiten und Zweifeln der Klientenorganisation und ihren Entscheidern bei Service Design-Implementierungen geschrieben. Das korreliert mit dem Fokus, der in den letzten Jahren verstärkt auf die Anfangsphase der Service-Entwicklung gelegt wurde. Allmählich ist eine Verlagerung der Aufmerksamkeit in Richtung Implementierungsfragen (und dem Service Delivery) oder Integration von wirtschaftlichen Themen zu beobachten. Oft finden Design-, strategische oder betriebliche Fragestellungen in separaten Abteilungen statt, teils sicher aus der Historie von Designern heraus, aber auch daher rührend, dass Designer die Sprache des Top-Managements bisher wenig verstehen. Dazu kommt die herrschende abteilungsabgrenzende Kultur innerhalb der Organisationen. So werden Ausgaben/Kostentreiber und Einnahmen teils in unter-

319 Maik Medzich und Pia Drechsel, „Reinventing from Within“, *Touchpoint*, Vol. 8, No 2 (2016): 31.

320 Birgit Mager, „Service Design and Behavioural Change“, *Touchpoint* Vol.1 Nr.3 (2010): 73-75.

321 Antti Pirinen, „The barriers and enablers of co-design for services“, *International Journal of Design*, 10(3) (2016): 27-42.

322 Jan-Erik Dahl, Jorgen Kjaergaard und Jakob Stoevring Sorensen, „The Missing Link“, *Touchpoint* Vol. 3 Nr. 3. (2014):15.

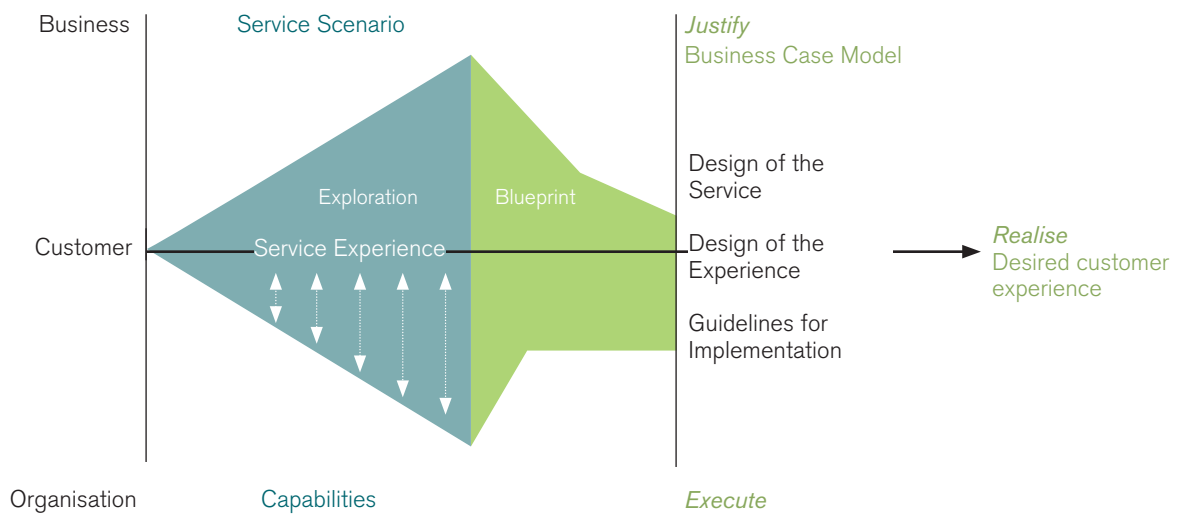


Abb. 49: Business- und Service Design Prozess nach Arico (2015:4)

schiedlichen Abteilungen bearbeitet.³²³ Werden Service Designer allerdings nicht frühzeitig in betriebliche Fragestellungen involviert, können sie elementare Parameter (wer, wann, wo) nicht verstehen und das Risiko, dass Implementierungen scheitern, steigt.³²⁴ Unternehmensberater sind aus ihrer Historie heraus besonders versiert darin, das Top-Management von ihren, meist auf das laufende Geschäftsjahr ausgerichteten (kurzfristigen) Strategien zu überzeugen. Die Nahtstelle Service Design trifft "harte Business Faktoren"³²⁵ ist eines der zukünftigen Schlüsselfelder und die fehlenden wirtschaftlichen Entscheidungsgrundlagen eine der Hauptbarrieren für erfolgreiche Implementierungen. Höchste Priorität für Unternehmenslenker hat es, bestehende Unsicherheiten in Sicherheiten umzuwandeln und den Glauben daran, dass die verabschiedete Strategie die Richtige ist, zu untermauern. Auch die Realitäten der Märkte und Veränderungen der relevanten Organisationsumwelten müssen berücksichtigt werden. Es geht nicht nur darum, Nutzer zufriedenzustellen, sondern die Bedürfnisse der Nutzer mit den Fähigkeiten, Möglichkeiten der

„Senior Management that truly believes in the value of customer centricity is essential to success. If they're not on board, lower your ambitions on behalf of customers“
Reason, Lovlie, Brand Flu (2016:142)

Organisation und den Geschäftsmodellen abzugleichen. Es geht auch darum, Geschäftsmodelle zu rechtfertigen. Entwickelte Lösungen und bereits implementierte Konzepte müssen mit dem richtigen Maß gemessen werden. Dieses Maß gilt es zu definieren.³²⁶ Arico von der Agentur Levelwork zeigt diese Verbindung in einem Prozessdiagramm, das Service und Business Design verbindet (siehe Abb. 48 und 49). Es geht darum, drei unterschiedliche Perspektiven zu verbinden und ein Verständnis für:

- Nutzer/Kunden
- Business, Treiber und Messgrößen
- Organisation mit Politik, Praktiken, Prozesse, Abläufe, Menschen und Systeme

zu entwickeln und in den Prozess miteinzubeziehen, um die Ideen erfolgreich ausführen zu können. Die wirtschaftlichen und organisationalen Möglichkeiten zu verstehen, gibt dem Pro-

323 Ibid.,10.

324 Ibid.,14.

325 David Hicks, „Where 'outside in' meets 'inside out'“, Touchpoint Vo. 2, Nr.1 (2010): 10-13.

326 Erik Roscam Abbing, *Brand-driven Innovation* (Lausanne: AVA Publishing 2010).

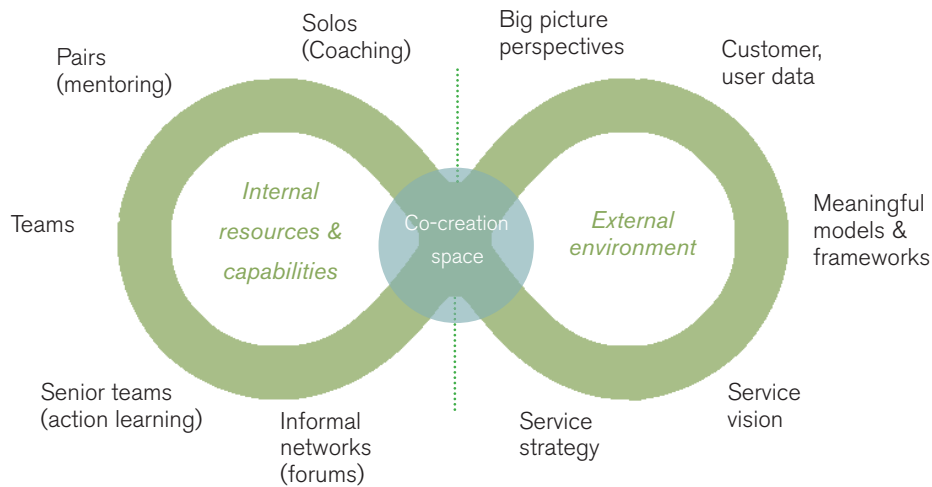


Abb. 50: Implementierungs-Infinity-Modell (SIIM) nach David Hicks (2010:11)

prozess „natürliche Grenzen“³²⁷, in denen das Projekt realistisch stattfinden kann. Ansonsten wird die Organisation am Ende des Service Design-Prozesses mit einer Anzahl Ideen und Konzepte zurückgelassen, die erfolgreich mit Nutzern funktioniert haben, jedoch nicht mit internen Parametern (z.B. Prozesse, Budget, Geschäftsmodelle, KPIs) abgestimmt sind oder getestet wurden.³²⁸ Christiansen berichtet von einer Studie, in der es den Mitarbeitern möglich war, sich durch das Aufzeigen bzw. Moderieren von drei unterschiedlichen Zeitfenstern (jetzt, in 5 Jahren, in 10 Jahren) erst einmal nur auf die im Rahmen der Möglichkeiten befindlichen Lösungen zu konzentrieren und fokussieren.³²⁹ Eine Frage ist auch, wie man während der Planung eines PSS seine mögliche Wirkung auf die Organisation und ihre Umwelten bewerten und prognostizieren könnte, um den betriebswirtschaftlichen Wert, Konsequenzen und unbedachte Nebeneffekte zu ermitteln. So ist es hilfreich, das Top-Management die ganze Zeit über an Board zu behalten.³³⁰ Einer

der Gründe hierfür mag auch sein, auf aufkeimende Unsicherheiten und Verunsicherungen schnell reagieren und gegensteuern zu können. Hicks hat ein Implementierungs-Infinity-Modell (SIIM) mit The Boarding Crossing Co entwickelt, das diese Parameter mit einbezieht (siehe Abb. 50). Es geht darum, interne Ressourcen und die relevante Umwelt einer Organisation abzugleichen und unter Einbeziehung mehrere Perspektiven das „große Bild“ zu erkennen. Ebenso muss die Möglichkeit für Co-creation gegeben sein und informelle Foren geschaffen werden. Das Coaching von Teams und Personen ist eine weiterer Baustein des SIIM Modells. Die unterschiedlichen kurz- und langfristige Zeithorizonte, in denen Organisationen denken müssen, sind ebenso eine Herausforderung. So müssen Service Designer mit dem langfristigen Wert einer entwickelten Lösung und kurzfristigen Projektergebnissen jonglieren.³³¹ Einerseits ist die langfristige Ausrichtung elementar für eine nachhaltige Implementierung (und deren Messung nach dem „Roll-out“ anhand aufgestellter Kriterien). Andererseits sind kurzfristige Erfolge („Quick-Wins“)

327 Marzia Arico, „Service Design + Business Design“, in *Desma Avenues* (Göteborg: Art Monitor, 2015), 4.

328 Ibid.

329 Lotte Christiansen, Strategies and tactics for service implementation (Artikel präsentiert auf Participatory Innovation Konferenz, 18-20. Mai, 2014).

330 Stuart Bailey, „Embedding service design: the long and the short of it: Developing an organisation's design capacity and ca-

pability to sustainably deliver services“ (Artikel präsentiert auf 3rd ServDes., Espoo 8-10 Februar, 2012).

331 Ibid.

wichtig für den Abbau von Unsicherheiten, Motivation und das Herbeiführen von Entscheidungen für die Fortführung eines PSS. Der frühzeitigen und ausführlichen Arbeit mit Prototypen, Visualisierungen und Storytelling wird eine große Hebelwirkung zugeschrieben, da schwer greifbare Ideen für jeden anschaulich und anfassbar gemacht werden können. Bei einer Studie von Hyvärinen, Lee und Mattelmäki im Bereich cross-organisational Servicenetzwerke wurden als eine der Hauptbarrieren das Fehlen von Tools und Methoden identifiziert, die es ermöglichen, gefundene Insights (Erkenntnisse aus der Nutzerforschung) innerhalb der Organisation zu teilen. Desweiteren wurde als Barriere das Fehlen von Ressourcen und nachhaltiger Unterstützung identifiziert. Die Rolle der Designer könnte hier darin liegen, zukünftige Benefits der Lösungen durch Prototypen etc. zu veranschaulichen.³³² Junginger betont ebenso die Erhöhung des Commitments durch die Simulierung von Ideen.³³³ Die Wirksamkeit von Prototyping zur Unterstützung sozialer Interaktionsprozesse wird auch in vielen Publikationen aus den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Sozialwissenschaften, Informatik und den Ingenieurwissenschaften thematisiert bzw. untersucht.³³⁴

Vertrauen in den Prozess, die eingesetzten Methoden und beteiligte Mitarbeiter aufzubauen, ist ein weiterer Schritt, um Unsicherheiten zu reduzieren. Folgende fünf Punkte aus Magers Regeln für Verhaltensänderung können die Reduktion von Unsicherheiten unterstützen:

- Support-Strukturen aufbauen
- Veränderungsprozess co-kreieren
- Rollen und Vorbilder implementieren
- Veränderungen sichtbar machen
- Relevante Belohnungen einführen

Wenn große Widerstände in Organisationen auftreten, haben diese auch einen Effekt auf die externen Service Designer bezüglich ihrer Motivation oder in Form eines befremdlichen Gefühls („feeling alienated“).³³⁵ Bailey beschreibt, dass zwar das Erlernen von neuen Methoden und Fähigkeiten wertvoll war, trotzdem Mitarbeiter wieder leicht in ihre alten Arbeitsmuster- und Routinen zurückfallen, wenn sie nicht ausreichend für das neue Verhalten belohnt werden und Unterstützung bzw. Bestätigung dafür vom Management bekommen.³³⁶ Immer wieder wird betont, dass eine Umsetzung von PSS sehr viel Zeit in Anspruch nimmt.³³⁷ Dass Zweifel, Bedenken und Widerstand in einem Veränderungsprozess entstehen, mag in der Natur der Dinge liegen.

Bei einer Studie des sedeslresearch Centers um Birgit Mager zum Thema „Evolution von Innovation Labs“ innerhalb von Organisationen wurde eine Typologie (Abb. 51) und ein Prozessmodell (Abb. 52) entwickelt. Die Typologie zeigt die unterschiedlichen vier Einsatzbereiche Kundenerlebnis, Produkt- und Serviceinnovation, Organisatorischer Wandel und Marktinnovation auf. Dies wird durch die vier Dimensionen „Expand, Enrich, Evolve und Transform“ ergänzt. Die meisten, in dieser Studie untersuchten Labs befinden sich im Feld Enrich. In einer Studie von Fjord (2016) wurden die drei ähnlichen Zielsetzungsdimensionen „Reshaping, Expanding und Transformation“ definiert. Das Prozessmodell

332 Jaana Hyvärinen, Jung-Joo Lee, Tuuli Mattelmäki, „Fragile liaisons: Challenges in cross-organizational service networks and the role of design“, *The Design Journal*, 18(2) (2015): 249 – 268.

333 Sabine Junginger, „Designing from the outside in: The key to organizational change“ (Artikel präsentiert auf 8th European Academy of Design Conference, Aberdeen, Scotland, 1.-3. April, 2009).

334 Bernhard Doll, „Prototyping zur Unterstützung sozialer Interaktionsprozesse bei Gründerteams“ (Diss., LMU München 2009)

335 Stuart Bailey, „Embedding service design: the long and the short of it: Developing an organisation's design capacity and capability to sustainably deliver services“ (Artikel präsentiert auf 3rd ServDes., Espoo 8-10 Februar, 2012).

336 Ibid.

337 vgl. Bailey (2012).

Typologie
Innovation-Labs und Branchen

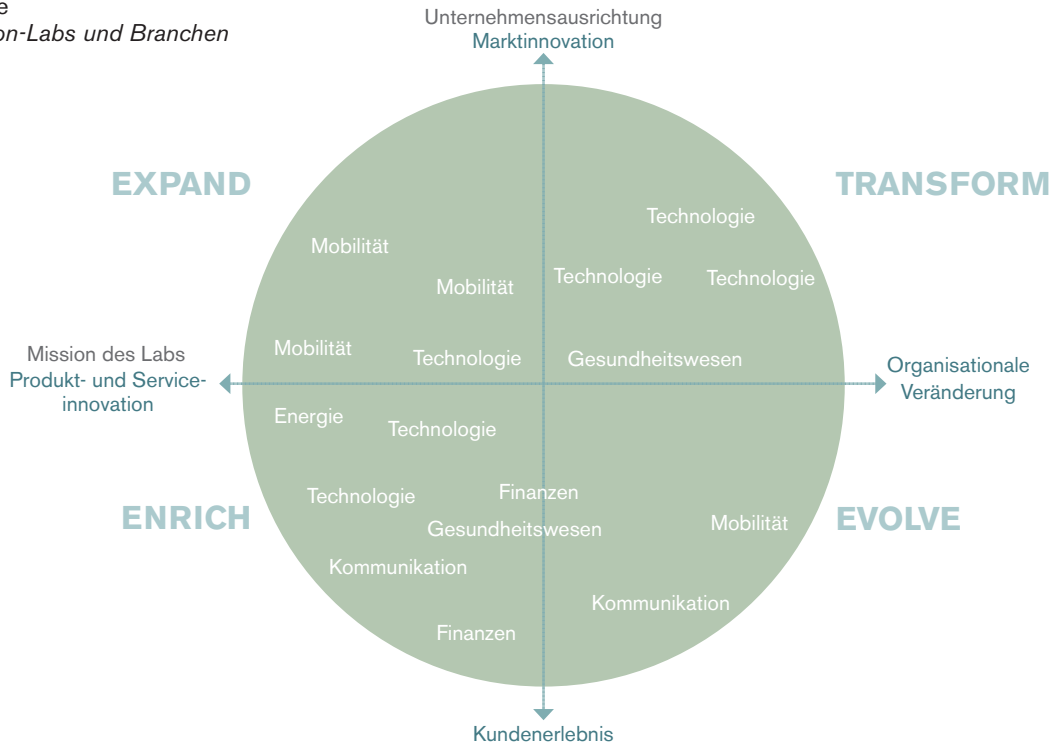


Abb. 51: Typologie der Innovations-Labs nach Mager, Longerich, Evenson, sedesresearch Institut Köln (2016:51)

The Evolution Map
Implementing an innovation lab within an organisation

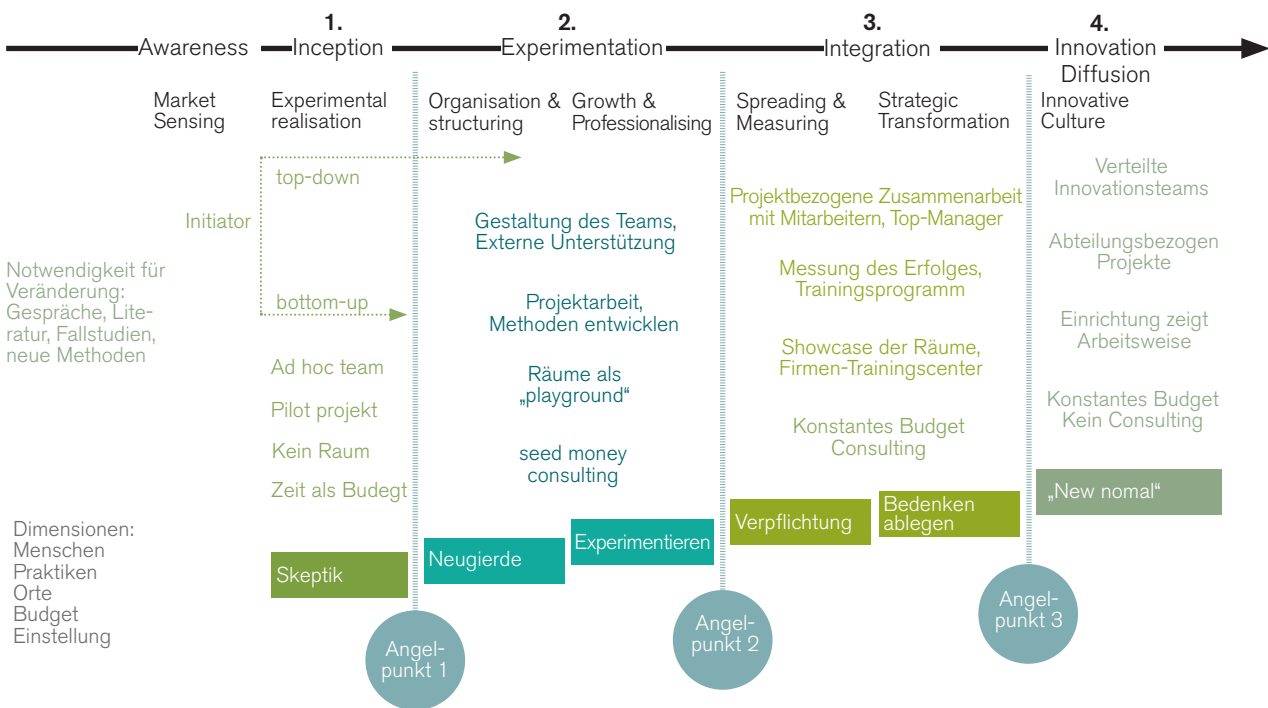


Abb. 52: Evolutions-Map von Innovations-Labs nach Mager, Longerich, Evenson, sedesresearch Institut Köln (2016:52)

(Abb. 52) bzw. die Evolutionskarte der Innovationslabs hebt drei Angelpunkte hervor. So findet zwischen Phase eins und zwei die Wendung von „Skeptik zu Neugierde“, in Phase zwei von „Experimentieren zur Verpflichtung“ und in der Phase drei, vor der finalen Integration, der Wandel von „Verpflichtung“ zu „Hemmnisse überwinden“ bis hin zu Phase vier, dem „New Normal“ statt (siehe Abb. 51).³³⁸ Als Ausgangspunkt dient die „Awareness“ und – genau wie bei Kotter in Kapitel 3.2.1.5.2 – ein Gefühl der Dringlichkeit und Bewusstsein über die Notwendigkeit der Veränderung und den dazugehörigen Maßnahmen. Das Model weist als Initiator der Veränderung bzw. des Innovations Labs einen Top-down- und gleichzeitig Bottom-up-Ansatz aus. Eine Parallele zur PSS-Implementierung ist, dass auch hier etwas Neues, Innovatives und für die Organisation Fremdes in den Alltag integriert werden muss und dies Zeit benötigt. Die Studie bestätigt, dass Unternehmen Service Design oder Design Thinking einsetzen, um Innovationen voranzutreiben. Dabei wird auf Kollaboration (mit einem Design-Mindset, das für Offenheit sorgt), interdisziplinäre Teams, Experimente, Prototypen, iteratives Arbeiten und Lernen durch Fehler gesetzt.³³⁹

Brand Flu hat mit seiner Agentur Livelwork eine „Transformation Roadmap“ entwickelt, die Organisationen dabei unterstützen soll, sich auf die kommenden Veränderungen besser vorzubereiten. So geht es, neben der Darstellung aller Aktivitäten des Kunden-Lebenszyklus, auch darum die Situation der Organisation stärker miteinzubeziehen. So werden u.a der Aufwand, den ein geplantes Konzept mit sich bringt („Transformation Effort“), Logistik, Methoden und notwendige Mitarbeitertrainings in die Planung mit einbezogen. Ebenso werden Bereiche sichtbar gemacht,

338 Birgit Mager, Shelley Evenson und Laura Longrich, „The Evolution of innovation labs“, *Touchpoint* Vol. 8, Nr 2 (2016): 50-53.

339 Ibid., 52.

„Co-creating the change state to elicit new behavioural solutions and amend the future state to maximise adoption..... Co-creating change methods to go beyond change management communication towards experiential learning... Christian Lafrance (2013:40)

in denen z.B. Probleme gelöst werden müssen, damit die Transformation erfolgreich umgesetzt werden kann.³⁴⁰

Yu betont die Wichtigkeit, dass die Organisation selbst das Vertrauen entwickelt, um die gestalteten Services weiterzuentwickeln und aufrechtzuerhalten.³⁴¹ Service Designer können dabei unterstützen, die Wirkung der gestalteten Services auf die Nutzer zu messen.³⁴² Heapy von der Agentur Engine aus Großbritannien beschreibt, dass es auch darum geht, eine Organisation dabei zu unterstützen und sie dazu zu inspirieren, in Lösungen, die den Kundenwert und -nutzen erhöhen, zu investieren.³⁴³ In einer Veröffentlichung zeigt die Agentur Engine anhand von sieben Punkten, wie man Services schneller und besser auf den Markt bekommt und welche „design-led“ Kompetenzen Organisationen dafür benötigen. Sie weisen darauf hin, dass man eine überzeugende Vision benötigt, um Unsicherheiten zu überwinden. Der Beweis für Evidenz, Benefits und der dazugehörigen Kosten muss erbracht werden, um Entscheidungsträger zu beruhigen und zu bestätigen. Ebenso weisen sie darauf hin, dass die gefundenen Lösungen zum Möglichkeitsrahmen und den Fähigkeiten der Organisationen passen müssen, damit sie erfolgreich sein können.

340 Melvin Brand Flu, „Service Transformation: Service Design on Steroids“, *Touchpoint* Vol. 3, No. 2 (2011): 54-59.

341 Eun Yu, „Understanding Service Design practices and contributions to New Service Development“ (Unveröffentlichte Diss., Lancaster University, 2016):159.

342 Eun Yu und Daniela Sangiorgi, „Service Design as an Approach to Implement the Value Cocreation Perspective in New Service Development“, *Journal of Service Research, Journal of Service Research*, 2017, 7, abgerufen am 26.05.2017. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670517709356>.

343 „Getting the right services to market faster“, Enginegroup, 2016, abgerufen am 2.2.17, <http://enginegroup.co.uk/news-and-views/get-more-of-the-right-service-to-market-faster>.

3.3 Theorie der Erfolgsfaktoren

Was sind die Ursachen für die erfolgreiche Umsetzung von Absichten, Plänen und Projekten? Der Wunsch, Handlungsrezepte an die Hand zu bekommen, um in die Zukunft gerichtete Vorhaben erfolgreich umzusetzen, ist ein menschliches Grundbedürfnis. Unsere gesamte Marktwirtschaft beruht auf in die Zukunft gerichteten Überlegungen, genauer gesagt auf einer unendlich großen Anzahl individueller Pläne. Dieses Wirtschaftssystem baut geradezu darauf auf, dass nur ein Teil der wirtschaftlichen Absichten, seien es die der Nachfrager oder der Anbieter, in Erfüllung gehen. Für den Businessbereich ist das Problem fundamental, wie mit Unsicherheit umzugehen ist und welche Chancen einem zukünftigen Projekt einzuräumen sind. Dies umso mehr, als es hier um die Lenkung ganzer Unternehmen oder Unternehmensteile geht, wie der erfolgreichen Leitung einer Filiale, der Einführung einer neuen Technik oder der erfolgreichen Vermarktung eines neuen Produktes – und damit um viel Geld.

Ist es tatsächlich möglich, für all diese Vorhaben Faktoren zu isolieren, die für den Erfolg bestimmend sind? Dieser Frage kommt vor allem dann hohe Bedeutung zu, wenn ein Projekt trotz hoher Investitionen und großer Anstrengungen fehlschlug. Dann vor allem führt kein Weg daran vorbei, einen Blick zurückzuwerfen und sich mit möglichen Fehlerursachen zu beschäftigen. Wenn es um geschäftliche und damit meist kostspielige Projekte geht, ist man gezwungen, sich eingehend mit betriebswirtschaftlichen Einflussfaktoren auseinanderzusetzen, sei es in prospektiver oder retroprospektiver Sicht. Nicht überraschend dürfte es sein, dass die Beobachter des Systems „Unternehmen“ aufgrund unterschiedlicher Perspektiven auch meist zu unterschiedlichen Wer-

tungen und Ergebnissen kommen. Dass eine solche Ursachenanalyse eine sehr komplexe Angelegenheit ist, versteht sich von selbst. Sie ist desto komplexer, je höher die Abstraktionsstufe, je höher also das betrachtete System in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist. Möglicherweise versagt sie sogar ganz, falls der Ehrgeiz besteht, tatsächlich für alle Arten von Projekten eine allgemeingültige Lösung angeben zu wollen. Begibt man sich auf die Fehlersuche, die bei einem bestimmten abgrenzbaren betrieblichen Projekt gemacht wurden, so ist das Auffinden von Erfolg oder Misserfolg noch verhältnismäßig einfach. Betrifft die Analyse jedoch das Gesamtunternehmen, so muss die Ursachenanalyse um ein Vielfaches komplexer ausfallen, denn hier spielen neben unternehmens-inneren Einflüssen verstärkt die Unternehmens-Umwelt, also insbesondere der relevante Markt, aber auch das Verhalten der eigenen Mitarbeiter, die entscheidende Rolle. Da eine solche Ursachenforschung oft auch mit unangenehmen personellen Folgen verbunden ist, wird sie gerne auch an externe Partner wie Unternehmensberatungsfirmen abgetreten.

In der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere in der US-amerikanischen Literatur, wurden seit den 1980er Jahren verstärkt Versuche unternommen, ob und wie man dem betrieblichen Management über alle Branchen hinweg Hinweise an die Hand geben könnte, warum es Firmen gibt, die profitabler und solche, die weniger oder gar nicht gewinnträchtig arbeiten. Als Erfolgsindikatoren kamen vor allem quantifizierbare Größen in Betracht wie Umsatz, Gewinn oder Marktanteile. Im Kern wurde also eine Art universelle „Gewinnformel“ gesucht. Dabei waren vor allem externe Berater gefragt, die über den eigenen „Tellerrand“ des Unternehmens hinausschauen konnten und denen die Aufgabe zukam, sich auf eine solche „search of excellence“ zu machen. So ist es nicht

verwunderlich, dass der internationale Bestseller genau dieses Titels von den beiden US-Autoren Tom Peters and Robert H. Waterman verfasst wurde, die dabei auf ihre Erfahrungen in der Unternehmensberaterfirma McKinsey zurückgreifen konnten (1982). Dieses Buch war Anstoß zu einer breit angelegten, langjährigen und bis heute andauernden Forschung über betriebliche Erfolgsfaktoren. Übrigens soll es sich beim genannten Werk um das meistverkaufte betriebswirtschaftliche Buch der Welt handeln – und zumindest insoweit haben die beiden US-Autoren unter Beweis gestellt, wie man erfolgreich sein kann. Weniger geglückt waren aber ihre eigentlichen Bemühungen, nämlich die in ihrer ersten Buchaufgabe aufgeführten Firmen als erfolgreich zu klassifizieren. Zumindest, wenn als Maßstab dieser Unternehmen das langfristige Ziel ihrer Überlebensfähigkeit diente, so lagen die beiden Autoren doch ziemlich daneben. Denn nur wenige Jahre danach waren viele der als erfolgreich eingestuften Firmen gar nicht mehr existent! Ein bleibender Verdienst der beiden Autoren dürfte jedoch sein, dass sie überhaupt Anstoß zu einem wichtigen, ja sogar zentralen Forschungsgebiet gaben. Darüber hinaus provozierten sie durch ihr „7-S-Modell“³⁴⁴ (siehe Abbildung 53) ein gewisses Umdenken, denn als Schlüssel zum Erfolg identifizierten sie weniger die „harten“ Einflussfaktoren, wie etwa die betriebliche Struktur, Organisation und Unternehmensform, sondern die „weichen“, weniger direkt greifbaren Softskills – und letztlich damit den Menschen bzw. den motivierten Mitarbeiter.

Es ist zu fragen, ob die Ergebnisse dieser Erfolgsfaktorenforschung auch für kleinere Einheiten – wie das hier zu untersuchende betriebliche Projekt eines PSS – herangezogen werden können. Der Unterschied zur Sicht auf das Gesamtunternehmen ist allerdings nicht so erheblich,

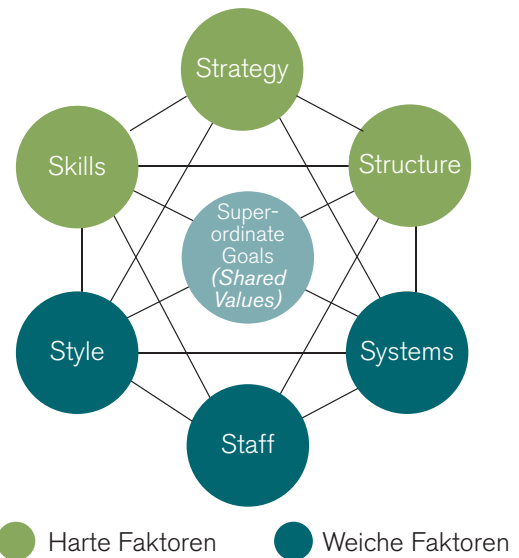


Abb. 53 Das 7-S-Modell mit weichen und harten Faktoren (auch McKinsey 7-S Framework genannt), von Tom Peters und Robert H. Waterman, (1982:10)

wie es auf den ersten Blick erscheint. Denn die auf Peters/Waterman folgenden Analysen reduzierten ihre Forschung auf kleinere Unternehmenseinheiten und bezogen sich primär auf sog. „Strategische Geschäftsfelder“. Dies sind isolierte Planungs- und Analyseeinheiten, wie etwa ein Profit Center, eine Filiale, eine Tochterfirma oder sogar nur die Marktchancen eines einzelnen Produktes. Einzige Bedingung dafür war, dass das untersuchte Geschäftsfeld sich einigermaßen, d.h. inhaltlich oder räumlich, abgrenzen ließ. So bezog sich die international bekannte und großangelegte PIMS-Studie („Profit Impact of Market Strategies“) in ihrer Vergleichsanalyse auf firmenunabhängige Schlüsselfaktoren, wobei die Anzahl an Faktoren von ursprünglich über fünfzig schließlich auf nur noch neun sog. „Haupteinflussgrößen“ reduziert wurde. Aber auch handelte es sich vor allem um erfolgreiche marketinggetriebene Aktivitäten. Sie spielen für die vorliegende Arbeit eine geringere Rolle, da es sich hierbei weniger um quantifizierbare Erfolgsfaktoren handelt.

344 Thomas J. Peters und Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence* (New York: Grand Central Publishing, 1982).

Die Ermittlung von Erfolgen oder Misserfolgen hatte also meist etwas mit dem Marketing und damit den Markterfolgen innerhalb eines strategischen Geschäftsfeldes zu tun. Es ging um den – mehr oder weniger erfolgreichen – Einsatz von Marketinginstrumenten und damit den Versuch, die Unternehmensumwelt im eigenen Sinn zu beeinflussen. Erfolge im Marketing sind auch relativ gut messbar, wenn nach Durchführung einer speziellen Werbemaßnahme, etwa einer Anzeigenkampagne, die Zahl an neuen Käufern oder Interessenten direkt quantifizierbar ist. Die neueren PIMS-Forschungsprojekte wenden sich aber wieder stärker den weichen Faktoren à la Peters/Watermann zu. Außerdem wird als ausschlaggebend für den Erfolg letztlich die Qualität gesehen, wobei es allerdings in erster Linie um produktbezogene Eigenschaften geht.

Was versteht man nun aber konkret unter strategischen Erfolgsfaktoren?³⁴⁵ Dafür bietet sich folgende Definition von Steiner an, der als Erfolgsfaktoren die Determinanten oder Bedingungen sieht, die letztendlich den Erfolg oder Mißerfolg eines Unternehmens maßgeblich und langfristig beeinflussen.³⁴⁶ Sieht man einmal vom Bezugsobjekt „Gesamtunternehmen“ ab, so kann diese Begriffsdefinition durch die Betonung des langfristigen Charakters hilfreich sein. Erfolgsfaktoren sind dann etwas, was das langfristige Überleben sichert. Dazu können alle Teile eines Unternehmens beitragen, den einzigen „Überlebensfaktor“ dürfte es also kaum geben. Dies könnte man auch als Schlüsselfaktoren oder kritische Erfolgsfaktoren bezeichnen. Letztere beziehen sich allerdings wieder, so wie im ursprünglichen Konzept von Peters/Waterman definiert, vor allem auf die Unternehmung als Ganzes. Als Ziele kommen Kostenführerschaft,

Marktführer, hoher Börsenkurs oder höchster Return on Investment (ROI) in Frage. Für die Erfolgsprognostizierung einzelner Businessprojekte oder –methoden, kann eher der Begriff des Schlüsselfaktors verwendet werden. Gesucht werden Einflussfaktoren, auf die besonders zu achten ist und die neben der nachhaltigen bzw. langfristigen Anwendung auch genügend konkretisiert werden können.³⁴⁷ Für die tägliche Praxis ist der Begriff Erfolgsfaktor im Sinne von Schlüsselfaktor im Einzelnen genauer zu fassen, er muss einer zeitlich-inhaltlichen Konkretisierung unterworfen werden.

Unverkennbar ist jedoch, dass gerade in der Praxis der Erfolgsbegriff stark verwässert wurde. Symptomatisch dafür ist die große Zahl an Büchern, die bereits im Titel mit dem Begriff „Erfolgsfaktor“ operieren. So finden sich auf der Plattform Amazon nicht weniger als 350 Werke mit implizierter Nennung dieses Begriffs. Die Palette reicht von Erfolgsfaktoren im Kraftsport über Oberbürgermeisterwahlen bis hin zum betrieblichen Chancen- und Risiko-Management. So lässt sich auch nachvollziehen, wenn in der Literatur die Rede davon ist, dass „trotz eklatanter Erfolglosigkeit die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ ist.³⁴⁸ Dies verweist gleichzeitig auf die grundsätzliche Problematik jedweder Prognosestätigkeit im wirtschaftlich-sozialen Raum und auf das dort meist vorherrschende lineare Input-Output-Denken.

In der folgenden Untersuchung soll deswegen erst gar nicht der (allerdings verlockend klingende) Versuch unternommen werden, mit dieser Art von Faktoren zu arbeiten. Da es sicherlich Faktoren gibt, die bei Implementierungsprozessen eine

345 Georg A. Steiner, *Top Management Planung* (München: Verlag Moderne Industrie, 1971), 336.
346 Ibid.

347 Edgar Kreilkamp, *Strategisches Management und Marketing* (Berlin: Walter de Gruyter, 1987)

348 Alexander Nicolai und Alfred Kieser, „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit weiter auf Erfolgskurs“, *Die Betriebswirtschaft* 62, Nr. 6, (2002): 579-596.

besondere Rolle spielen, spricht aber trotzdem einiges dafür, bei der Einschätzung der Chancen für erfolgreiche PSS-Implementierungen zumindest nach den wichtigsten Einflüssen, Bedingungen und Voraussetzungen zu suchen. So geht es nicht so sehr um die einzelne entscheidende Bedingung oder den einzelnen wichtigen Faktor, sondern zuerst einmal darum, was für eine erfolgreiche Implementierung unabdingbar zu gelten hat. Daraus folgt, dass man sich einer Faktoren-Analyse auf drei Ebenen zu stellen hat:

Limitationalität: Auf dieser ersten Ebene gilt es auszumachen, was denn unabdingbar erforderlich ist, damit ein PSS-System überhaupt erst gestartet werden kann. Das sind Vorbedingungen, die prinzipiell zu erfüllen, also nicht austauschbar sind. Selbst wenn nur einer dieser Faktoren fehlt, so ist das Projekt von Beginn an zum Scheitern verurteilt, sie limitieren also das System. Sie haben in diesem Sinne gar keinen Erfolgscharakter, sondern stellen nur die „*conditio sine qua non*“ oder „*Hygienefaktoren*“³⁴⁹ dar. Hygienefaktoren erzeugen keine Zufriedenheit, wenn sie zugegen sind, jedoch große Unzufriedenheit, wenn sie nicht vorhanden sind.³⁵⁰

Substituierbarkeit: Auf einer zweiten Ebene folgt dann die Analyse von weiteren, die erfolgreiche Umsetzung erst ausmachenden Faktoren. Diese Bedingungen sind tendenziell zu beachten, damit ein PSS erfolgreich implementiert werden kann. Sie sind nicht in jedem Fall in vollem Umfang erforderlich und in Grenzen auch substituierbar.

Vernetzung: Auf einer dritten Ebene sind dann die Faktoren abzuhandeln, deren Veränderung besonders wichtig erscheint, um in ein System zu intervenieren und es damit in die gewünschte Richtung zu lenken. Dies sind die sog. „aktiven“

Faktoren, die fast alle anderen in irgendeiner Weise beeinflussen und deren Kenntnis die Implementierungschancen nachhaltig verbessert, da ihre Hebelwirkung überproportional wirkt.

3.3.1 Spezifische Erfolgsfaktoren

Da bei einem PSS-Implementierungsvorhaben mehrere Disziplinen ineinandergreifen müssen, werden im folgenden Abschnitt bereits erforschte Erfolgsfaktoren aus den drei Bereichen angeführt:

- Digitale Servicetransformation
- Veränderungsvorhaben generell
- Systemische Veränderungsvorhaben

Die Frage ist, welche Faktoren in diesen drei Bereichen bzw. bei diesen Veränderungsvorhaben eine Rolle spielen bzw. als relevant erachtet werden, und in welche Dimensionen sie unterteilt werden können, um sie zu vergleichen.

3.3.1.1 Erfolgsfaktoren bei digitalen Service-Transformationen

In einer 2015/16 von Stöger durchgeführten Studie mit 32 Unternehmen wurden sechs Hebel Faktoren mit dazugehörigen Kernaufgaben für das Management für die erfolgreiche Umsetzung von digitalen Servicetransformationen herauskristallisiert (siehe Tab. 9). Roman Stöger vom Malik Management Zentrum betont, dass es in der Praxis nicht am Know-how über mögliche Erfolgsfaktoren mangelt. „Praktisch alles an rationaler Erkenntnis liegt vor und bewährte Grundsätze des Change Managements sind viel bekannter als noch vor zehn Jahren. Woran es mangelt, sind die methodische Kompetenz, die Stringenz im Vorgehen und eine gewisse Sensibilität für die «Wirkmächtigkeit» der

349 David G. Myers, *Psychologie* (Heidelberg: Springer, 2008).

350 Ibid., S. 888.

	Hebel für die Umsetzung	Kernaufgaben für das Management
1	Einheitliches Verständnis in der Führungsmannschaft zur Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Herstellen einer einheitlichen Richtung der Digitalisierung: Beibehaltung oder Veränderung des Geschäftsmodells, Fokus auf Marktleistung oder Produktivität • Weiterentwicklung des Leitbildes im Falle großer Veränderungen und der Verschiebung von Unternehmens-Grenzen
2	Vermittlung der Notwendigkeit der Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Verständlich-Machen der Transformation von der Alten Welt in die Neue Welt • Aktives Einbeziehen der Mitarbeiter und Führungskräfte, v. a. als Treiber des Prozesses
3	Klare Orientierung durch eine Digitalisierungs-Agenda	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung einer Digitalisierungs-Strategie als Grundlage für Kommunikation, Ziele, Umsetzung und Review • Schaffung eines Digitalisierungs-Radars, d. h. Echtzeit-Informationen über Veränderungen (Märkte, Kunden, Wettbewerber, Netzwerke, Technologien...)
4	Spürbare Verbesserung von Kundennutzen und Produktivität	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung des Kundennutzens durch Weiterentwicklung der Stärken, Marktleistungen und Wettbewerbsvorteile • Nutzung aller digitalen Möglichkeiten zum (permanenten) Ausbau der Produktivität bzw. Prozessleistung
5	Anpassung von Strukturen, Entwicklungs- und Führungsprozessen	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung der Organisation an die Erfordernisse der Neuen Welt, v. a. Führungsprozesse • Sicherstellung der Digitalen Fitness durch Personal- bzw. Management-Entwicklung
6	Sicherstellung einer Kultur der Veränderungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung einer digitalen Kultur der Vernetzungsfähigkeit, und der Umsetzungsstärke der Lösungsorientierung, der Selbstorganisation und der Resultate • Eine digitale Kultur als Ergebnis und zugleich Treiber der digitalen Welt

Tab. 9: Studie über Hebelfaktoren bei der Servicetransformation, nach Stöger 2017

Digitalisierung.³⁵¹ In einer 2014 durchgeführten Studie von der Strategieberatung Neuland in Kooperation mit der WirtschaftsWoche zum Thema Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation wurden u.a. sechs Barrieren definiert. Die Studie wurde anhand von 48 Interviews durchgeführt und diente zur Berechnung des in Kap. 3.2.1.5.1 beschriebenen Maturitäts-Modells. Die sechs gefundenen Barrieren und „Stolpersteine“ sind:³⁵²

- Mangel an Bewusstheit für die Unerlässlichkeit der digitalen Transformation und Einsatzbereitschaft
- Kaum Weiterbildungsangebote, um sich im Bereich „Digitalität“ weiterzubilden
- Fehlen von ganzheitlichen Strategie- und IT-Lösungen
- „Klassisches Arbeitsplatzkonzept, verbunden

mit einer Vernachlässigung von Automatisierungspotentialen

- Keine gezielte Steuerung der digitalen Aktivitäten und fehlende Einbettung in funktionale Bereichsstrategien
- IT-Innovationsmüdigkeit³⁵³

3.3.1.2 Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen

Die Psychologen Frey und Gerhardt (2006) haben in einer Studie die Erfolgsfaktoren von sechs gängigen Studien zusammengefasst und ein übergreifendes Konzept mit zwölf Faktoren erstellt³⁵⁴ (siehe Tab. 10). Die Studie wurde auf Basis wissenschaftlicher Literaturrecherche und eigener Praxiserfahrung entwickelt. „Dabei spielt

351 Roman Stöger, „Umsetzung der Digitalisierung“, *OrganisationsEntwicklung*, Nr.1 (2017): 55-61.

352 Peyman Azhari et al., „*Digital Transformation Report 2014*“ (Neuland GmbH, WirtschaftsWoche, 2014), 64 f.

353 Ibid., 64 f.

354 Marit Gerhardt und Dieter Frey, „Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen“, *OrganisationsEntwicklung* Nr. 4 (2006): 48-49.



Abb. 54: Verteilung der 12 Erfolgsfaktoren über den Phasenverlauf von Veränderungsprozessen, Gerkhardt und Frey (2006:52)

Painpoints bei Change Prozessen, Kyaw und Claßen (Cappgemini 2010)		
1	Situation und Umfeld analysieren und verstehen	Diagnose der Ausgangssituation. Risiken, Auswirkungen und Handlungsfelder im Veränderungsprozess entwickeln.
2	Ausrichtung und Alignment forcieren	Hintergründe, Notwendigkeit des Veränderungsprozesses nachvollziehbar machen.
3	Strukturen und Monitoring entwickeln und aufbauen	Strukturen, Rollen definieren und etablieren. Vielfältige Einzelaktivitäten zu Gesamtplanung verbinden.
4	Mobilisierung und Commitment sicherstellen	Glaubwürdiges Commitment schließen, Mitarbeiter einbinden und aktiv beteiligen. Handlungsmotivation der Mitarbeiter stärken. Identifikation mit dem Veränderungsprozess bzw. dem Unternehmen fördern.
5	Organisation und Prozesse erfassen und designen	Diagnose und Entwicklung von Zielbildern für Strukturen und Abläufe der Organisation durchführen. Geschäftsprozesse die neu definierten Abläufe anpassen. Aufgaben-/ Stellenprofile, Personalentwicklungsmaßnahmen, Zielsysteme angleichen. Mitarbeitertransfers umsetzen.
6	Konflikte und Widerstände reduzieren & vermeiden	Konstruktiven Umgang mit Widerständen und Konflikten fördern. Störungen identifizieren. Prozess zur Konfliktklärung begleiten. Arbeitsfähigkeit des Managementteams sicherstellen.
7	Führung fördern	Gemeinsames Führungsverständnis für die veränderte Zukunft entwickeln. Führungsgrundsätze/-leitlinien konkretisieren und in erforderliche Personalinstrumente integrieren.
8	Kultur weiterentwickeln	Notwendigen Kulturwandel identifizieren und transparent machen. Einstellungen, Verhalten und Arbeitsweisen im Hinblick auf neues kulturelles Zielbild weiterentwickeln
9	Qualifizierung und Entwicklung zielgruppenorientiert durchführen	Neue Anforderungen an unterschiedliche Zielgruppen identifizieren. Erforderliche Kompetenzprofile transparent machen. Veränderte Inhalte und Fähigkeiten vermitteln. In neue Strukturen und Rollen einführen. Veränderte Karrierewege aufzeigen. Trainings entwickeln und organisieren.
10	Erfolge identifizieren & verankern	Kurzfristig sichtbare Erfolge („quick wins“) identifizieren und kommunizieren. Langfristige Ziele im Veränderungsprozess messbar machen und nachhalten. Nachhaltigkeit der Erfolge sicherstellen.

Tab.10: Die zehn Painpoints bei Change Prozessen, nach Cappgemini (2010)

der Aspekt der Praxistauglichkeit im Sinne einer Checkliste für Veränderungsprozesse eine wesentliche Rolle.³⁵⁵ Als Grundlage der Ergebnisse wurden die sechs Studien: 8-Stufen von Kotter (1995), die ILOI-Studie (1997), Akademie-Studie (1999), Doppler / Lauterburg (2002), Greif, Runde & Seeberg (2004) und Capgemini (2003) ausgewertet. Die Faktoren von Kotter sind in Kapitel 3.2.1.5.2 dargestellt.

Die 12 übergreifenden Erfolgsfaktoren von Frey und Gerkhardt wurden zeitlich entlang von drei Phasen eines Veränderungsprozesses einsortiert (siehe Abb. 54 und Tab. 11). In der Phase 1 sind demnach primär die ersten drei Faktoren relevant, die Faktoren 4-7 sind vom Ende der ersten Phase bis zur Implementierung der Veränderung wichtig. Faktoren 8-11 spielen zum Ende der Implementierungsphase eine Rolle und Faktor 12 bei der Endbetrachtung und Stabilisierung am Ende des Prozesses. Allerdings sind die Faktoren nicht nur in der oben genannten Phase

Übergreifendes Konzept der 12 Erfolgsfaktoren, Gerkhardt und Frey (2006)

1	Umfassende Symptombeschreibung & Diagnose
2	Vision/Ziele definieren
3	Gemeinsames Problembewusstsein
4	Führungskoalition/Befürworter
5	Kommunikation
6	Zeitmanagement
7	Projektorganisation & Verantwortlichkeit
8	Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation und Ressourcen
9	Schnelle Erfolge
10	Flexibilität im Prozess
11	Monitoring/Controlling des Prozesses

Tab. 11: Übergreifendes Konzept der 12 Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Gerkhardt und Frey (2006:50)

³⁵⁵ Ibid., 58.

relevant, das bedeutet, sie können auch zu einem anderen Zeitpunkt eine Rolle spielen.

In der Change Management Studie von Capgemini (2010) wurden zehn Pain Points (Tab. 10) aufgezeigt.³⁵⁶ „Es zeigt sich aber immer deutlicher, auch in der Beratungspraxis, dass es in allererster Linie um die Sicherstellung von Mobilisierung und Commitment – also das vielbeschworene ‚Mitnehmen der Menschen‘ (auf allen Ebenen) – sowie um die Analyse und das Verstehen von Situation und Umfeld – also das Motto ‚Erst denken, dann handeln‘ – geht.“³⁵⁷

3.3.1.3 Erfolgsfaktoren bei systemischen Organisationsberatungsprozessen

Königswieser und Exner (1999) weisen darauf hin, dass bei Veränderungsprozessen in sozialen Systemen Betroffenheit, fachliches Know-how (Inhaltlich und Prozess), Entscheidungsmacht- und informeller Einfluss (Akzeptanz bei den anderen), Vertrauenswürdigkeit und Akzeptanz wichtige Parameter sind.³⁵⁸

Königswieser und Hillebrand (2004) zeigen zehn Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Veränderungsvorhaben durch systemische Beratung auf (siehe Abb. 55). Grossmann (2015) hingegen führt allgemeine Erfolgsparameter auf:³⁵⁹

- Funktionale Rahmenbedingungen und Arbeitsweisen für die zu bewältigende Aufgabe finden, um der Kreativität und dem Neuen Raum geben zu können
- Irritieren und dennoch anschlussfähig sein

³⁵⁶ Felicitas von Kyaw, Martin Claßen, *Change Management Studie* (Cap Gemini, 2010).

³⁵⁷ Ibid., 19.

³⁵⁸ Roswita Königswieser und Alexander Exner, *Systemische Interventionen: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager* (Stuttgart: Klett-Cotta, 1999), 62.

³⁵⁹ Ralph Grossmann, Günther Bauer und Klaus Scala, *Einführung in die systemische Organisationsentwicklung* (Heidelberg: Carl Auer, 2015), 52.



Abb. 55: Erfolgsfaktoren in der systemischen Beratung, nach Königswieser und Hillebrand (2015:44)

- **Vernetzung der Betroffenen** fördern (Hierarchie- und Disziplinargrenzen überwinden)
- **Passenden Turnus** aus entscheiden, entwickeln und umsetzen einführen
- **Zeitlichen Spannungsbogen** halten
- **Das Neue in der Zusammenarbeit** testen und in Kultur verankern
- **Geschützte Räume für Entwicklung** und Testläufe öffnen und den Kontakt zu alltäglichen Prozessen halten
- **Ressourcen** (Mitarbeiter und Zeit) bedacht, aber ausreichend verwenden, um Akzeptanz und Verankerung des Neuen sicherzustellen

3.3.1.4 Vergleich der Erfolgsfaktoren

Vergleicht man die spezifischen Erfolgs- bzw. Hebel-faktoren (siehe Tab. 12) der drei vorherigen Kapitel fällt auf, dass wenig Gemeinsamkeiten bestehen. Dies bestätigt eine gewisse Zweifelhaf-tigkeit von generalisierenden Erfolgsfaktoren, jedoch ist es unbestreitbar, dass es Einfluss- und Schlüsselfaktoren gibt, die zu erkennen sind. Betrachtet man die fünf Faktorensammlungen näher, fällt auf, dass es einzig beim Thema Com-mitment der Führungsebene vier und bei der Ver-

ankerung des Neuen drei Übereinstimmungen gibt. Symptombeschreibung, Analyse und Vernet-zung bzw. Einbindung der Betroffenen, Anpassen der Prozesse wird zweimal erwähnt. Abweichun-gen bestehen bei sieben Faktoren, Stöger un-terscheidet sich aufgrund des spezifischen The-mas „Digitalisierung“ durch die Erwähnung des **Kundennutzen** und die **Ausrichtung an der Digi-talisierungsagenda**. Königswieser/Hillebrand er-gänzen ihre Faktoren durch den **klaren Kontrakt** zum Start, die **Einbeziehung der Umwelten** und die **Institutionalisierung von Feedbackschleifen**. Ebenso sind sie die einzigen, die **Beraterprofes-sionalität** als Faktor nennen. Grossmann erwähnt „**irritieren und dennoch anschlussfähig sein**“³⁶⁰.

Im Folgenden sind die Einflussfaktoren der fünf Studien in vier herausgearbeiteten Dimensionen eingeteilt:

- **Warum** und
- **wie** muss Veränderung stattfinden,
- **wer** ist daran beteiligt und
- wie sieht der **Abschluss** aus

³⁶⁰ Ralph Grossmann, Günther Bauer und Klaus Scala, Einführung in die systemische Organisationsentwicklung (Heidelberg: Carl Auer, 2015), 52.

Warum:

Am Anfang geht es um Symptombdiagnose, Rahmenbedingungen klären, gemeinsames Problembewusstsein fördern, Notwendigkeit der Veränderung darstellen und Vision definieren.

Wie:

Zieldefinition, Zeitmanagement, flexible Prozesse, Strukturen und z.B. Monitoring entwickeln. Kommunikationsplattformen einrichten und geschützten Raum, um das Neue zu testen, öffnen. Mitarbeitern Hilfe zur Selbsthilfe geben, Qualifizierungsmöglichkeiten und Ressourcen bereitstellen.

Wer:

Ebenso geht es darum, sowohl Führungsmannschaft, Schlüsselpersonen, als auch Mitarbeiter einzubinden, zu mobilisieren, zu motivieren (Widerstände gering halten) und Führung zu fördern.

Abschluss:

Die Veränderung verankern, Akzeptanz unterstützen und eine Kultur der Veränderungsfähigkeit sicherstellen.

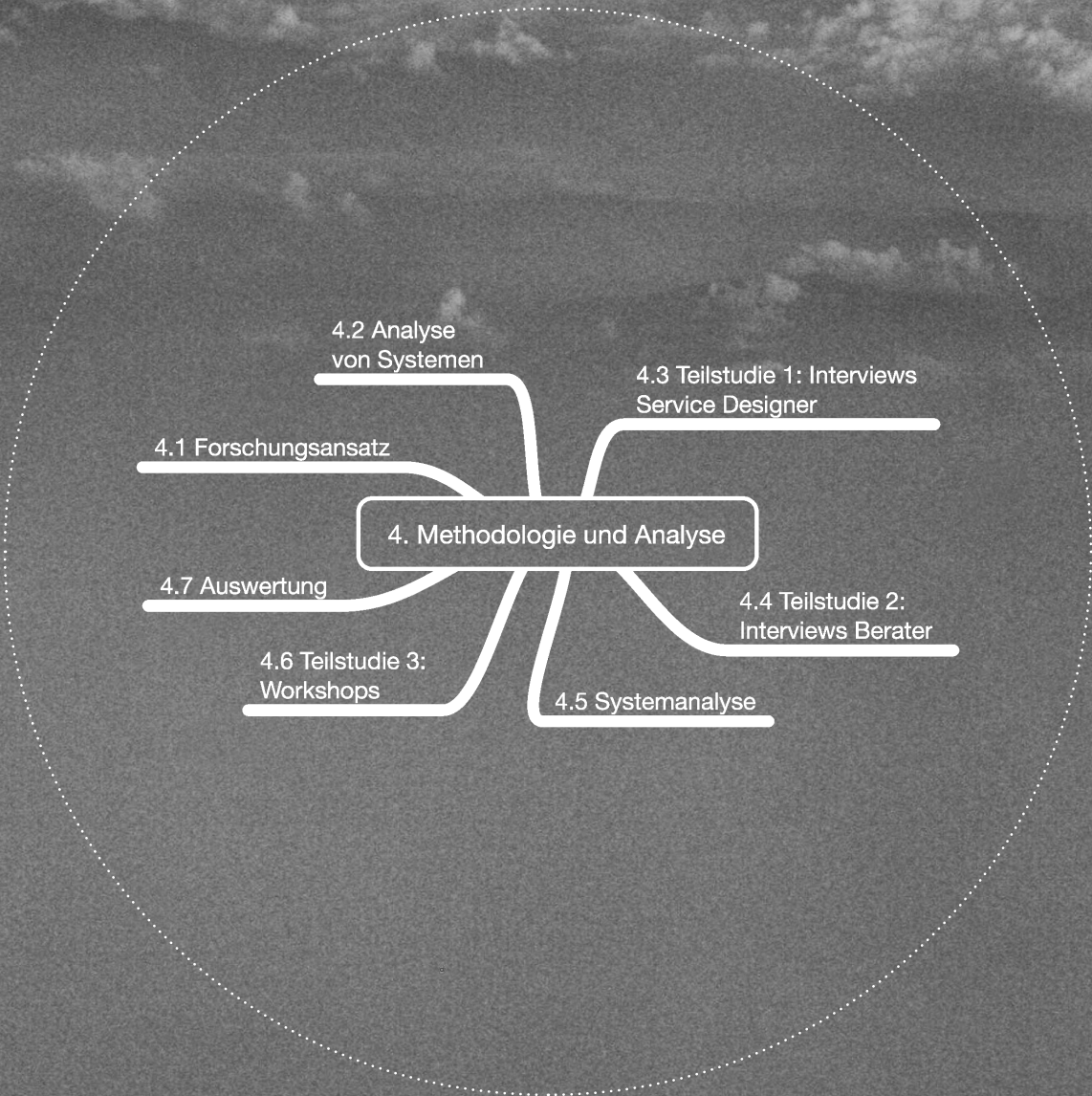
Erfolgs- bzw. Hebelfaktoren im Vergleich				
Stöger (2017)	Gerkhardt und Frey (2006)	Kyaw und Claßen (Capgemini 2010)	Grossmann (2015)	Königswieser, Hillebrand (2015)
Einheitliches Verständnis in der Führungsmannschaft zur Digitalisierung	Umfassende Symptombeschreibung & Diagnose	Situation, Umfeld analysieren und verstehen.	Rahmenbedingungen und Arbeitsweisen	Klarer Kontrakt
Vermittlung der Notwendigkeit der Digitalisierung	Vision/Ziele definieren	Ausrichtung und Alignment forcieren	Irritieren und dennoch anschlussfähig	Topmanagement steht dahinter
Klare Orientierung d. Digitalisierungs-Agenda	Gemeinsames Problembewusstsein	Strukturen, Monitoring entwickeln	Vernetzung der Betroffenen fördern	Arbeit mit Schlüsselpersonen
Spürbare Verbesserung von Kundennutzen und Produktivität	Führungskoalition/Befürworter	Mobilisierung und Commitment sicherstellen	Turnus aus entscheiden, entwickeln, umsetzen einführen	Breite Miteinbeziehung der Mitarbeiter und Betroffenen
Anpassung von Strukturen, Entwicklungs- und Führungsprozessen	Kommunikation	Organisation und Prozesse erfassen und designen	Zeitlichen Spannungsbogen halten	Miteinbeziehung der relevanten Umwelten bes. Marktperspektive
Sicherstellung einer Kultur der Veränderungsfähigkeit	Zeitmanagement	Konflikte und Widerstände reduzieren & vermeiden	Das Neue in Zusammenarbeit testen und in Kultur verankern	Klare Entscheidungen, Konsequenzen ziehen
	Projektorganisation & Verantwortlichkeit	Führung fördern	Geschützte Räume für Entwicklung und Testläufe öffnen	Institutionalisierung v. Feedback-Schleifen
	Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation und Ressourcen	Kultur weiterentwickeln	Ressourcen Akzeptanz und Verankerung des Neuen sicherzustellen	Einrichten von Kommunikationsplattformen, passende Architektur
	Schnelle Erfolge	Qualifizierung, Entwicklung zielgruppenorientiert durchführen		Qualitative Staffarbeit
	Flexibilität im Prozess	Erfolge identifizieren & verankern		Beraterprofessionalität
	Monitoring/Controlling des Prozesses			
	Verankerung der Veränderung			

Tab.12: Spezifische Erfolgs- bzw. Hebelfaktoren im Vergleich

■ Unterschiede
 ■ Warum
 ■ Wie
 ■ Wer
 ■ Abschluss

KAPITEL 4





4.0 Methodologie und Analyse

Ziel der durchgeführten Studien ist es einerseits herauszufinden, mit welchen Prozessen und Methoden Service Designer, Organisationsberater und Unternehmen, die Service Design einsetzen, in der Praxis arbeiten. Andererseits sollen Barrieren, Potentiale, Methodenlücken und Rollen identifiziert und relevante Einflussfaktoren bei PSS-Implementierungen definiert werden. Im folgenden Kapitel wird der gewählte Forschungsansatz und die Analyse von Systemen erläutert. Dargestellt werden der Ablauf der zwei Teilstudien, deren Ergebnisse sowie die Systemanalyse der gefundenen Einflussfaktoren. Anschließend wird die dritte Teilstudie mit ihren Ergebnissen dargelegt. Abbildung 62 gibt eine Übersicht über die Teilstudien und Kapitel.

4.1. Der Forschungsansatz: Grounded Theory

„Zunächst einmal meine ich, Grounded Theory ist weniger eine Methode oder ein Set von Methoden, sondern eine Methodologie und ein Stil, analytisch über soziale Phänomene nachzudenken.“³⁶¹

Für den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit wurde ein Vorgehen nach der „Grounded Theory“ ausgewählt. Die Methodologie wurde von den Soziologen Anselm Strauss und Barney Glaser 1967 in ihrem Buch „Discovery of Grounded Theory“ veröffentlicht. Strauss glaubte an die Interaktion zwischen Forscher und Daten und den Einsatz diverser „Denkansätze“, um die Bedeutung der Daten zu erschließen. Diese Theorie, die doch eher ein qualitativer Forschungsstil und -praxis ist, eignet sich gut für eine explorative Betrachtung und Erschließung eines heterogenen und komplexen Forschungsfeldes.³⁶² Sie kann verwendet werden, um Phänomene zu beschreiben oder auch um eine Theorie zu entwickeln. Die induktive Herangehensweise versucht, „die in den Daten schlummernde Theorie zu entdecken“³⁶³ und das Forschungsfeld primär erst einmal zu verstehen. Durch eine systematische Vorgehensweise (bzw. Heuristik) werden aus einer Masse von Rohdaten (Primär- oder Sekundärdaten), theoretische Konzepte und Modelle entwickelt. Die Theorie entsteht durch die Analyse der Daten (siehe Abb. 56). Dabei findet ein Wechsel zwischen induktiver und deduktiver Forschung statt. Das Vorgehen ist iterativ und rollend, d.h. die Fragestellung und das Vorgehen werden während der Untersuchung weiter ent-

361 Heiner Legewie und Barbara Schervier-Legewie, „Im Gespräch: Anselm Strauss“, *Journal für Psychologie*, 3, Heft 1 (1995): 71.

362 Barney Glaser und Anselm L. Strauss, *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung* (Bern: Huber, 1998).

363 Heiner Legewie und Barbara Schervier-Legewie, „Im Gespräch: Anselm Strauss“, *Journal für Psychologie*, 3, Heft 1 (1995): 64–75.

wickelt und bleiben nicht starr und linear. Es findet ein Wechselspiel zwischen Datenerhebung und -auswertung bzw. Interpretation statt. Die Datenerhebung wird beendet, sobald eine Sättigung eintritt, d.h. keine weiteren Erkenntnisse bei gleichbleibendem Vorgehen zu erwarten sind.

Die erhobenen Daten werden im ersten Schritt kodiert und in den nächsten Schritten in diversen Granulationsstufen kategorisiert. Der einzelne Code ist die kleinste Einheit, die übergeordnetste Kategorie die größte. Mit Hilfe von gefundenen Themen, Kategorien oder Gruppen werden die Daten geordnet und visuell aufbereitet (Diagramme, Zeichnungen). So entsteht aus Komplexität Ordnung und es wird ein Modell der Wirklichkeit konstruiert.³⁶⁴ Einschränkend ist festzustellen, dass aus jedem Datenset letztendlich mehrere Theorien entwickelt werden können, da die Interpretation der Daten – wie bei jeder qualitativen Forschung – den Fähigkeiten und Erfahrungen des Forschers selbst unterliegt.

Ebenso wird in der qualitativen Forschung vom Forschenden erwartet, sich in einen Prozess der Selbstreflexion zu begeben, d.h. sich seiner Vorannahmen und Befangenheiten zum Forschungsgegenstand zu Beginn und während der Studie durch Selbstreflexion bewusst zu machen (z.B. durch Notizen). Diese Art der Selbstreflexion ist zur Qualitätssicherung bei einer qualitativen Datenanalyse essentiell.³⁶⁵ Das Konzept der Selbstbeobachtung deckt sich mit dem der systemischen Herangehensweise, das bedeutet, der Verfasser/Forscher beobachtet sich selbst (Beobachtung 3. Ordnung), wie er den Interview-Teilnehmer dabei beobachtet (Beobachtung 2. Ordnung), wie der Interview-Teilnehmer seine

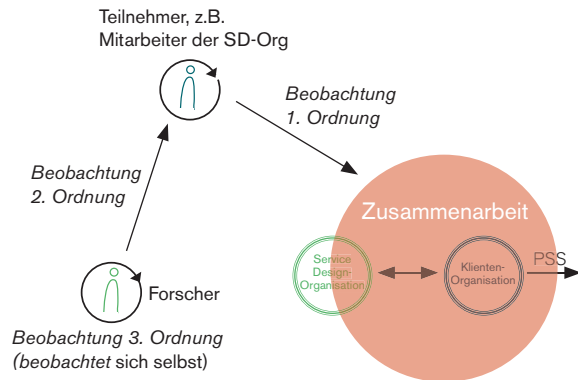


Abb. 56: Beobachtungen im Untersuchungsverlauf

Arbeit mit der Klientenorganisation beobachtet (Beobachtung 1. Ordnung). Die Theorie des Konstruktivismus akzeptierend kann die Beobachtung des Verfassers/ Beobachters immer nur ein mögliches Abbild (seiner Wirklichkeit) sein (siehe Abb. 57).

Es liegt in der Natur von theoretischen Modellen, dass sie gewisse Einschränkungen haben. So repräsentieren sie nach der allgemeinen Modelltheorie ihre Originale in der Regel nur:³⁶⁶

- „für bestimmte (erkennende/handelnde) Subjekte (Modellbenutzer)
- innerhalb bestimmter Zeitspannen (der Originalrepräsentation), sowie
- unter Einschränkung auf bestimmte (gedankliche oder tatsächliche) Operationen“

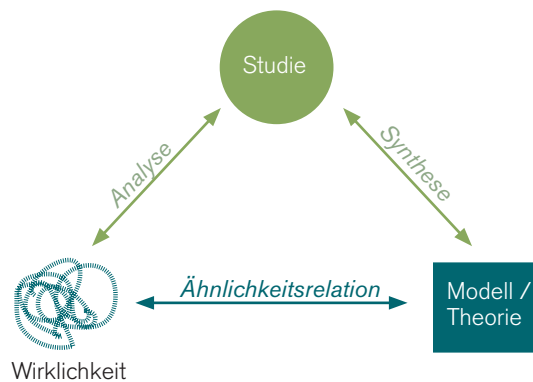


Abb. 57: Modell der Wirklichkeit, angelehnt an Legewie (2004:10)

³⁶⁶ Wolfgang Jonas, *Design - System - Theorie. Überlegungen zu einem systemtheoretischen Modell von Design-Theorie* (Essen: Die Blaue Eule 1994), 101.

³⁶⁴ „11. Vorlesung: Qualitative Forschung und der Ansatz der Grounded Theory“, Heiner Legewie, 2004, abgerufen am 30.4.2016, http://www.ztg.tu-berlin.de/download/legewie/Dokumente/Vorlesung_11.pdf.
³⁶⁵ Ibid.

Das Ziel der Grounded Theorie ist es, eine realitätsnahe Theorie zu entwickeln und für die Praxis anwendbar zu machen. Um das Forschungsfeld zu verstehen und zu analysieren, wurden weitere Methoden wie das Affinitätsdiagramm, eine Implementation Journey und die Systemanalyse, die im nächsten Kapitel beschrieben wird, verwendet (für einen Überblick siehe auch Darstellung „Research Journey“ auf Seite 16).

4.2 Analyse von Systemen

„Was wir dazu brauchen, ist eine neue Sicht der Wirklichkeit: die Einsicht, dass vieles zusammenhängt, was wir getrennt sehen, dass die sie verbindenden unsichtbaren Fäden hinter den Dingen für das Geschehen in der Welt oft wichtiger sind als die Dinge selbst.“³⁶⁷

Der Molekularbiologe und Systemforscher Frederic Vester hat die allgemeine Systemtheorie um den Begriff „Evolution“ erweitert und sowohl den „biokybernetischen Denkansatz“ als auch den Begriff „vernetztes Denken“ geprägt.³⁶⁸ Ebenso wie ökologische Prozesse, lassen sich Organisationen nicht linear-kausal beeinflussen und steuern. So verursacht jeder Eingriff in ein vernetztes System eine Wirkung, die nicht linear berechenbar ist. Es gibt unterschiedliche Methoden, eine qualitative Analyse von den Wirkungsverläufen von Systemen durchzuführen und visuell darzustellen. Das ursprünglich von Vester und Hesler entwickelte Sensitivitätsmodell (1980) soll bei komplexen Systemen als Arbeitshilfe für ein vernetztes Vorgehen dienen, um das Systemverhalten und Wechselwirkungen nachvollziehen und analysieren zu können. Diverse Abwandlungen des Modells finden sich bei Gausemeier/

³⁶⁷ Frederic Vester, *Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*, 9. Auflage. (München: dtv, 2002), 9.
³⁶⁸ Ibid., 110.

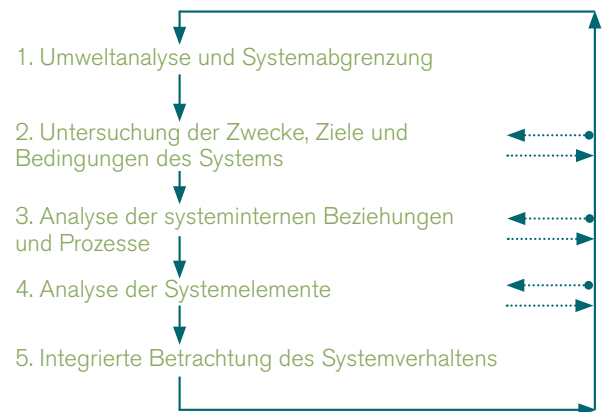


Abb. 58: Das Vorgehen zur Analyse von Systemen, nach Ulrich/Krieg (1973:67)

Fink oder Ulrich/Probst. Das Modell soll dabei unterstützen, in Zusammenhängen zu denken, um das reine Ursache-Wirkungs-Denken beiseite legen zu können, denn vernetzte Systeme verhalten sich immer anders, als die einfache Summe ihrer Teile. Bei der Auswahl der Faktoren für die Systemanalyse ist zu beachten, dass nicht nur harte, sondern ebenso „weiche Faktoren“ für qualitative Aussagen von hoher Bedeutung sind.³⁶⁹ Ulrich/Krieg stellen das Vorgehen zur Analyse von Systemen anhand von fünf Schritten (Umweltanalyse, Untersuchung der Zwecke, Analyse und integrierte Betrachtung der systeminternen Prozesse und Systemelemente) dar (siehe Abb. 58).

4.2.1 Das Sensitivitätsmodell

Das Sensitivitätsmodell besteht insgesamt aus neun Teilen und versucht, die Problemsituation zu modellieren (siehe Abb. 59). Ziel ist, die „Wirklichkeit als Ganzes“³⁷⁰ zu erfassen und nicht nur eine Fülle von (überflüssigen) Details zu sammeln. Die Idee ist es, Muster des komplexen Systems zu erkennen, das heißt, die wesentlichen Daten

³⁶⁹ Gilbert Probst und Peter Gomez, *Vernetztes Denken, Ganzheitliches Führen in der Praxis* (Wiesbaden: Gabler, 1989).
³⁷⁰ Frederic Vester, *Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*, 9. Auflage. (München: dtv, 2002), 55.

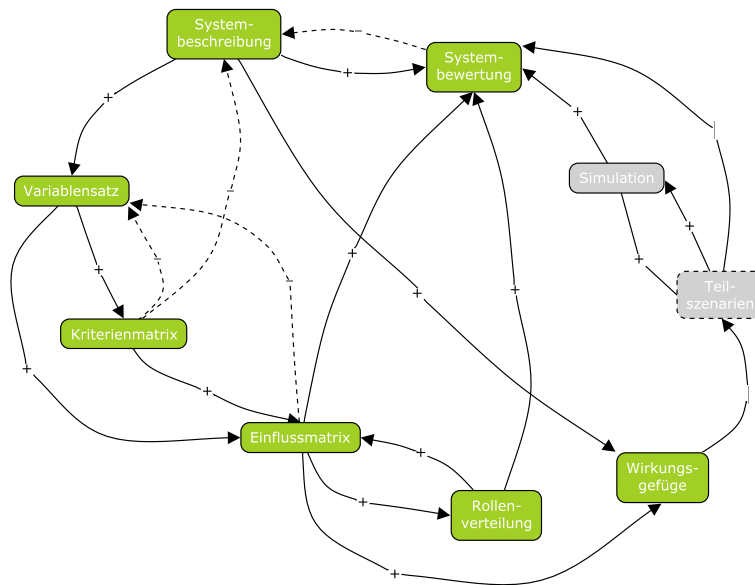


Abb. 59: Die rekursive Struktur Sensitivitätsmodell. Grün eingefärbt bedeutet = in dieser Studie eingesetzt, grau = nicht eingesetzt, nach Vester (2002:199)

auf Schlüsselkomponenten zu reduzieren und diese in ihrer Vernetzung / Wirkung aufeinander zu bewerten, um daraus für die geplante (systemverträgliche) Veränderung Szenarien entwickeln zu können. Durch die Untersuchung des Systems aus allen Blickwinkeln kann das System und dessen „Sensitivität“ in seiner Ganzheit erfasst und ein ganzheitliches Systemverständnis entwickelt werden. Das rekursive Verfahren besteht aus den folgenden neun Schritten:

1. Systembeschreibung

Skizzieren des Systems, seiner Teile und Systemgrenzen. Ziel ist ein „Systembild“³⁷¹ zu entwickeln.

2. Erfassen der Einflussgrößen

Gemeinsames Sammeln (idealerweise mit allen Beteiligten) aller wichtigen harten und weichen, qualitativen und quantitativen Daten und Faktoren (Schlüssel- und Einflussfaktoren), die in diesem System relevant sind. Aufbau eines systemrelevanten Variablensatzes und dessen Beschreibung.

371 Ibid., 192.

3. Prüfung der Systemrelevanz

Überprüfen der gefundenen Faktoren aus diversen Perspektiven und Reduktion auf ein überschaubares und handhabbares Set.

4. Hinterfragung der Wechselwirkungen

Bewerten der einzelnen Faktoren und ihrer Interdependenzen untereinander in der Einflussmatrix (Cross-Impact-Matrix), dem Papiercomputer. Der Papiercomputer wurde bereits 1970 entwickelt und ist ein mathematisch einfaches Verfahren, Wirkungen jeweils im Zweierpaar zu berechnen.

5. Bestimmung im System

Durch die Einflussmatrix werden die Faktoren auf die vier Felder/Eckwerte aktiv, kritisch, passiv und reaktiv ihren Bewertungen entsprechend verteilt. Hieraus lassen sich unterschiedliche Qualitäten der Faktoren herauslesen, ob sie zum einen Hebelfaktoren (effektive Eingriffspunkte), sehr aktiv, eher Messfühler, Indikatoren oder möglichst gut zu lenken sind (Abb. 60).

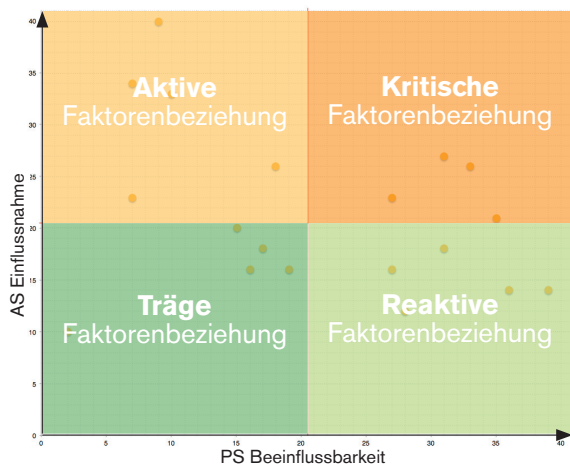


Abb. 60: Vier Felder für die Bestimmung im System nach Vester (2002)

6. Untersuchung der Gesamtvernetzung

Durch das zweidimensionale Wirkungsgefüge wird die aktuelle Systemdynamik sichtbar gemacht. Das entstandene Wirkungsgefüge dient zur Diskussionsgrundlage für Beteiligte, Betrachtung von Regelkreisen und Rückkopplungen.

7. Kybernetik einzelner Szenarien

Überprüfung und Ausprobieren einzelner Strategien auf ihre Kybernetik / Wirkung im System. Typische Planungsfehler (z.B. Übersteuerung des Systems oder irreversible Schwerpunktbildung) kann so verhindert werden.³⁷²

8. Wenn-dann-Prognosen und Policy-Tests

Simulationen diverser Szenarien gemeinsam mit allen Betroffenen, um Konsequenzen zu überprüfen und Prognosen zu entwickeln.

9. Systembewertung und Strategie

Bewertung der einzelnen Ergebnisse und Simulationen. Für die hier durchgeführte (in Kapitel 4.5 dargestellte) Systemanalyse wurden die ersten fünf der neun Bausteine des Sensitivitäts-

³⁷² Frederic Vester, *Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*, 9. Auflage. (München: dtv, 2002), 197.

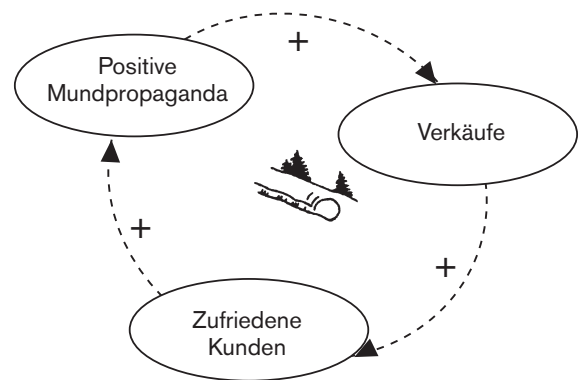


Abb. 61: Beispiel einer positiven Rückkopplung bzw. Verstärkungsschleife nach Senge (1996:101)

modells verwendet (siehe Abb. 59). Um Muster in komplexen Strukturen erkennen zu können, ist es hilfreich, Ursache- und Problemanalysen zu betreiben. Ein Herangehen ist die Verwendung von Rückkopplungen bzw. Feedbackschleifen. Rückkopplung ist ein zentraler Begriff aus der Kybernetik. Der Output eines Systems wird rekursiv in das System wieder hineingeführt. Es gibt positive und negative Rückkopplungen.

Positive Rückkopplung: Bei Verstärkungsprozessen wird jede auftretende Bewegung verstärkt und erzeugt eine noch stärkere Bewegung in dieselbe Richtung. Abbildung 61 zeigt eine positive Rückkopplung.

- Wirkung und Rückwirkung verstärken einander gegenseitig
- und führen zu einer Explosion/Aufschaukeln nach oben oder unten.
- Beispiel: Schneeballeffekt, Lawine

Negative Rückkopplung: Bei negativer Rückkopplung wird eine ausgleichende Bewegung erzeugt, die ein Gleichgewicht herstellt. Wirkung und Rückwirkung laufen entgegengesetzt und kontrollieren sich gegenseitig. Die Wirkung hemmt die Ursache. Das System bleibt stabil.

Nr.	Variable	AS	PS	Differenz, I Kriterium	norm.	Veränderungsfrist, II Kriterium	norm.	Lenkbarkeit, III Kriterium	norm.	Ø Zielerreichg.	Grad Zielerreichg. (umgerechnet auf 100%)	Priorität
2	Partizipativ, iterativ und agil	25	20	5	0,08	3	0,13	3	0,11	0,11	11,00	3
4	Interne Botschafter installieren	27	26	1	0,02	1	0,04	2	0,07	0,04	4,00	7
7	Designerly Mindset	32	19	13	0,20	1	0,04	1	0,04	0,09	9,00	4
8	Implementierungsebene 3-Phasen	37	31	6	0,09	1	0,04	3	0,11	0,08	8,00	5
9	Erwartungsmanagement	30	29	1	0,02	3	0,13	2	0,07	0,07	7,00	
10	Personalkapazität	28	19	9	0,14	1	0,04	2	0,07	0,08		
11	Compliance	27	15	12	0,19	3	0,13	3	0,11	0,11		

Tab. 13: Auszug aus einer Prioritätenmatrix mit den drei Kriterien Differenz, Veränderungsfrist und Lenkbarkeit. Erklärung folgt in Kapitel 4.5

Verzögerungen: Bei Kreisläufen, die sich verstärken oder kompensieren, kommt es häufig zu Zeitverzögerungen, d.h. die Wirkung tritt erst wesentlich später ein und lässt sich dadurch schwer zuordnen. Übersteuert man, da keine Wirkung unvermittelt spürbar ist, kommt es zu heftigen Reaktionen bzw. Eskalation im System.³⁷³

4.2.2 Die Prioritätenmatrix

Ergänzt wurde die Analyse durch die im Jahre 2001 entwickelte und auf der Sensitivitätsanalyse von Vester aufbauenden Prioritätenmatrix nach Falko Wilms.³⁷⁴ Aufgrund einer multikriteriellen Matrix können konkrete Maßnahmen hergeleitet werden.³⁷⁵ Aufbauend auf den Ergebnissen der Einflussmatrix (Schritt 4 der Sensitivitätsanalyse) werden alle Einflussgrößen, die einen positiven Überhang haben (also in gewis-

sem Sinne aktiv sind), anhand einer Skala von 0 (gar nicht) bis 4 (sehr gut) in der Gruppe bewertet (siehe Tab.13). Anhand der drei Kriterien

- Differenz AS/PS,
- Veränderungsfrist (bis Veränderung eintritt)
- und Lenkbarkeit

werden die Prioritäten bzw. Schalthebel ermittelt. Der Blick auf die effektiven Schalthebel (durch die Prioritätenmatrix hergeleitet), in Kombination mit den ermittelten Einflussfaktoren und ihren aktiven bis puffernden Funktionen (der Cross-Impact-Analyse), gibt weiteren Aufschluss über die Zusammenhänge im Wirkungsgefüge und damit über systemverträgliche Eingriffsmöglichkeiten. „Eine aktive Einflussgröße ist nur dann ein guter Schalthebel, wenn sie vom Management möglichst gut und direkt lenkbar ist.“³⁷⁶

³⁷³ Guido Strunk, „Komplexitätsmanagement Umgang mit komplexen Systemen,“ (Unveröffentlichtes Skript, 37, abgerufen am 2.10.2017), http://www.complexity-research.com/pdf/Seminare/01_Skript.pdf.

³⁷⁴ Falko Wilms, „Entscheidungsfindung im vernetzten Denken“, in *Die Problemsituationen als Gefüge von Wirkungen*, Hrsg. Martin Lehner und Falko Wilms (Berlin: Wissenschaftlicher Verlag, 2001), 53-73.

³⁷⁵ Falko Wilms, *Arbeitsbericht Prozess- und Produktengineering: Anwendungen, strategisches Management* (Fachhochschule Vorarlberg, 2008).

³⁷⁶ Ibid.

RESEARCH JOURNEY

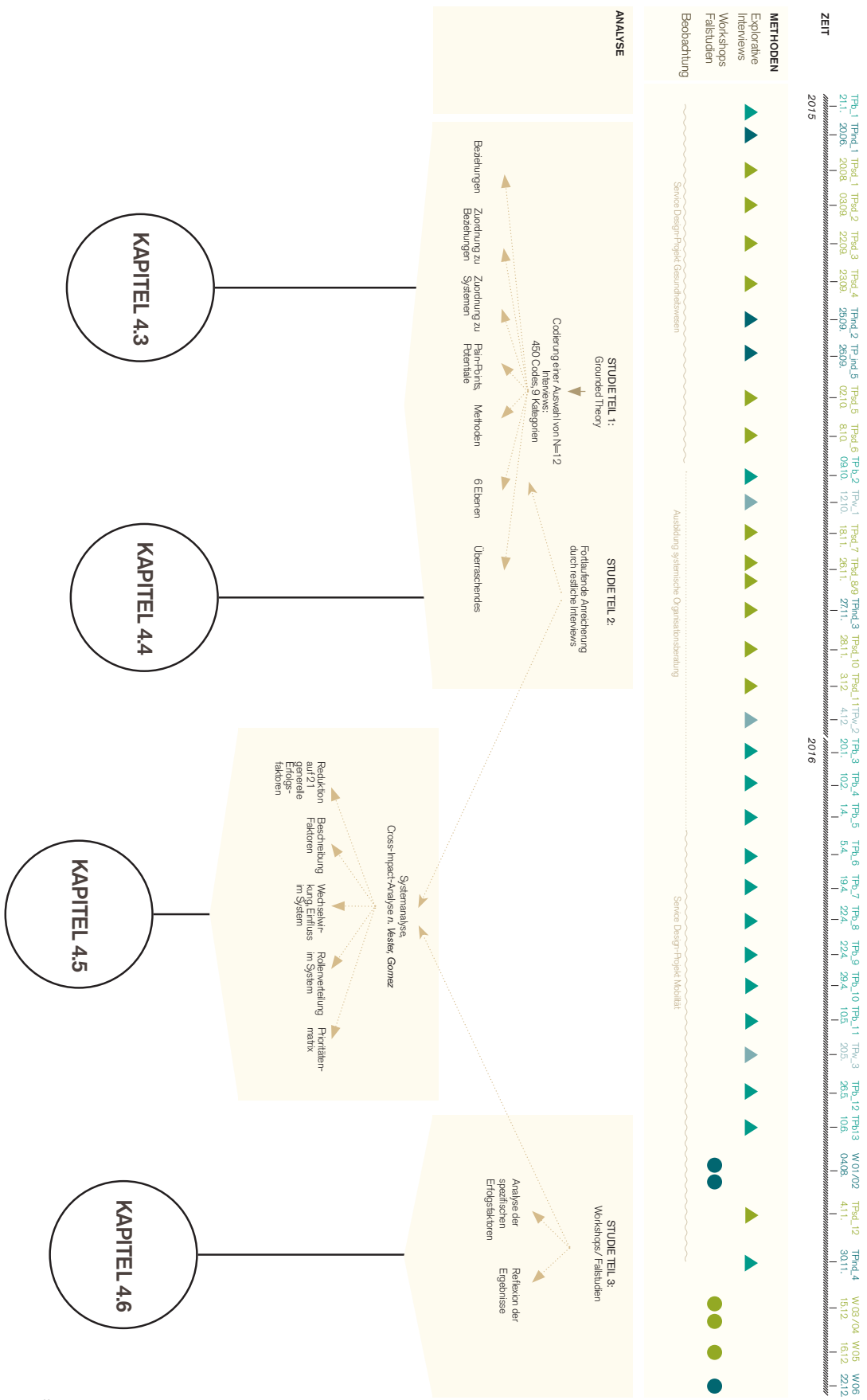


Abb. 62: Übersicht über die drei Teilstudien

4.3 Teilstudie 1: Experteninterviews mit Service Designern

In diesem Teil der Studie wurden durch explorative Interviews mit Experten Faktoren, eingesetzte Methoden, Hindernisse und Potentiale, die bei einer PSS-Implementierung eine Rolle spielen, untersucht und erfasst.

4.3.1 Stichprobe

Insgesamt nahmen neunzehn (N=19) Experten aus acht Ländern (Deutschland, USA, Schweden, Finnland, UK, Australien, Italien, Niederlande) teil, die den Service Design-Prozess in der Praxis verwendet haben. Die Mehrzahl (N=16) der Befragungen fand in einem Zeitraum von sechs Monaten statt. Zwölf der Teilnehmer waren für Service Design bzw. Designagenturen (Designorganisationen) tätig, drei in der Lehre und vier in der Industrie (siehe Tab. 14-16). Zwei Interviews wurden aus der Auswertung ausgeschlossen, eines aufgrund von technischen Problemen und eines aufgrund von Unvollständigkeit. Die Interviewteilnehmer wurden durch persönliche Kontakte, Konferenzbeiträge, Beiträge im Magazin „Touchpoint“, Internetauftritte der Service Design-Agenturen und eine LinkedIn-Suche recherchiert und per Email angeschrieben und rekrutiert.

Die Rekrutierung der Teilnehmer war, aufgrund der für die Studie erfordernten Erfahrung mit Service Design-Implementierung, insbesondere in Deutschland schwierig. Service Designer aus anderen Ländern waren dem Thema gegenüber grundsätzlich offener eingestellt. Folgende Dimensionen wurden bei angefragten Service Designern angetroffen (siehe Abb. 63): An PSS-Implementierung interessiert vs. nicht

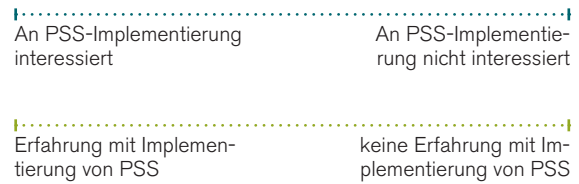


Abb. 63: Gefundene Dimensionen bezüglich PSS-Erfahrung und -Interesse

Teilnehmer	Land	Gründungs-jahr	Größe der Agentur
TP_SD_1	Deutschland	2007	65
TP_SD_2	Deutschland	1969	600
TP_SD_3	USA	1969	600
TP_SD_4	Australien	2009	40
TP_SD_5	Niederlande	2001	120
TP_SD_6	Deutschland	2007	80
TP_SD_7	Deutschland	2007	80
TP_SD_8	Finnland	2009	27
TP_SD_9	Deutschland	1991	550
TP_SD_10	Schweden	1998	44
TP_SD_11	Deutschland	1991	550
TP_SD_12	Deutschland	2010	30

Tab. 14: Teilnehmer aus Service Design bzw. Designagenturen, Größe geschätzt

Teilnehmer	Land	Hochschule
TP_W_1	Italien	Politecnico Mailand
TP_W_2	Deutschland	KISD Köln
TP_W_3	Schweiz	FH Luzern

Tab. 15: Teilnehmer aus der Lehre / Wissenschaft

Teiln.	Land	Branche	Größe
TP_IND_1	Deutschland/USA	Pharmazie, Konsumgüter	127.000
TP_IND_2	Niederlande	Technologie	24.000
TP_IND_3	Deutschland	Energie	56.000
TP_IND_4	Deutschland	Audiotechnik	10.700

Tab. 16: Teilnehmer aus der Industrie

interessiert und eigene Erfahrung vs. keine eigene Erfahrung. Für Externere ist es nur bedingt möglich, herauszufinden, wer in Service Design-Organisationen oder der Industrie über eigene Erfahrung mit Implementierungsarbeit verfügt, da bisher nur eine kleine Selektion an Projekten veröffentlicht ist und vieles (noch) der Vertraulichkeit unterliegt, da es noch nicht auf den Markt gekommen ist.

4.3.2 Material und Aufbau

Es wurde ein semistrukturierter Fragebogen in drei Versionen verwendet: eine Version für die Interviews mit Service Designern bzw. Designagenturen, eine für die Industrie und eine für die Lehre. Die Fragen umfassten folgende Themen (Beispiel Interviewleitfaden siehe Anhang B):

- Beispiele von eigenen erfolgreichen Implementierungsvorhaben
- Beispiele für erlebte Herausforderungen
- Beispiele für gefundene Barrieren

Verstehen der Organisation
understanding
resistance to new ideas
resistance to understand
stakeholder interviews
using non-linear to help understand
using 3-dimensions to help understand
understanding who are leaders
understanding what organization goes through
understanding strategic positioning of organization
understanding responsibilities
understanding with one client using it for next client
understanding motivation
understanding customer
understanding complexity, creating simplicity
socio-technical systems
technology
reducing complexity to understandable facts
possible success factor (in future)
silos inside organizations
silos cause effects
standard org-chart
potential
power struggle among team
power of decision
people
need to understand power relations inside organizations
need to understand customer centric strategy and vision
need to recognize whole ecosystem
need to minimize risks through understanding big picture
identifying
internal ethnography

Abb. 64: Auszug aus der Liste der 448 Codes (vollständige Liste siehe Anhang C)

- Verwendete Prozesse und Methoden
- Arten von Organisationsdiagnosen
- Gefundene Erfolgsfaktoren

4.3.3 Durchführung

Bei fünf (N=5) der Interviews fand ein persönliches Treffen statt, zwei (N=2) wurden per Telefon und neun (N=9) per Skype geführt. Die Interviews wurden mit dem Einverständnis der Teilnehmer aufgezeichnet. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 90 Minuten. Neun (N=9) der Interviews wurden auf Englisch und zehn (N=10) auf Deutsch gehalten.

4.3.4 Datenauswertung

Eine Auswahl von zwölf Interviews wurde transkribiert und mit Hilfe der qualitativen Datenanalyse-Software MaxQDA analysiert. Insgesamt fanden elf Schritte in der Datenauswertung statt:

1. Grob-Codierung
2. Kategoriebildung
3. Erkennen der Hauptbeziehungen
4. Zuordnung der Faktoren zu Beziehungen
5. Identifikation der Barrieren
6. Identifikation der Methoden
7. Identifikation von sechs basalen Ebenen
8. Überraschende „Insights“
9. Wirkung von Service Design
10. Rollen im PSS Prozess
11. Typologie der Service Design-Akteure

Schritt 1: Nach einer ersten offenen Codierung ergab sich eine Codesammlung von 448 Codes. Ein Auszug der Sammlung ist in Abbildung 64 zu sehen und die komplette Liste in Anhang C.

Schritt zwei: Die 448 Codes wurden durch die „axiale Codierung“ in Schritt zwei mehrmals verdichtet, geclustert und dann um folgende neun Kategorien bzw. theoretische Achsen gruppiert:

1. Verstehen
2. Identifizieren

3. Menschen befähigen
4. Mindset
5. Teamstruktur
6. Fähigkeiten
7. Support
8. Arbeitsprozess
9. Rolle der Designer

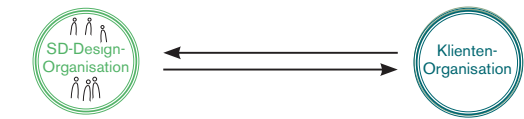
Schritt drei: Die Kategorien mit den 448 Codes wurden zu den gefundenen drei Hauptbeziehungssachsen Service Design-, Klientenorganisation und Nutzer einsortiert. Abbildung 66 zeigt in den drei Schritten Identifikation der Hauptakteure, Zuordnung der Kategorien und Daten zu den Akteuren und daraus abgeleitete Perspektiven in der Zusammenarbeit.

Abbildung 65 zeigt die verschiedenen möglichen Perspektiven bzw. Beobachtungen 1., 2. und 3. Ordnung von Mitarbeitern (Personen), Organisation und zwischen den Organisationen.

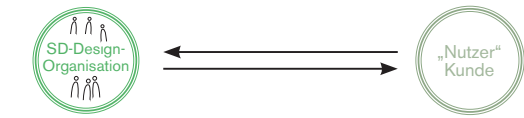
Schritt 4: Abgeleitet von den drei Hauptbeziehungssachsen (siehe Abb. 66, unterste Grafik) ergeben sich acht unterschiedliche Perspektiven, denen die gefundenen Codes in der Datenauswertung zugeordnet wurden. Die gefundenen Faktoren wurden jeweils in Unterpunkte wie Struktur, Arbeitsweise, Rollen, Barrieren, Probleme, Fähigkeiten, Defizite, Wirkung, Ressourcen, Kultur/Mindset, Notwendigkeit, Abklärung, Support für Nutzer, Verstehen und Umwelt einsortiert (siehe Abb. 69). Die vollständige Liste der zugeordneten Faktoren befindet sich im Anhang.

Grundsätzlich ist die Zusammenarbeit ein Kernelement zwischen Systemen, die besonderen Bedingungen und Voraussetzungen unterliegt. Daher wurden die gesammelten Faktoren und erkennbaren Funktionen, die im Besonderen hier eine Rolle spielen um die zusätzliche Perspektive „temporäre Projekt-Zusammenarbeit

Organisation: 1. und 2. Ordnung



SD-Designorg > Klientenorg > SD-Designorg



SD-Designorg > Nutzer/Kunde der Klientenorg > SD-Designorg

Organisation: 2. und 3. Ordnung



SD-Designorg > Selbst



Klientenorg > Selbst

Person: Beobachtung 2. und 3. Ordnung



SD-Designer > Selbst



Nutzer > Selbst



Mitarbeiter der Org. > Selbst

Abb. 65: Mögliche Perspektiven in der Zusammenarbeit

bzw. Organisation“ erweitert. Die Faktoren wurden zehn Unterpunkten Struktur, Kultur, Wirkung, Probleme, Ressourcen, Umwelt, Abklärung, Arbeitsweise und Fähigkeiten, Auswirkung, Herausforderungen und Probleme zugeordnet, wie in Abbildung 68 als Übersicht und im Anhang E ausführlich dargestellt.

Schritt 5: Die gefundenen Barrieren (Abb. 67 Auszug, vollständige Liste siehe Anhang) wurden in Service Design-Organisation intern, Zusammenarbeit Design- mit Klientenorganisation und Klientenorganisation intern einsortiert (siehe Abb. 69). Anhand der gefundenen Barrieren und 448 Codes wurden erste Schlüssel- bzw. Einflussfaktoren abgeleitet und auf Service Design- und Klientenorganisation verteilt (siehe Anhang E).

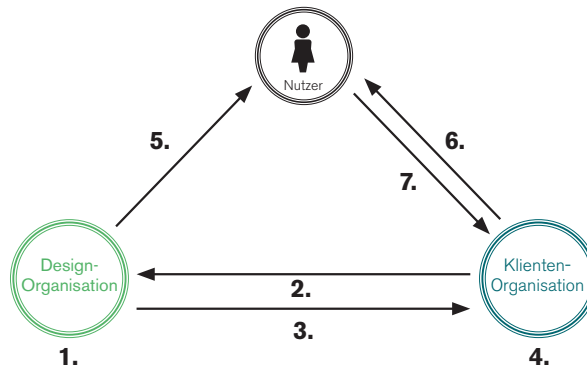
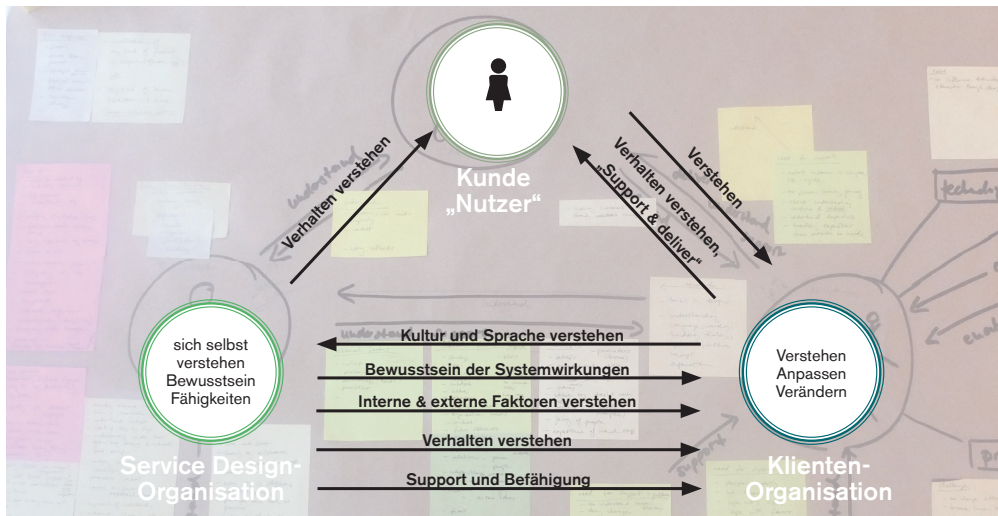


Abb. 66: Die Schritte von der Identifikation der drei Hauptakteure über die Zuordnung der Kategorien und Funktionen zu den drei Hauptakteuren bis hin zu den sieben Perspektiven der Zusammenarbeit

Gefundene Barrieren bei PSS-Implementierungen

Service Design-Organisation intern

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Trial and Error > „Learning by Widerstand“ (Zitat Tp_sd5) • Selbstbeschreibung, Verständnis • Herausforderungen sind auf menschlicher, psychologischer Basis, keine technische oder prozessualen Komponenten • Komplexität und Vielschichtigkeit der Implementierung | <ul style="list-style-type: none"> • Aufwand, Kosten und Komplexität werden unterschätzt • Design sollte „den Organisationen nicht passieren“ (wie ein Fremdkörper draufgesetzt) • Den Wert der „Kundenzentrierung“ verkaufen • Nur negative Insights > wo die Org nicht funktioniert | <ul style="list-style-type: none"> • Keine Kenntnisse der richtigen Tools (Umgang mit Veränderung) • Eigene „Change Fähigkeiten“ werden unterschätzt • Unstrukturierte Analyse der Klientenorganisationen • „Menschliche Story“ den ganzen über vertreten |
|--|--|---|

Zusammenarbeit, „Double Diamond“ Prozess Analyse

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder Management: Alle wichtigen Stakeholder identifizieren und mit einbeziehen (von Anfang an) • Kunden wollen oft Designer nicht mit zu viel Information „belasten“, Kreativität einschränken > kreatives, nicht naives Arbeiten, schwierig das Rad nicht neu zu erfinden • Ganzheitliches Bild und Verstehen • Designorganisation (eine Rolle innerhalb des Teams) braucht umfassenden Einblick | <ul style="list-style-type: none"> • in relevante Parameter, die Organisation und Business/betriebswirtschaftliche Parameter betreffend • Die Klientenorganisation verstehen • Jede Klientenorganisation ist unterschiedlich • Zu viele Beteiligte • Organisation von außen zu verstehen ist unmöglich • Externer kann keine Systeme kreieren, | <ul style="list-style-type: none"> • nur unterst • Kunde si • tion zu • auß • A • • |
|--|--|--|

Abb. 67: Barrieren bei PSS-Implementierungen (Auszug, Liste siehe Anhang D)

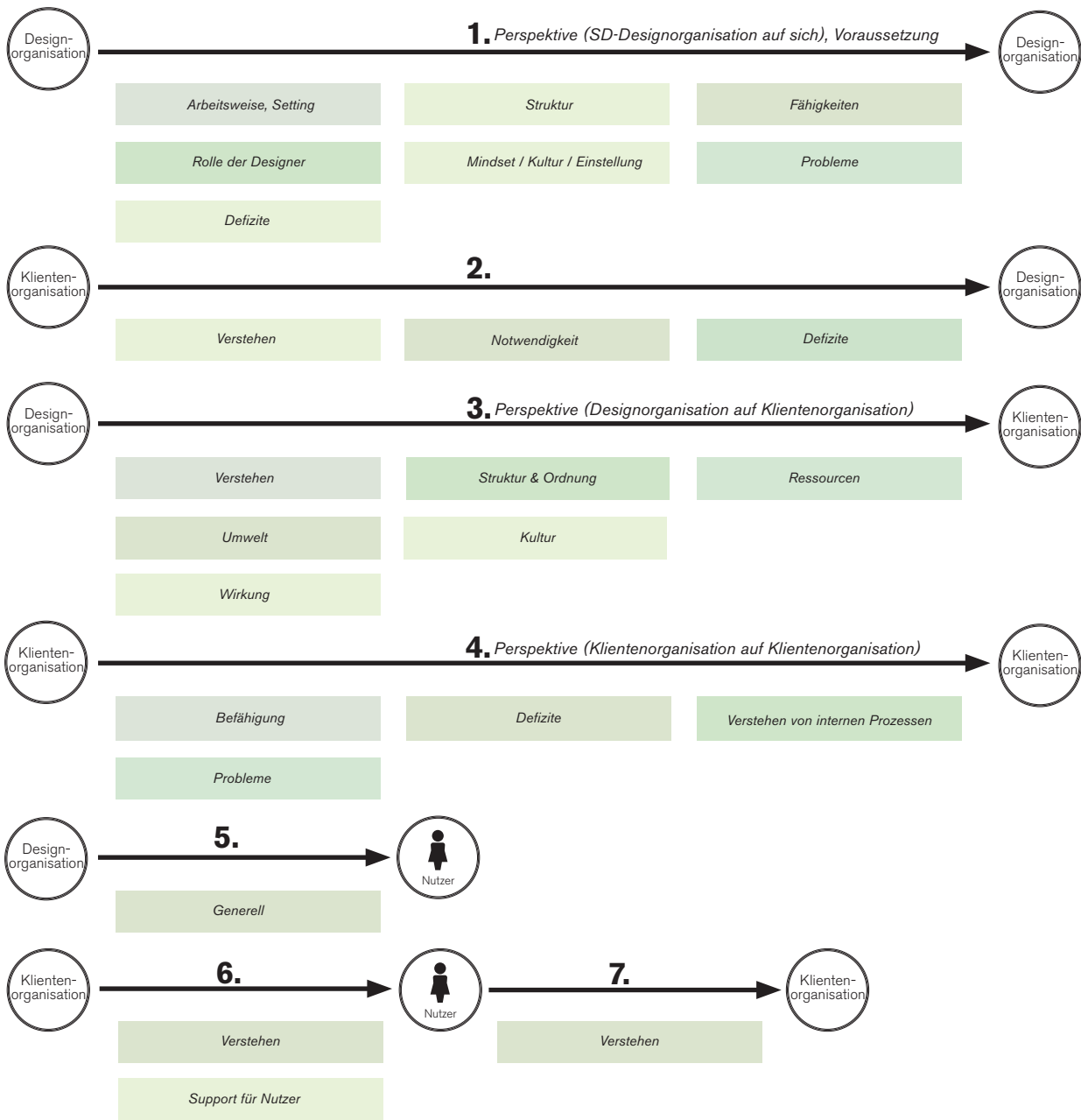


Abb. 68: Faktoren zugeordnet zu den sieben Perspektiven (vollständige Liste siehe Anhang E)

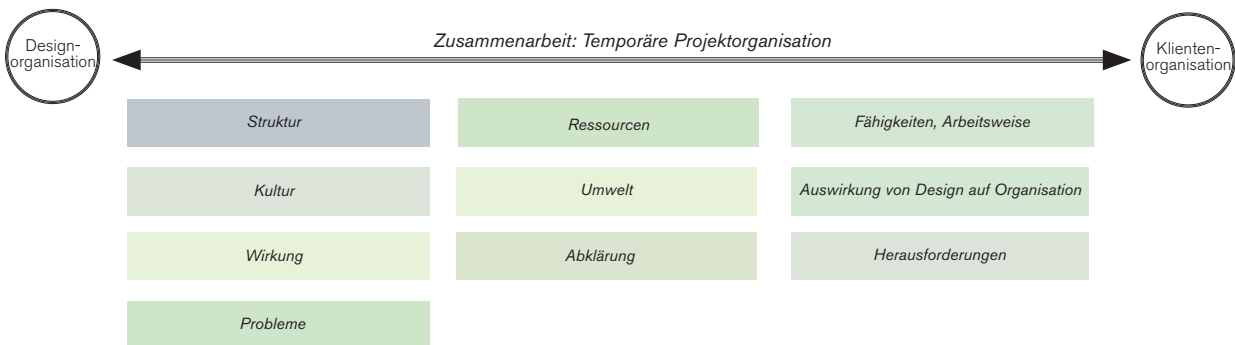


Abb. 69: Faktoren Perspektive „temporäre Projektorganisation“

Schritt 6: Die Methoden und Workshop-Formate, die im Kontext PSS-Implementierung und Vorbereitung in der Praxis verwendet werden, wurden zusammengetragen (siehe Tabelle 17).

Schritt 7: Während der Datensammlung und -analyse kristallisierten sich sechs Ebenen heraus, die sowohl auf äußere (jeweilige relevante Umwelt) als auch innere Faktoren (innerhalb der jeweiligen Organisation) eine Rolle spielen. Die sechs Ebenen sind:

- Wahrnehmung und Reflexion
- Zusammenarbeit
- Identifikation und Analyse
- Verstehen
- Know-how, Fähigkeiten
- Prozess

Abbildung 70 stellt die sechs basalen Ebenen der Zusammenarbeit anhand interner und externer Faktoren dar.

Methodeneinsatz

- Definition von Verhaltensgruppen (Kunde)
- Ethnography, Action Research (sowohl Kunde als auch im Unternehmen)
- Interviews
- Storytelling
- Blueprint
- Customer Journey
- Prototyping
- Level of proximal development (Methode aus der Psychologie)

Workshop Formate

- Co-creation-Workshops mit Nutzern
- Co-creation-Workshops mit internen Stakeholdern
- Abgleichungsworkshop
- Entscheidungsworkshops

Tab. 17: Gefundene Methoden und Workshop-Formate



Abb. 70: Sechs erkennbare Ebenen der Zusammenarbeit

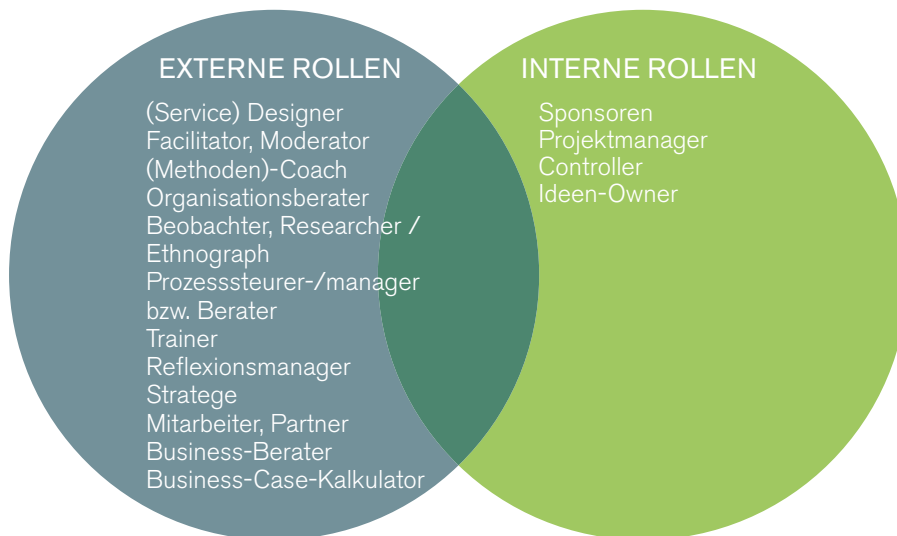


Abb. 71: Einteilung der gefundenen Rollen in interne und externe Positionen

Schritt 8: Während der Befragungen wurden auch überraschende Insights festgehalten, da diese erfahrungsgemäß ein hohes Innovationspotential und „entrückende“³⁶¹ Perspektiven enthalten.

Schritt 9: Folgende Auswirkungen wurden von den Interviewteilnehmern beobachtet bzw. geäußert:

- Veränderungen finden nebenbei statt
- Kulturveränderung
- Methodenkompetenz & Know-how wächst
- Neue Strukturen, Kompetenzen, Fähigkeiten
- Mitarbeiter entfalten mehr Potential und der Grad an Mitbestimmung erhöht sich
- Art der Meetings, Zusammenarbeit und Arbeitsweise verändert sich
- Human-centred Mindset manifestiert sich
- Veränderung der erzählten Geschichten
- Veränderung der Incentivierungsmodelle
- Höhere Identifikation mit dem Unternehmen
- Moderne Arbeitsweise
- Neue Rollen entstehen
- Visionen verändern sich
- Wettbewerbsvorteil (Generation Y)

³⁶¹ Bezugnehmend auf den Begriff „entrückende Fragen“, die in der systemischen Organisationsberatung eingesetzt werden, um neue Perspektiven zu ermöglichen

- Attraktivität des Unternehmens erhöht sich

Schritt 10: Im Laufe der Interviews wurden diverse Rollen erwähnt, die nach Konstellation und Bedarf auf der Seite der Service Design- oder Klientenorganisation oder auch doppelt besetzt wurden. War die benötigte Rolle noch nicht innerhalb der Klientenorganisation vorhanden, wurde diese durch externe Partner trainiert (vor allem bei ersten Projekten und in der Anfangsphase). Die erfasste Rollenvielfalt ist groß und interdisziplinär (siehe Abb. 71).

Schritt 11: Im letzten Schritt wurden von Service Design-Organisationen erwähnte und beobachteten Arten der Zusammenarbeit und Arbeitsweise mit Klientenorganisationen in die fünf Typen und Leistungsportfolios Konzept, Design, Training, Support und Implementierung eingeteilt (siehe Abb. 72). Aus den Typologien folgt ein unterschiedlicher Umgang mit dem Thema Nähe und Distanz zur Klientenorganisation, wie in Abbildung 73 dargestellt und in Kapitel 3.2.3 von Junginger/Sangiorgi erwähnt. Klassischerweise haben Designer in Distanz zur Klientenorgani-

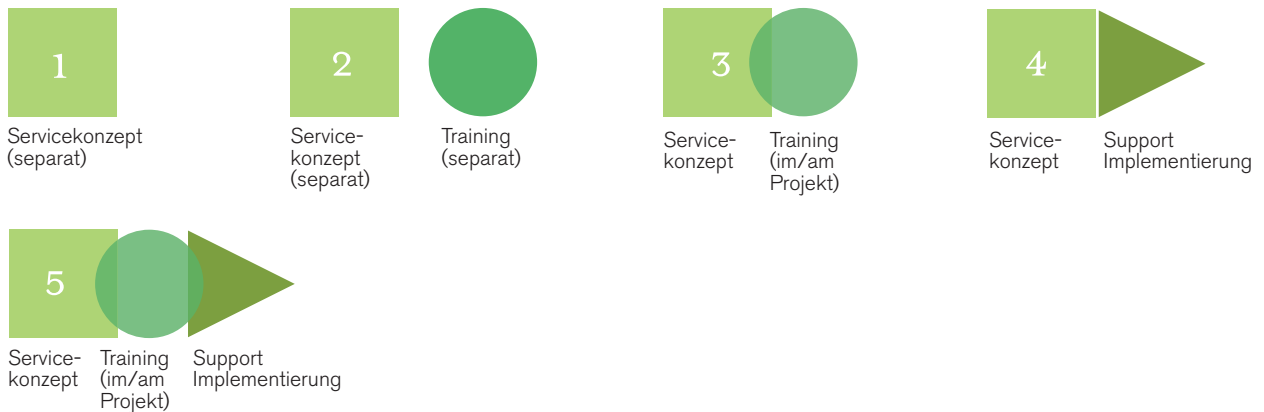


Abb. 72: Fünf Typologien der Service Design Agentur

sation gearbeitet (Designer entwickelt Konzept alleine, Typ eins und zwei). Bei den Typen drei bis fünf ist eine nähere Zusammenarbeit notwendig. Jede gefundene Typologie hat ihre eigenen Ziele und Ambitionen, Umgang mit Nähe/Distanz zur Klientenorganisation und Definition des Projekterfolges. So bietet jede Typologie (Service Design-Agentur) Organisationen unterschiedliche Wertangebote an (siehe Abb. 74).

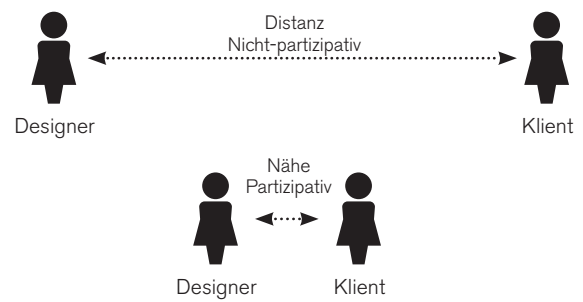


Abb. 73: Nähe-Distanz-Dilemma der (Service) Designagenturen in Zusammenarbeit mit Klientenorganisationen

Typ & Wertangebot	Ziel / Ambition	Nähe	Distanz	Def. des Projekterfolges
Typ 1 Servicekonzept	Erstellung von Servicekonzepten, Optimierung des Kundenerlebnisses	-----x-----	-----x-----	Finale Service-Konzepte, Visionen oder Prototypen, je nach Projektziel
Typ 2 Servicekonzept Training (separat)	Erstellung von Servicekonzepten / Kundenerleb. Vermittlung Service Design-Prozess / Training	-----x-----	-----x-----	Service-Konzepte, Visionen oder Prototypen Prozess- und Methodenvermittlung
Typ 3 Servicekonzept Training (im/am Projekt)	Erstellung von Servicekonzepten bzw. Systemen Vermittlung Service Design-Prozess / Training	-----x-----	-----x-----	Service-Konzepte, Visionen oder Prototypen Prozess- und Methodenvermittlung, Kulturveränderung
Typ 4 Konzept-, Design- und Support-Implementierung	Erstellung von Servicekonzepten bzw. Systemen Absicht, zu Implementieren	---x-----	-----x-----	Wertangebot von Klientenorganisation implementiert, Prozess- und Methodenvermittlung, Kulturveränderung
Typ 5 („Full Service“) Konzept-, Design- und Support-Implementierung, Training (im/am Projekt)	Erstellung von Servicekonzepten bzw. Systemen Absicht, zu Implementieren Vermittlung Service Design-Prozess / Training	---x-----	-----x-----	Wertangebot von Klientenorganisation implementiert, Prozess- und Methodenvermittlung, Kulturveränderung

Abb. 74: Ziele und Projekterfolge der Service Design-Agenturen

4.4 Teilstudie 2: Experteninterviews mit Organisationsberatern

In diesem Teil der Studie wurden durch explorative Interviews mit Experten aus der Disziplin Organisationsberatung Faktoren, eingesetzte Methoden, Hindernisse und Potentiale, die bei Service-Transformationen und Veränderungsvorhaben innerhalb von Organisationen eine Rolle spielen, gesammelt.

4.4.1 Stichprobe

Insgesamt nahmen vierzehn (N=14) Experten aus drei Ländern (Deutschland, Schweiz, Österreich) teil, die im Bereich Organisationsberatung in der Praxis arbeiten. Die Befragungen fanden in einem Zeitraum von zwölf Monaten statt. Unter den Teilnehmern waren vier (N=4) systemische Berater, zwei (N=2) Change Berater und sechs (N=6) Managementberater, ein Teilnehmer (N=1) kam aus der Industrie (siehe Tab. 18). Zwei Interviews wurden aus der Auswertung ausgeschlossen, eines aufgrund von technischen Problemen, das andere wegen Unvollständigkeit. Die Interviewteilnehmer wurden durch persönliche Kontakte und einen Beitrag im Magazin „Touchpoint“ recherchiert, per Email angeschrieben und rekrutiert.

4.4.2 Material und Aufbau

Es wurde ein semistrukturierter Fragebogen verwendet. Die Fragen umfassten folgende Themen:

- Gründe für Auftragserteilungen
- Beispiele für Auftragsklärung
- Prozess oder Fachberater
- Verwendete Prozesse und Methoden
- Arten von Organisationsdiagnosen
- Gefundene Erfolgsfaktoren

4.4.3 Durchführung

Bei vier (N=4) der Interviews fand ein persönliche Treffen statt, sieben (N=7) wurden per Telefon und drei (N=3) per Skype geführt. Die Interviews wurden mit dem Einverständnis der Teilnehmer aufgezeichnet. Zwei (N=2) der Interviews wurden auf Englisch und zwölf (N=12) auf Deutsch gehalten. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 90 Minuten.

Teilnehmer	Land	Größe der Beratung	Art
TP_B_1	Deutschland	10	Change
TP_B_2	Österreich	2	Systemisch
TP_B_3	Deutschland	1	Systemisch
TP_B_4	Deutschland	33	Systemisch
TP_B_5	Deutschland	9	Management
TP_B_6	Deutschland	75	Strategie
TP_B_7	Deutschland	13	Management
TP_B_8	Deutschland	1	Change
TP_B_9	Schweiz	16	Management
TP_B_10	Deutschland	200	Management
TP_B_11	Deutschland	3600	Management
TP_B_12	Deutschland	33	Systemisch
TP_B_13	Deutschland	200	Management

Teiln.	Land	Branche	Größe
TP_IND_5	Deutschland	Automobil	122.000

Tab. 18: Teilnehmer aus dem Feld Beratung und Industrie

4.4.4 Datenauswertung

Die wichtigsten Erkenntnisse wurden während des Gesprächs und nach Anhören der Aufzeichnungen notiert. Die gefundenen Erfolgsfaktoren und verwendeten Methoden wurden gesammelt und flossen in die Systemanalyse, die im nächsten Kapitel beschrieben wird, ein. Die gefundenen Ergänzungen und Unterschiede werden in Kapitel 5.1 diskutiert.

4.5 Systemanalyse

In diesem Kapitel wird die Auswertung der bisher gefundenen Faktoren mit Hilfe der Sensitivitätsanalyse nach Vester als Systemanalyse in fünf Schritten durchgeführt.

4.5.1 Bestimmung und Beschreibung von 21 Einflussfaktoren (Variante 1)

Zu Beginn wurde ein systemrelevanter Variablenatz mit der Beschreibung der einzelnen Einflussfaktoren definiert. Denn um eine Systemanalyse durchführen zu können, ist es essentiell, die Zahl der gefundenen Faktoren auf eine behandelbare Größe zu reduzieren. In mehreren Schritten wurden die gefundenen 448 Codes und neun Kategorien auf ein Set von 21 Variablen reduziert. Die Faktoren werden in Tabelle 19 beschrieben.

Die technische Dimension bei der PSS-Entwicklung und -Implementierung scheint eine untergeordnete Rolle zu spielen. Man kann annehmen, dass dies daher rührt, dass – historisch gesehen – die technische Problemlösung für Designer eine gängige und altbekannte Herausforderung ist. TPsd_4 führt an: *„The hardest part was not the technology itself, it was the organizational part. It was the people that made it hard, not the individual but things like power struggle.“* Daher wurde der Schwerpunkt dieser Untersuchung auf den sozialen Aspekt gelegt.

1	Abteilungsübergreifende Mitarbeiterereinbindung	Alle relevanten Mitarbeiter identifizieren und von Anfang an in den Prozess integrieren. Teamgefühl und Teamdynamik stärken und beachten. „Silo gaps“ überbrücken.
2	Partizipatives, iteratives Arbeiten (Co-Kreativ)	Arbeitsweise im Core-Team und darüber hinaus. Mitbestimmung der Mitarbeiter, Mitarbeiter entwickeln Ideen und sind „Ideenbesitzer“, identifizieren Veränderungspotential - „ <i>from consuming to creative mode</i> “.
3	Stakeholdermanagement	Alle wichtigen Stakeholder in- und extern (Organisation, Nutzer etc.) identifizieren und den ganzen Prozess lang integrieren.
4	Interne Botschafter installieren	In der temporären Organisation interne Botschafter ernennen, ausbilden und befähigen, die motiviert anhand von Prototypen andere begeistern und mitnehmen.
5	Temporäre Organisation installieren	Sicheren Bereich konzipieren, aufbauen und installieren. Räumlichkeiten (Gruppenarbeit, Testlabor, Plattform). Leidenschaft entwickeln, Begeisterung, gemeinsame Sprache (Anschlussfähigkeit), frisches, organisations-fremdes Denken kultivieren, bewahren und „Outside-in“-Perspektive einholen.
6	Mitarbeiter-Commitment & -Akzeptanz	Veränderungsenergie kreieren. Risikofreude, Offenheit, Chancen sehen, Potentialentfaltung, Enthusiasmus, Motivation, Aufbruchstimmung, „Bottom-up“-Begeisterung, Problemtrance entgegenwirken.
7	Human-centred Mindset	Innovatives (digitales) Mindset: Offen für Veränderung, experimentierfreudig, spielerisch, Empathie für Kunden, non-lineares Denken, Startup-Mentalität, risikofreudig, Ideen visualisieren, Macherkultur, Nutzer steht im Mittelpunkt aller Überlegungen.
8	Implementierungsebene durchgehend	Implementierung von Anfang an, alle 5 Phasen übergreifend, mitbedenken. Wellen des Widerstandes berücksichtigen. <i>„Design is never done“</i> , langfristige Projektzusammenarbeit etablieren.

Tab 19: Vorläufige Variante 1: 21 Einflussfaktoren

9	Erwartungsmanagement	Erwartungen, Prioritäten, Ziele und Zeitfenster der Projektspensoren identifizieren, synchronisieren und managen. Möglichkeiten und Fähigkeiten der Organisation einbeziehen, realistische Erwartungen und unterschiedliche Perspektiven aufzeigen.
10	Personalkapazität	Ausreichende Kapazität der geeigneten Mitarbeiter (neben Alltagsverpflichtungen) sicherstellen.
11	Compliance (Top-down)	Mitarbeiter haben Erlaubnis, ihre Zeit dem PSS-Projekt zu widmen, ohne Konflikt mit dem Tagesgeschäft und anderen Verpflichtungen. Erlaubnis für temporäre Organisation und Einbeziehung der Schlüsselpersonen.
12	Zielklärung	Strategie, Vision und Richtung abgleichen. Kurz- und langfristige Zielsetzungen differenzieren. Transformations-Roadmap erstellen, z.B. Auswirkungen einer Veränderung „front stage“ auf „back stage“ früh genug thematisieren.
13	Rollen- und Verantwortungsklarheit	Klare Rollen- und Verantwortungszuordnung für alle Beteiligten (in- und externes Team).
14	Prototyping-, Selektionsmanagement	Durchgängiges Prototyping ermöglicht, an Entscheidungsknoten sinnvolle Selektionen zu treffen. Wer entscheidet wann, was, wie schnell und warum. Risiko minimieren, „Quick-Wins“, Iterativ Testen. Technische Machbarkeit einbeziehen.
15	Mitarbeiter befähigen	Methodencoaching und -training. Know-how-Vermittlung (Fokus kundenzentriertes-Know-how). Prozessbegleitung und -beratung. Gruppen- und Einzelcoachings als begleitende Maßnahme initiieren.
16	Dreiteiliger Selektionsmechanismus	Orchestrierung von Business Case, KPIs, Fähigkeiten der Organisation, Bedürfnisse und Mehrwert, Endkunden an den Entscheidungsknoten. Benefit u.a. durch Storytelling, Narration, Prototyping anfassbar machen und Nachweise erbringen.
17	Reflexionsmanagement	Reflexionsarbeit/Reflexionsverantwortlicher projektbegleitend, kritische Reflexion, iterativer Abgleich von Ziel, Strategie, Prozess, Status und Ressourcen.
18	Endkundendiagnostik	Endkundenbedürfnisse iterativ über die ganze Projektdauer identifizieren, überprüfen und in den Entwicklungsprozess einfließen lassen, Integration von Endkunden / Usern in den Prozess.
19	Businessdiagnostik	Treiber, Strategie, Vision, Mitbewerber, Business Case verstehen und rechnen etc. Komplexität des Systems verstehen, Erfolge und Maßnahmen schnell messbar machen („Quick Wins“).
20	Organisationsdiagnostik	Ethnographie, Komplexität, Dynamik, Eigenlogik, Kultur, Regeln, Arbeitsweisen, Machtbeziehungen und -abläufe verstehen und respektieren. Verstehen, warum Mitarbeiter Widerstand aufbauen - was der „Krankheitsgewinn“ ist.
21	Transformationsmanagement	Auswirkung der neuen Konzepte, die benötigte Bewegung, Aufwand, Bedarf, Strukturen, Ressourcen zeitnah abschätzen. Wanderungsmatrixen erstellen.

4.5.2 Analyse der gegenseitigen Einflussstärken

Im Anschluss an die Reduktion der Faktoren werden die gegenseitigen Einflüsse in Form der Cross-Impact-Analyse subjektiv durch die Verfasserin bewertet. Die Summen ergeben sowohl die Aktiv- (AS) als auch Passivsumme (PS), wie in Abbildung 95 ersichtlich ist. Das Zahlenpaar AS/PS pro Faktor wird in eine Vierfeldermatrix eingeordnet. Abbildung 75 zeigt die Ergebnisse der von der Verfasserin durchgeführten Cross-Impact-Analyse der vorläufigen 21 gefundenen Einflussfaktoren.

Abteilungsübergreifende Mitarbeitereinbindung
Partizipatives und iteratives Arbeiten
Stakeholdermanagement
Interne Botschafter installieren
Temp. Organisation installieren
Mitarbeiter-Commitment & -Akzeptanz
Human-centred Mindset
Implementierungsmanagement alle Phasen
Erwartungsmanagement
Personalkapazität
Compliance (Top-down)
Zielklärung
Rollen- und Verantwortungsklarheit
Prototyping- und Selektionsmanagement
Mitarbeiter befähigen
Dreiteiliger Selektionsmechanismus
Reflexionsmanagement
Endkundendiagnostik
Businessdiagnostik
Organisationsdiagnostik
Transformationsmanagement

4.5.2 // Analyse der gegenseitigen Einflussstärken

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	AS
1	0	0	1	2	2	3	0	1	0	0	0	1	1	1	3	1	2	2	1	2	1	24
2	2	0	2	1	1	3	2	3	0	0	0	0	0	2	2	0	2	1	1	2	1	25
3	2	2	0	2	1	2	1	2	2	0	1	2	2	2	0	0	2	2	1	1	0	27
4	1	1	2	0	2	3	0	1	1	1	0	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	27
5	1	2	1	2	0	2	2	2	1	0	0	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	27
6	1	1	0	2	2	0	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	33
7	1	2	0	2	2	3	0	1	2	1	1	1	1	2	3	1	3	2	1	1	2	32
8	2	2	2	1	1	2	1	0	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	3	37
9	0	0	1	2	2	2	1	2	0	1	2	3	2	2	1	2	2	1	1	1	2	30
10	2	2	2	1	2	1	1	1	0	0	1	0	1	1	2	1	1	3	1	2	3	28
11	3	2	3	3	3	1	1	3	1	3	0	1	1	2	3	1	1	3	2	2	2	41
12	1	0	1	0	2	2	1	2	2	1	2	0	3	2	2	3	3	2	1	1	3	34
13	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	2	0	1	2	2	2	1	1	1	1	28
14	1	2	1	2	2	3	1	2	2	1	0	2	1	0	3	2	2	2	3	2	3	37
15	1	3	2	2	2	3	2	0	2	0	0	0	1	1	0	3	1	3	1	2	1	30
16	0	1	1	0	1	1	1	1	2	2	0	2	2	1	2	0	2	2	2	2	3	28
17	0	0	1	1	1	1	0	2	2	1	1	3	3	2	2	3	0	2	2	3	3	33
18	2	0	2	1	2	3	0	0	2	0	0	2	0	2	0	2	2	0	1	0	1	22
19	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	3	2	1	0	1	1	30
20	2	0	2	1	2	2	0	2	1	0	0	1	1	2	2	2	2	1	1	0	2	26
21	0	0	2	1	2	2	0	2	1	3	1	0	0	1	1	2	2	0	1	2	0	23
	25	22	29	28	36	42	18	32	28	20	15	28	26	33	37	35	38	36	27	31	36	

Abb. 75: Variante 1: Cross-Impact-Analyse (vorläufige Einflussfaktoren)

4.5.3 Interpretation der Rolle der Einflussfaktoren im System (Variante 1)

Die Qualität und Eigenschaft der Faktoren kann anhand ihrer Stellung in der Vierfelder-Matrix und dementsprechenden Rollenverteilung³⁶² abgelesen werden. Die Grundfragen, um die Dynamik und Relationen eines Systems zu verstehen, sind:

- *Wie kann das System gelenkt werden?*
- *Welche Faktoren sind beeinflussbar und welche nicht?*
- *Welche sind aktiv und welche passiv?*
- *Welche lenkbar und welche nicht lenkbar?*

Die erste Variante mit den vorläufigen 21 Einflussfaktoren, die in Abbildung 76 dargestellt ist, wird in Abbildung 77 beschrieben^{363, 364}:

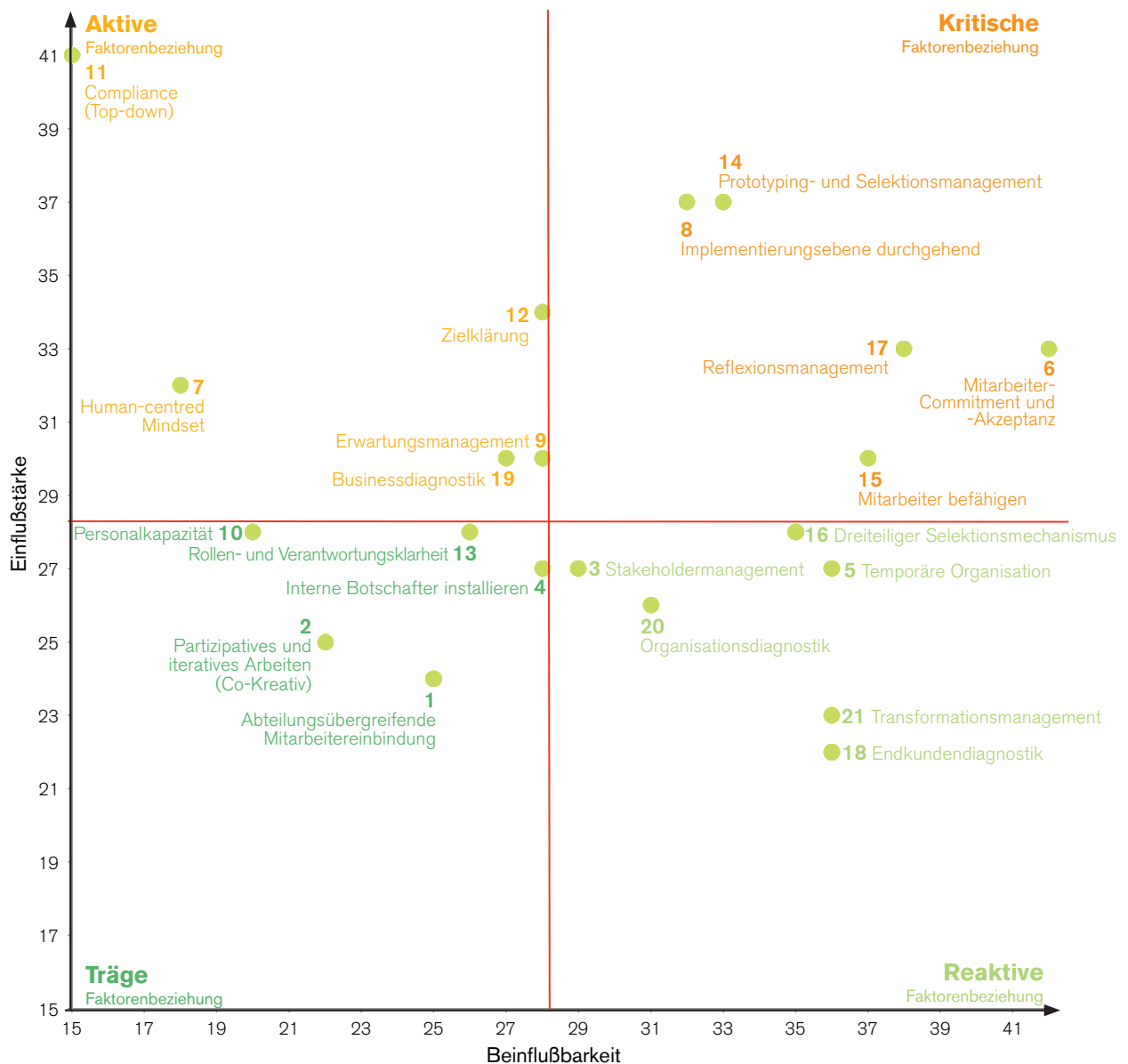


Abb. 76: Vorläufige Variante 1: Rollenverteilung mit 21 gefundenen Einflussfaktoren

362 Frederic Vester, *Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*, 9. Auflage. (München: dtv, 2002), 234.

363 Ibid., 234 ff.
364 Gilbert Probst und Peter Gomez, *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens* (Bern: Haupt, 1995), 88-89.

**Aktive, autonome
und effektive
Faktorenbeziehung**

- Nr. 11 *Compliance (Top-down)*
- Nr. 12 *Zielklarheit*
- Nr. 7 *Human-centred Mindset*
- Nr. 19 *Businessdiagnostik*
- Nr. 9 *Erwartungsmanagement*

Die aktiven Faktoren haben eine hohe Bedeutung im System, stehen relativ autonom, werden von anderen Faktoren nicht sehr beeinflusst bzw. sind nicht sehr abhängig. Sie beeinflussen andere stark, werden selbst aber von anderen wenig beeinflusst, haben die größte Hebelwirkung und Multiplikatoreffekt.

**Kritische und
bedeutende
Faktorenbeziehung**

- Nr. 8 *Implementierungsebene alle Phasen*
- Nr. 14 *Prototyping- und Selektionsmanagement*
- Nr. 17 *Reflexionsmanagement*
- Nr. 6 *Mitarbeiter-Commitment und -Akzeptanz*
- Nr. 15 *Mitarbeiter befähigen*

Die kritischen und bedeutenden Faktoren haben eine hohe Bedeutung im System. Sie werden aber auch von vielen Faktoren beeinflusst, beeinflussen andere stark, werden selbst aber von anderen wenig beeinflusst. Sie können Kettenreaktionen auslösen.

**Reaktive
Faktorenbeziehung**

- Nr. 16 *Dreiteiliger Selektionsmechanismus*
- Nr. 5 *Temporäre Organisation installieren*
- Nr. 3 *Stakeholdermanagement*
- Nr. 20 *Organisationsdiagnostik*
- Nr. 21 *Transformationsmanagement*
- Nr. 18 *Endkundendiagnostik*

Die reaktiven Faktoren haben keine hohe Bedeutung im System. Sie beeinflussen andere nur schwach, werden aber von anderen stark beeinflusst. Sie eignen sich kaum für Lenkungseingriffe, aber gut als Indikatoren, um die Entwicklung einschätzen zu können.

**Träge
Faktorenbeziehung**

- Nr. 13 *Rollen- und Verantwortungsklarheit*
- Nr. 10 *Personalkapazität*
- Nr. 4 *Interne Botschafter installieren*
- Nr. 2 *Partizipatives, iteratives Arbeiten (Co-Kreativ)*
- Nr. 1 *Abteilungsübergreifende Mitarbeiterbindung*

Die trägen und puffernden Faktoren haben eine schwächere Bedeutung im System, ihre aktive und passive Bedeutung halten sich die Waage. Sie beeinflussen andere nur schwach und werden von anderen ebenfalls nur schwach beeinflusst.³⁶¹ Sie bilden eine wichtige Grundlage für den Systemerfolg. Sie sind notwendig, aber nicht allein hinreichend.

Abb. 77: Vorläufige Variante 1: Beschreibung der Rollen

³⁶¹ Ibid., 89.

Vester bietet eine differenziertere Interpretation der Rollenverteilung an, indem er acht Zonen mit unterschiedlichen Funktionen definiert³⁶⁵. Diese verfeinerte Rollenverteilung wird auf Variante eins ebenfalls angewendet (siehe Abb. 78). Es ergeben sich folgende Zonen und Interpretationen:

Zone 1: Hier finden sich **wirksame Schalterhebel**, die das System nach erfolgter Änderung erneut stabilisieren:

11 Compliance (Top-down)

Zone 2: Hier finden sich **Beschleuniger und Katalysatoren**, geeignet als Initialzündung, um Dinge überhaupt in Gang zu bringen. Unkontrolliertes Aufschaukeln und Umkippen ist aber möglich, daher höchste Vorsicht:

8 Implementierungsmanagement alle Phasen 14 Prototyping-, Selektionsmanagement

Zone 3: Besonders gefährlich ist es, wenn zusammenhängende Bündel von Variablen im kritisch-reaktiven Bereich liegen:

17 Reflexionsmanagement 6 Mitarbeiter-Commitment und -Akzeptanz 15 Mitarbeiter befähigen 16 Dreiteiliger Selektionsmechanismus 5 Temporäre Organisation installieren

Zone 4: Hier steuernd einzugreifen, bringt nur Korrekturen kosmetischer Art. Dafür eignen sich diese Komponenten sehr gut als **Indikatoren**.

21 Transformationsmanagement 18 Endkundendiagnostik

Zone 5: Etwas träge **Indikatoren**, die sich aber auch zum Experimentieren eignen:

(keine Faktoren)

Zone 6: Bereich unnützer Eingriffe und Kontrollen. Aber auch „**Wolf im Schafspelz**“-Verhalten ist möglich, wenn man nicht aufpasst oder plötzlich Schwellen- und Grenzwerte überschreitet.

(keine Faktoren)

Zone 7: Hier liegen **schwache Schalterhebel** mit wenig Nebenwirkungen.

(keine Faktoren)

Zone 8: Neutrale Zone

10 Personalkapazität 12 Zielklärung 7 Human-centred Mindset 20 Organisationsdiagnostik / Verständnis 2 Partizipatives und iteratives Arbeiten 3 Stakeholdermanagement 4 Interne Botschafter installieren 13 Rollen- und Verantwortungsklarheit 19 Businessdiagnostik 1 Abteilungsübergreifende Mitarbeiter-einbindung

³⁶⁵ Frederic Vester, *Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*, 9. Auflage. (München: dtv, 2002), 235.

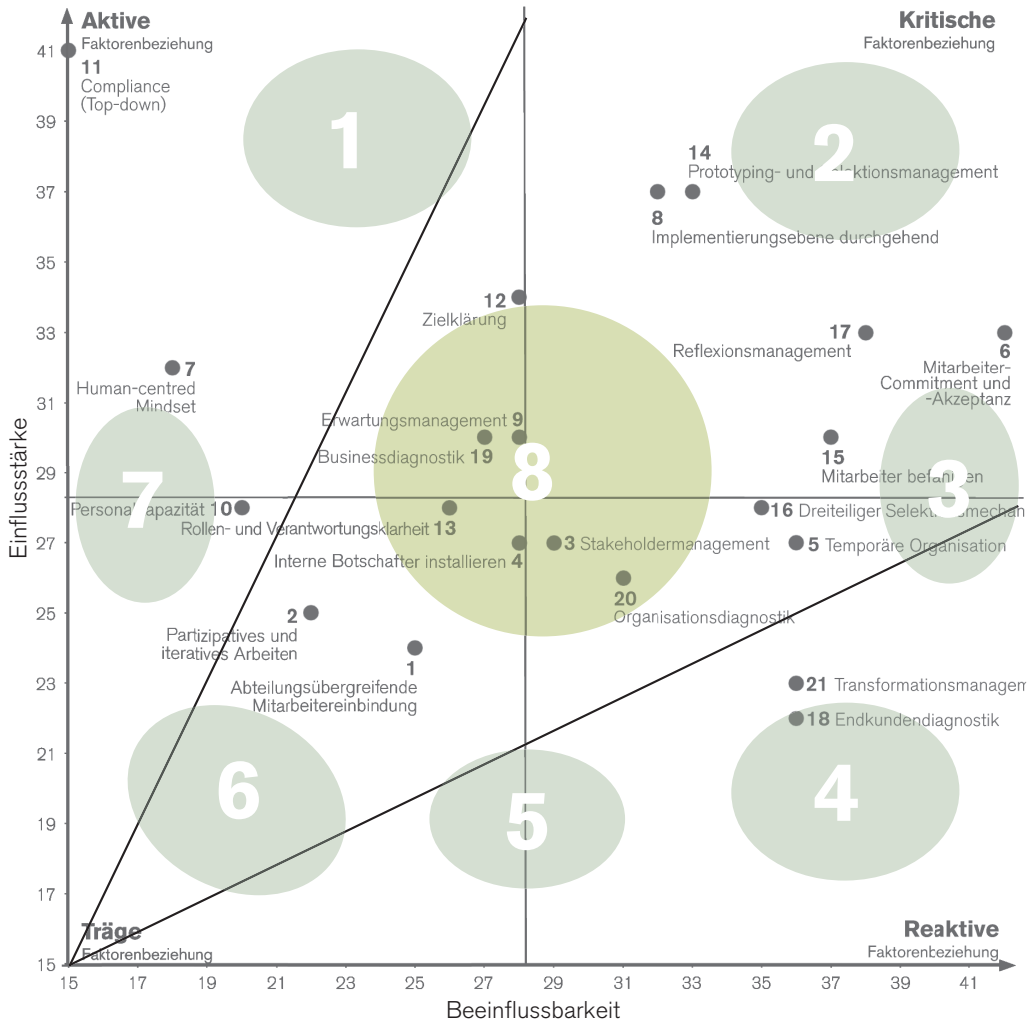


Abb. 78: Vorläufige Variante 1: Rollenverteilung der 21 Einflussfaktoren in acht Zonen

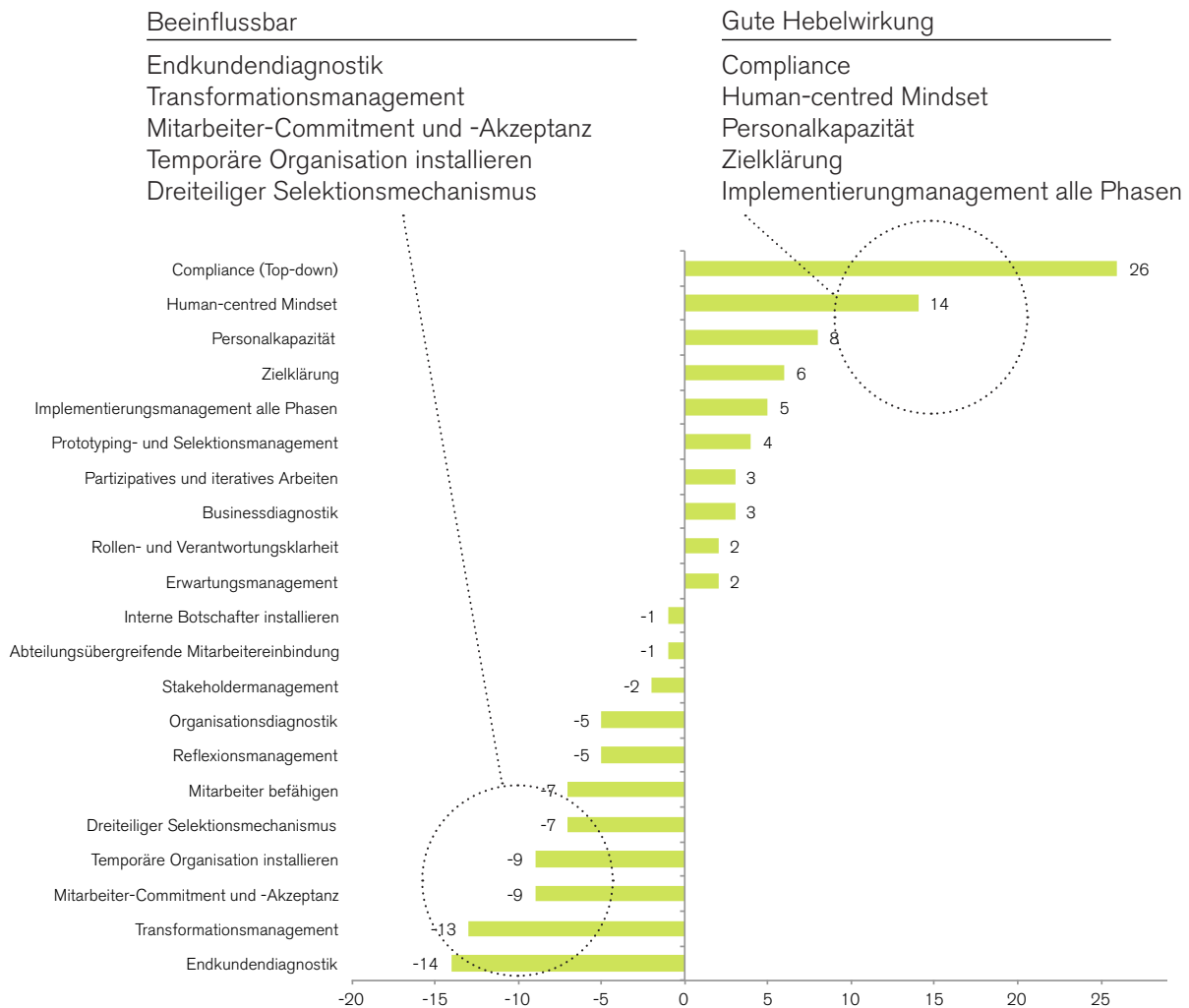


Abb. 79: Vorläufige Variante 1: Einflussstärken der 21 Faktoren untereinander

Im nächsten Schritt wurden effektive Eingriffspunkte ermittelt. Beim Treffen von (strategischen) Entscheidungen ist es ratsam, den Einsatz der verfügbaren Ressourcen auf die Einflussgrößen auszurichten, die zugleich

- eine möglichst gute Hebelwirkung aufweisen, d. h. ihre Aktivsumme AS sollte deutlich höher sein als ihre Passivsumme PS,
- möglichst gut zu lenken sind, d. h. sie sollten von einem definierten Akteur möglichst direkt beeinflussbar sein und
- eine möglichst kurze Veränderungsfrist aufweisen, d. h. es sollte wenig Zeit bis zu einer erkennbaren Zustandsänderung vergehen.

Die Ergebnisse der Differenz aus Aktiv- und Passivsumme – die Einflussstärke – ergibt, dass die fünf Faktoren Human-centred Mindset, Compliance, Personalkapazität, Zielklarheit und Implementierungsmanagement alle Phasen eine gute Hebelwirkung besitzen. Die Faktoren Endkundendiagnostik, Transformationsmanagement, Veränderungsenergie kreieren, Core-Teams installieren, Orchestrierung Business, Nutzer & organisationaler Wert sind hoch beeinflussbar (siehe Abb. 79).

4.5.4 Prioritätenmatrix

Die im Anschluss durchgeführte Prioritätenmatrix, in der die lenkbaren Faktoren (alle Faktoren, die keine negative Differenz in der Einflussstärke haben) anhand der Kriterien Veränderungsfrist und Lenkbarkeit bewertet werden, ergibt folgende Priorität:

1. Compliance
2. Zielklarheit
3. Partizipative Arbeitsweise
3. Rollen- und Verantwortungsklarheit
4. Human-centred Mindset

Tabelle 20 zeigt alle Ergebnisse im Detail.

Nr.	Variable	AS	PS	Differenz, I Kriterium	norm.	Veränderungsfrist, II Kriterium	norm.	Lenkbarkeit, III Kriterium	norm.	Ø Zielerreichg.	Grad Zielerreichg. (umgerechnet auf 100%)	Priorität
1	Abteilungsüberg. Mitarbeiterbindung	24	25	-1								
2	Partizipative und, iteratives Arbeiten	25	22	3	0,04	3	0,15	3	0,12	0,10	10,17	3
3	Stakeholdermanagement	27	29	-2								
4	Interne Botschafter installieren	27	28	-1								
5	Temp. Organisation installieren	27	36	-9								
6	Mitarbeiter-Commitment und -Akzeptanz	33	42	-9								
7	Human-centred Mindset	32	18	14	0,19	1	0,05	1	0,04	0,09	9,16	4
8	Implementierungsmanagement alle Phasen	37	32	5	0,07	1	0,05	3	0,12	0,08	8,14	5
9	Erwartungsmanagement	30	28	2	0,03	3	0,15	2	0,08	0,09	9,16	6
10	Personalkapazität	28	20	8	0,11	1	0,05	2	0,08	0,08	8,14	5
11	Compliance	41	15	26	0,36	1	0,05	2	0,08	0,16	16,28	1
12	Zielklarheit	34	28	6	0,08	3	0,15	3	0,12	0,12	12,21	2
13	Rollen- und Verantwortungsklarheit	28	26	2	0,03	3	0,15	3	0,12	0,10	10,17	3
14	Prototyping- und Selektionsmanagement	37	33	4	0,06	2	0,10	3	0,12	0,09	9,16	4
15	Mitarbeiter befähigen	30	37	-7								
16	Dreiteiliger Selektionsmechanismus	28	35	-7								
17	Reflexionsmanagement	33	38	-5								
18	Endkundendiagnostik	22	36	-14								
19	Businessdiagnostik	30	27	3	0,04	2	0,10	3	0,12	0,09	9,16	5
20	Organisationsdiagnostik	26	31	-5								
21	Transformationsmanagement	23	36	-13								
		622	622	72	1,01	20	1,00	25	1,00	1,00	101,74	117

Tab. 20: Vorläufige Variante 1: Prioritätenmatrix der vorläufigen 21 Faktoren in Bezug auf Veränderungsfrist und Lenkbarkeit

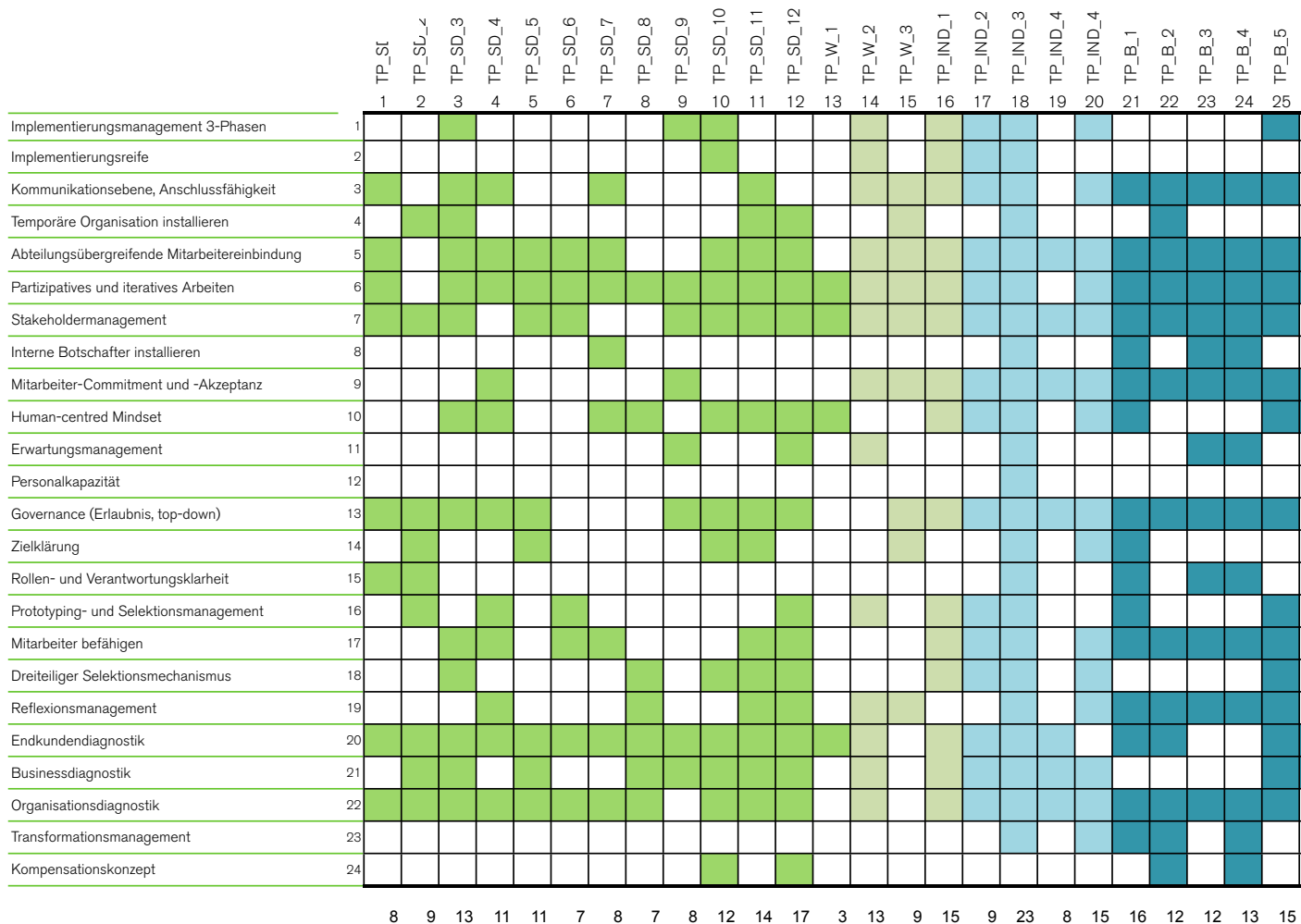


Abb. 80: Übersicht über genannte Einflussfaktoren bei den Befragungen

4.5.6 Zuordnung der Einflussfaktoren zu den Befragungsergebnissen

Die definierten Einflussfaktoren wurden den einzelnen Befragungen zugeordnet, was in Abbildung 80 im Überblick dargestellt ist. Einer der Teilnehmer (TP_IND_3) hat 23 Faktoren erwähnt, das geringste Nennung waren vier Faktoren (TP_W_1). Die einzelnen Interviews erheben jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da die Teilnehmer

teilweise zeit- oder erinnerungsbedingt nur einen Auszug der Faktoren erwähnt haben oder bei einzelnen Faktoren mehr ins Detail gegangen sind. Hierin liegt eine Grenze der eingesetzten Methode des Interviews. Da die Bewertung der Variablen ausschließlich durch die Verfasserin der Arbeit selbst vorgenommen wurde, wurde ein Workshop-Konzept entwickelt, um mit Experten eine Evaluierung und eventuelle Ergänzung der erhobenen Faktoren erarbeiten zu können.

	TP_B_6	TP_B_7	TP_B_8	TP_B_9	TP_B_10	TP_B_11	TP_B_12	TP_B_13	
26									12
27									7
28									18
29									12
30									25
31									30
32									27
33									5
									14
									19
									9
									2
									24
									10
									9
									12
									18
									13
									15
									26
									19
									27
									9
									5
	6	10	9	13	11	16	8	12	



Abb. 81: Eindrücke von den Workshops

4.6 Teilstudie 3: Workshops mit Fallstudien

In diesem Teil der Studie werden Ziel, Vorgehen, Durchführung und die Ergebnisse der Workshops beschrieben.

4.6.1 Stichprobe

Es fanden sechs Workshops mit insgesamt 17 Teilnehmern statt. Davon waren acht (N = 8) Teilnehmern aus der Industrie und neun (N = 9) aus Service Design-Organisationen. Die Teilnehmer kamen aus Deutschland und den Niederlanden. Die Tabellen 21 und 22 listen die Workshops mit den jeweiligen Teilnehmern, ihrer Berufsbezeichnung, Erfahrung mit Service Design (in Jahren) und die Branche, in der sie tätig sind, auf (SD bedeutet Service Design-Organisation).

Workshop 1 Teiln.	Berufsbez.	Erfahrung mit SD in Jahren	Branche
TP_W1_1	International Customer Experience Manager	5	Energie
TP_W1_2	Customer Insights	5	Energie
TP_W1_3	Customer Insights	2	Energie

Workshop 2	Berufsbez.	Erfahrung mit SD in Jahren	Branche
TP_W2_1	NPS Programm Manager/Customer Experience	7	Energie
TP_W2_2	Customer Insights	5	Energie
TP_W2_3	Produktmanagerin	5	Energie
TP_W1_4	Customer Insights	3	Energie

Workshop 3	Berufsbez.	Erfahrung mit SD in Jahren	Branche
TP_W3_1	SD-Director	15+	SD
TP_W3_2	Service Designer	5	SD
TP_W3_3	Service Designer	2	SD
TP_W3_4	Service Designer	3	SD

Tab 21: Teilnehmer Workshop 1, 2 und 3

Workshop 4	Berufsbez.	Erfahrung mit SD in Jahren	Branche
TP_W4_1	Managing Partner	15+	SD
TP_W4_2	Service Designer	5	SD
TP_W4_3	Service Designer	2	SD

Workshop 5	Berufsbez.	Erfahrung mit SD in Jahren	Branche
TP_W5_1	Service Designer	1	SD
TP_W5_2	UX Designer	15	SD

Workshop 6	Berufsbez.	Erfahrung mit SD in Jahren	Branche
TP_W6_1	Innovation Lead	8	Elektronik

Tab 22: Teilnehmer Workshop 4, 5 und 6

4.6.2 Material und Aufbau

Als Einführung wurden der Ablaufplan, die Aufgabe und die zu verwendeten Templates vorgestellt. Den Teilnehmern standen Stifte, Notizzettel, je Gruppe vier Templates sowie Stimulus-Material in Form von acht Karten zur Verfügung.

4.6.3 Durchführung

Die Workshops fanden jeweils in den Räumen der Teilnehmer statt. Die Workshops dauerten zwischen zweieinhalb und vier Stunden. Der Workshop war in fünf Module untergliedert, die im Folgenden genauer beschrieben werden. Abbildung 81 zeigt Impressionen aus den Workshops, Abbildung 82 den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf des Workshop-Konzeptes.

Inhaltliche Vorbereitung

Zu Beginn des Workshops stellte die Workshop-Leiterin sich selbst, den Forschungsbereich PSS und den zeitlichen Ablauf des Workshops vor. Es folgte eine kurze Vorstellung von Frederic Ves-

Ablauf:

Intro Thema / Zeitplan / Vorstellungsrunde _10'

- 💡 1. Auswahl eines Projektes, Beschreibung, Skizzierung des Projektes durch Workshop-Leiterin _15'
- ★ 2. Brainstorming von Einflussfaktoren (in Zweier-/Dreier-Teams) _45'
- 🔄 3. Bewertung der Einflussfaktoren durch Teilnehmer _25'
- 🕒 4. Auswertung der Cross-Impact-Analyse (Workshop-Leiterin) - Pause _15'
- 📊 5. Ergebnisse der Cross-Impact-Analyse und Diskussion _20'

Abb. 82: Workshopablauf

ter, dessen Werk und den Begrifflichkeiten des „vernetzten Denkens.“ Danach wurden den Teilnehmern die Templates vorgestellt, die für die anschließende Gruppenarbeit verwendet werden sollten (siehe Abb. 83 und Anhang H).

Modul 1: Die Teilnehmer wählten ein gemeinsames Projekt aus, das sich entweder in der Implementierungsphase befand oder bereits implementiert wurde. Die Teilnehmer skizzierten kurz, welche Abteilungen und welche externen Berater oder Agenturen teilgenommen hatten, wie lange das Projekt dauerte und um welches Projekt es sich handelt.

Modul 2: In Gruppenarbeit führten die Teilnehmer ein Brainstorming über die für das Projekt relevanten Faktoren durch, notierten diese auf Notizzetteln und verdichteten sie per Affinitätsdiagramm. Als Stimulus-Material wurden den Teilnehmern ein Set aus acht Karten (siehe Abb. 84 und Anhang I) und ein Raster aus drei Phasen (eingezeichnet in Template 1) gegeben.

Modul 3: Gemeinsam mit der Gruppe trugen sie die Einflussfaktoren mit einer kurzen Beschreibung in Template 2 ein.

Modul 4: Die gefundenen, relevanten Faktoren

wurden nun in Template 3 eingetragen und anschließend gemeinsam anhand einer Skala von 0 (kein Einfluss auf die andere Variable) bis 3 (starker Einfluss) bewertet. Die Bewertung wurde dann von der Workshop-Leiterin in eine vorbereitete Excel-Tabelle, den Papiercomputer³⁶⁶, eingetragen und eine Rollenverteilung im System erstellt (siehe Abb. 83). Nach Abschluss der Gruppenarbeit wurden den Teilnehmern die bisherigen Ergebnisse dieser Studie in Form der Sammlung der bisherigen Einflussfaktoren und eine kurze Vorstellung von Vester und dessen Werk präsentiert. Anschließend wurden die Ergebnisse der Implementierungs-Impact-Analyse gemeinsam in der Gruppe diskutiert und reflektiert.

Aus Vertraulichkeits- und Datenschutzgründen können die Projekte hier nur schemenhaft dargestellt werden. Die Ergebnisse der einzelnen Workshops werden auf den nächsten Seiten dargestellt (weitere Ergebnisse siehe Anhang F).

³⁶⁶ Frederic Vester, *Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*, 9. Auflage. (München: dtv, 2002).

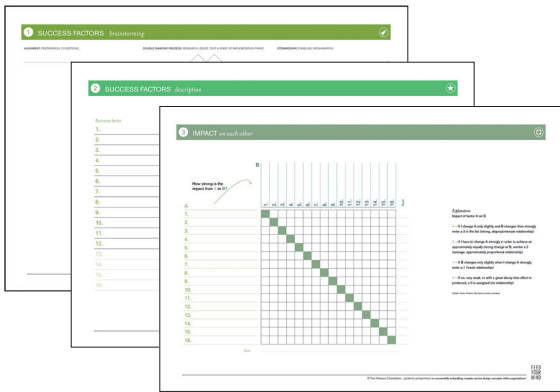


Abb. 83: Eingesetzte Workshop-Templates, größere Darstellung siehe Anhang H



Abb. 84: Karten als Stimulusmaterial, größere Darstellung siehe Anhang I

4.6.4 Datenauswertung der sechs Workshops

Workshop 1: Das Projekt des ersten Workshops ist im Energiesektor angesiedelt. Ein internes Team aus elf Abteilungen und zwei externen Partnern (Service Design-Agentur und Unternehmensberatung) war über ein Jahr involviert.

Ziel des Projektes war, die Kundenreise zu optimieren und bereits geworbene Kunden zu halten. Abbildung 85 zeigt die Rollenverteilung der gefundenen Einflussfaktoren des Projektes. Abbildung 86 weist auf die Faktoren mit Hebelwirkung und die hoch beeinflussbaren auf.



Abb. 85 Workshop 1 Rollenverteilung

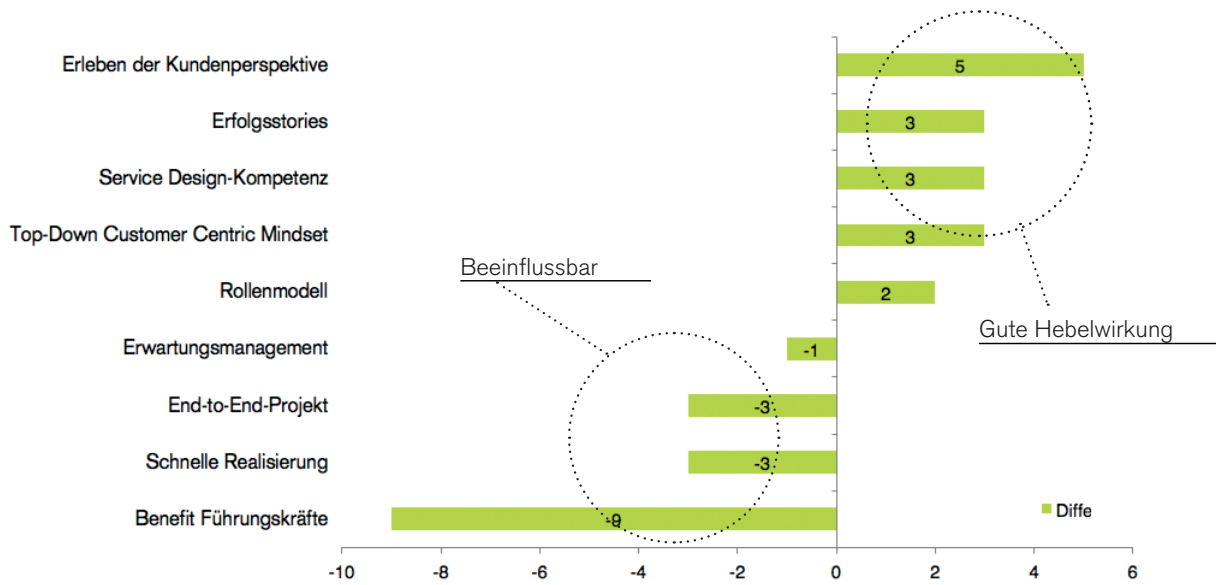


Abb. 86: Einflusstärken Workshop 1

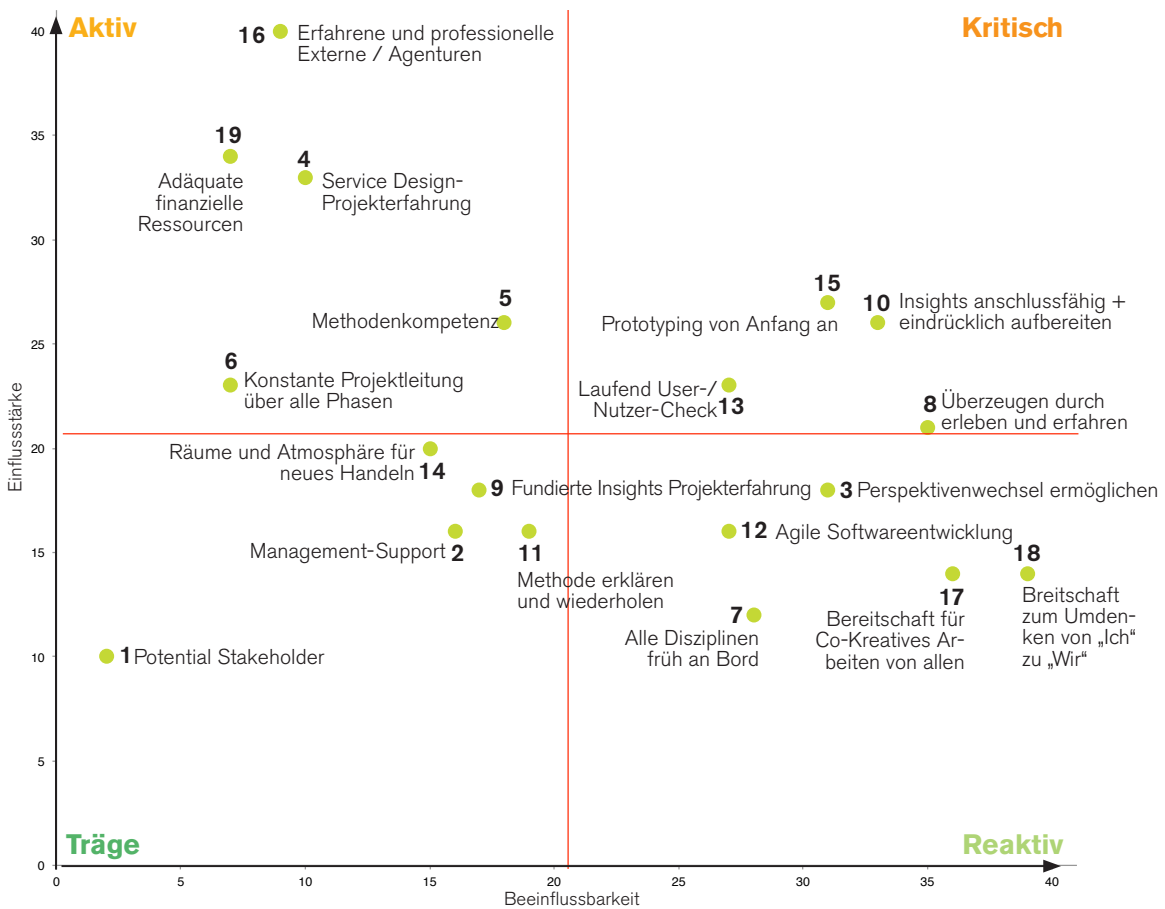


Abb. 87: Rollenverteilung Workshop 2

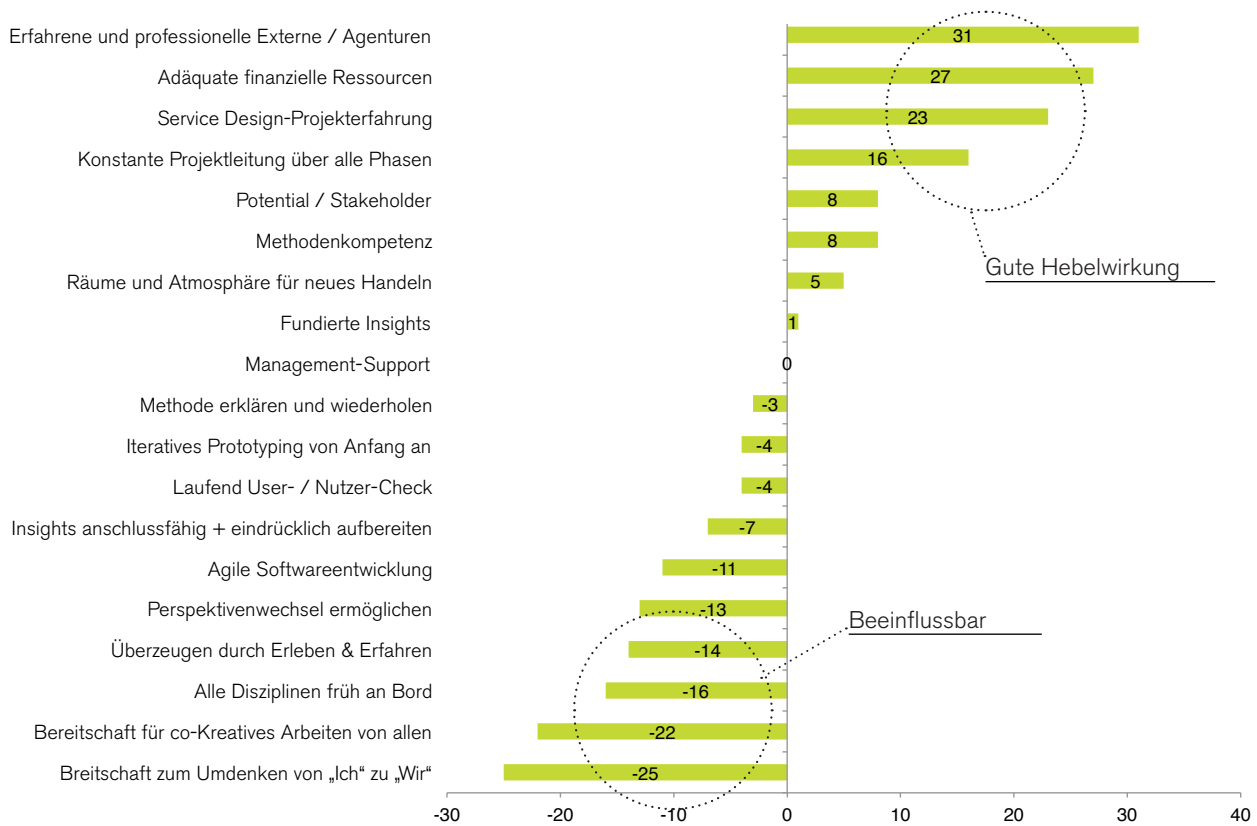


Abb. 88: Einflusstärken Workshop 2

Workshop 2: Das Projekt des zweiten Workshops ist ebenso im Energiesektor angesiedelt. Ein internes Team aus sechs Abteilungen und ein externer Partner (Service Design-Agentur) waren über ein Jahr involviert. Ziel des Projektes war es, einen Wärmemanager zu entwickeln und zu implementieren. Abbildung 87 zeigt die Rollenverteilung der gefundenen Einflussfaktoren des Projektes. Abbildung 88 weist auf die Faktoren mit Hebelwirkung und die hoch beeinflussbaren auf. Das Feedback von Workshop 1 und 2 fand mit den zwei teilnehmenden Teams im Anschluss an die Workshops gemeinsam statt und war grundsätzlich positiv. Ein Teil der Mitarbeiter hatte schon lange Jahre Erfahrung mit Service Design, man könnte die Organisation daher als eine mit „hoher Reife“ im Bereich Implementierungen bezeichnen. Von einem Mitarbeiter, der die Methode schon im Studium kennengelernt hat, kam die Anregung, damit alle vergangenen

Projekte retrospektiv zu analysieren, um daraus eine Checkliste für zukünftige Projekte für die Projektleiter zu erstellen, damit er weiß worauf er achten muss. „Für mich war ein Aha-Effekt, wie wichtig das Führungskräfte-Mindset als Faktor ist.“ „Ich fand das eine spannende Übung, dieses reflektieren und inne halten im Alltag.“ Die Interpretation, wie man von den Quadranten zu konkreten Maßnahmen kommen kann, wäre der nächste spannende Schritt, der die Teilnehmer interessieren würde. Ideal wäre, solch eine Analyse direkt durchzuführen, damit die wichtigen Parameter präsenter sind. Es wurden aber auch Kontrapunkte erwähnt: „Ich fand die Bewertung schwer, weil es an sich schwierig war und weil wir zu viele Faktoren hatten.“ „Eine Schwierigkeit war auch, dass wir in der Gruppe keinen Konsens hatten, was die Faktoren genau bedeuten.“ „Was mir fehlt, ist eine Priorisierung der Erfolgsfaktoren.“

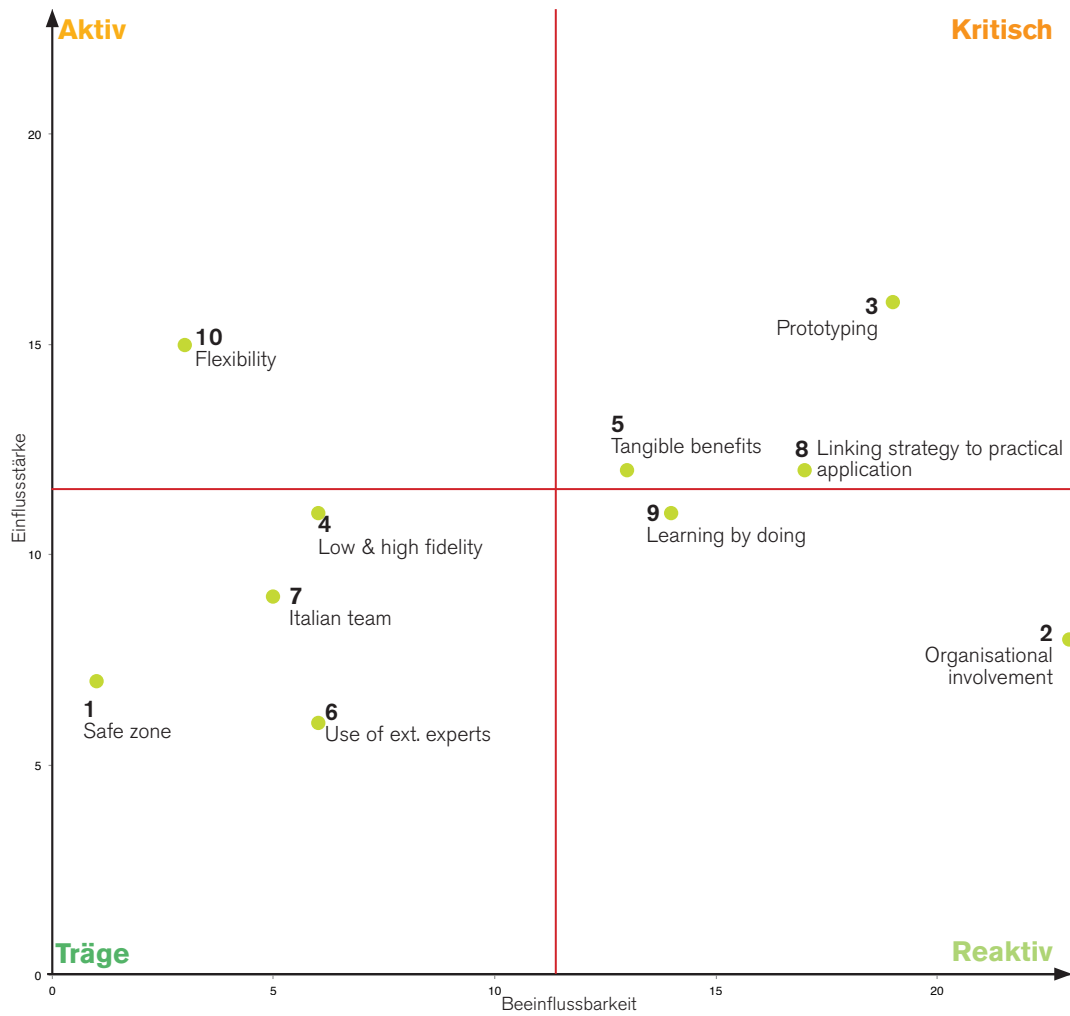


Abb. 89: Rollenverteilung Workshop 3

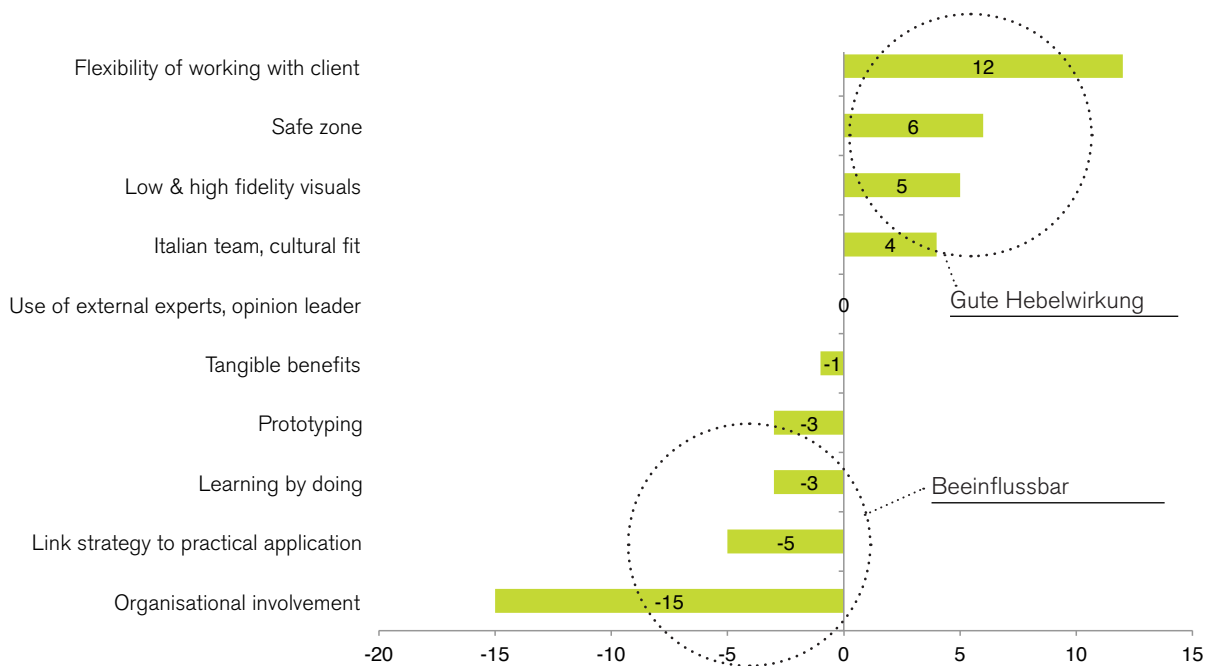


Abb. 90: Einflusstärken Workshop 3

Workshop 3: Das Projekt des dritten Workshops ist aus dem Luxus-Einzelhandels-Segment. Eine externe Service Design-Organisation war über ein Jahr für eine Organisation aus Italien engagiert. Ziel des Projektes war es, die User Experience im Kontext Einkaufserlebnis neu zu definieren. Abbildung 89 zeigt die Rollenverteilung der gefundenen Einflussfaktoren des Projektes. Abbildung 90 weist auf die Faktoren mit Hebelwirkung und die hoch beeinflussbaren auf.

Workshop 4: Das Projekt des vierten Workshops ist aus der Mobilitätsbranche. Eine externe Service Design-Organisation war über zwei Jahre für eine Organisation engagiert. Ziel des Projektes war, die gesamte User Experience eines Mobilitätsdienstes (Automobil) zu optimieren. Die Rollenverteilung der gefundenen Einflussfaktoren zeigt Abbildung 91 und 92, Faktoren mit Hebelwirkung und hoch beeinflussbare.

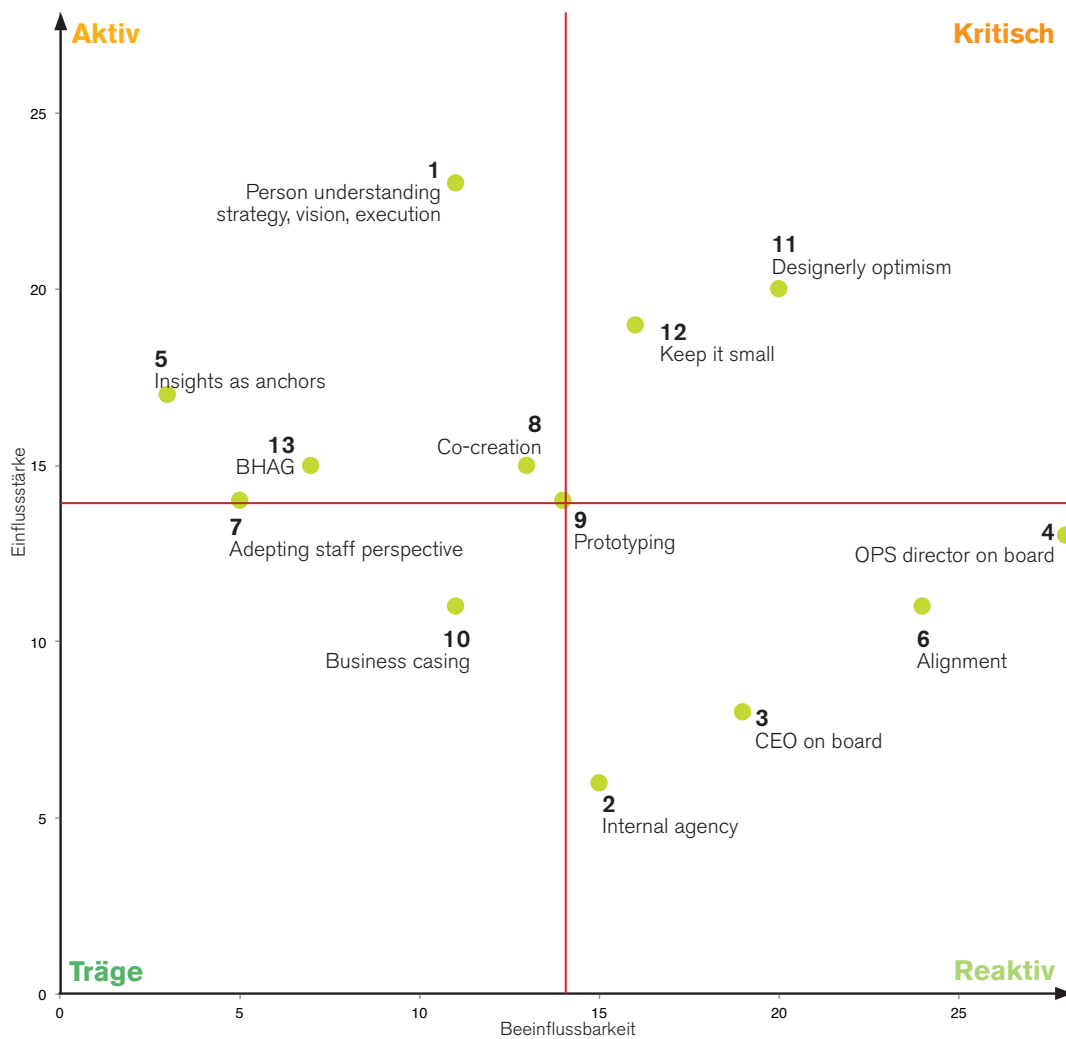


Abb. 91: Rollenverteilung Workshop 4

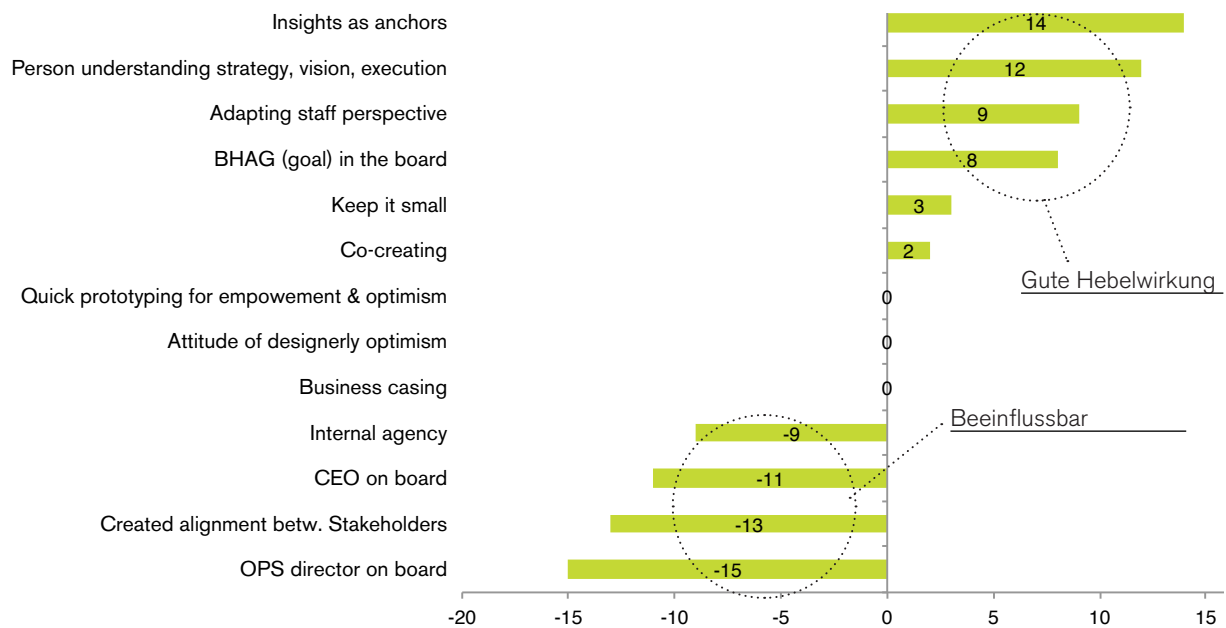


Abb. 92: Einflusstärken Workshop 4

Das Feedback von Workshop drei und vier fand gemeinsam mit den zwei teilnehmenden Teams im Anschluss an die Workshops statt. Positiv wurde die Möglichkeit aufgenommen, neue Perspektiven und eine vernetzte Darstellung der Faktoren zu sehen. Die Reflexion im Team war aufgrund weniger Mitarbeiter, die das Projekt von Anfang bis Ende erlebt hatten, eingeschränkt bzw. nur von den Teilnehmern möglich, die genügend Erfahrung mit den Projekten hatten. Die kritischen Einflussfaktoren von Projekt 3 deckten sich mit dem Feedback, das der Agentur von ihrer Klientenorganisation als für den Erfolg maßgeblich rückgemeldet wurde. Generell wurde der Wunsch geäußert, die Methode bzw. das Workshop-Format weiter in die Richtung zu entwickeln, dass die Wirkung auf den letztendlichen Erfolg auch mit analysiert und dargestellt wird. Ebenso wurde der Wunsch geäußert, bewerten zu können, welcher Faktor der wichtigste ist. „Die Beziehungen und Dynamiken im System zu verstehen, funktioniert gut. Retrospektiv zu ana-

lysieren macht für uns Sinn“. Eine weitere Idee des Teams war, viele dieser Analysen durchzuführen, um Muster in Kategorien zu entdecken und eventuell Projekte oder Unternehmen (z.B. typisch für große/kleine Organisationen) klassifizieren zu können. Eine Teilnehmerin fragte, ob man im Falle des Auftauchen von Problemen im aktuellen Projekt dieses mit einem anderen Projekt vergleichen könnte, um die Fehlerursache zu erkennen bzw. ob die Rollenverteilung der Faktoren schon grundsätzlich etwas über das Projekt aussagt.

Workshop 5: Das Projekt des fünften Workshops ist aus dem Finanzwesen. Eine externe Service Design-Organisation war über ein Jahr für eine global tätige Organisation in den Niederlanden engagiert. Ziel des Projektes war es, interne Services für die Mitarbeiter zu entwickeln. Abbildung 93 zeigt die Rollenverteilung der gefundenen Einflussfaktoren des Projektes. Abbildung 94 weist auf die Faktoren mit Hebelwirkung und die hoch beeinflussbaren hin. Das Feedback auf die eingesetzte Methode war positiv. Da das am Workshop teilnehmende Team teils noch wenig Erfahrung mit Implementierungen hatte, wurde

diese neue Perspektive als bereichernd erwähnt. Interessant an diesem Projekt war, dass es das erste halbe Jahr nicht erfolgreich lief und daraufhin viele Faktoren angepasst wurden. So war z.B. der Faktor 1 („Zugang zu Nutzern und Stakeholdern“) einer dieser Faktoren, die in der Regel Grundvoraussetzung für eine PSS-Entwicklung sind (siehe Unterteilung der Faktoren in notwendige und hinreichende in Kapitel 5.2). Alle Faktoren, die im kritischen Feld verortet sind, waren erst ab Teil 2 des Projektes vorhanden und erst dann konnte es erfolgreich sein.

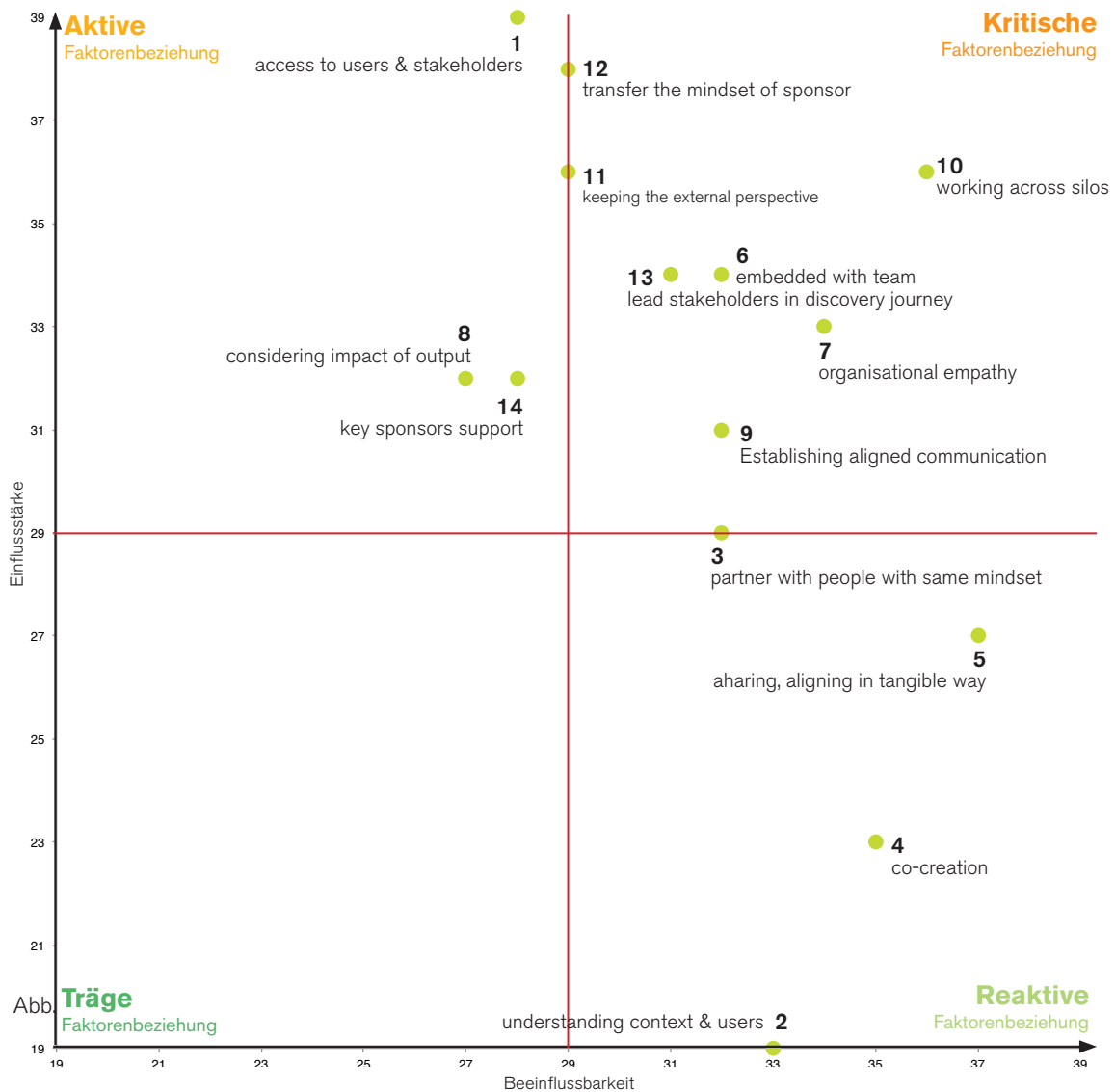


Abb. 93: Rollenverteilung Workshop 5

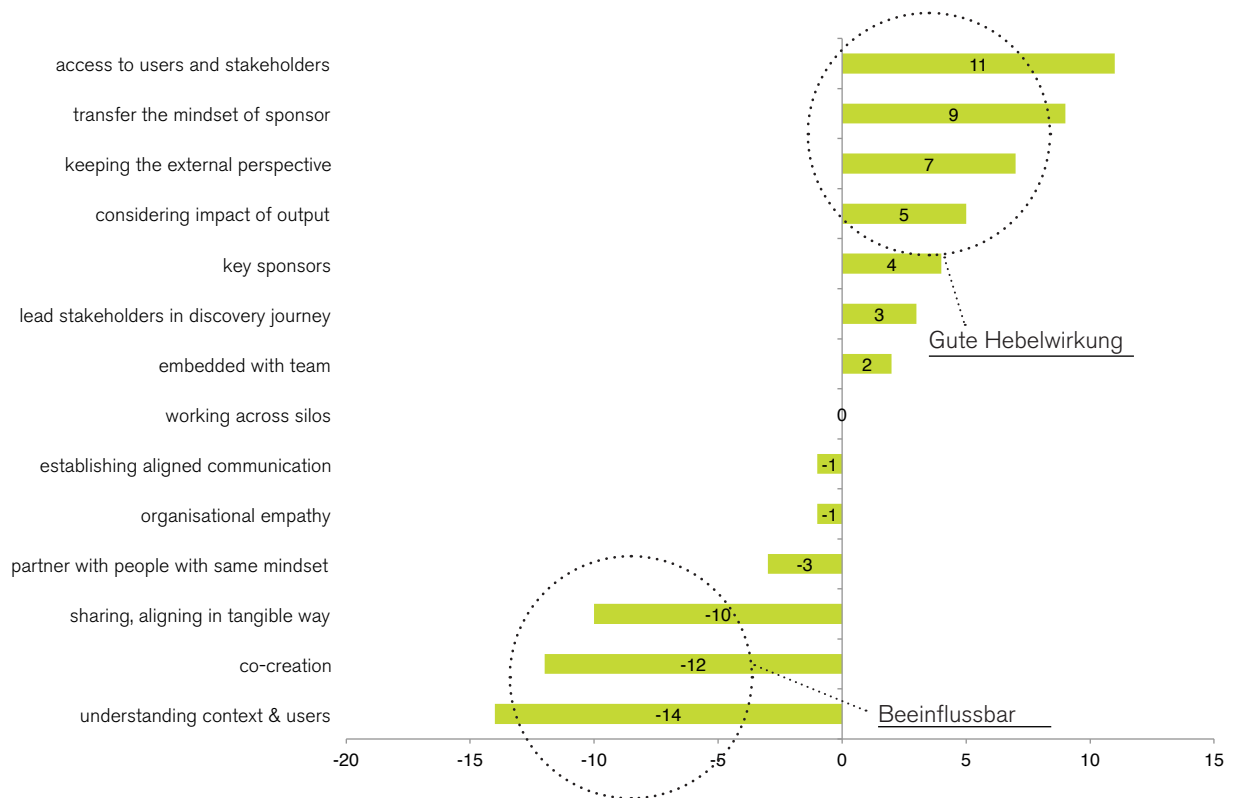


Abb. 94: Einflusstärken Workshop 5

Workshop 6

Das Projekt des sechsten Workshops ist aus dem Bereich Elektronik. An dem Projekt waren nur interne Abteilungen beschäftigt, es hatte eine Dauer von einem Jahr und das Ziel des Projektes war es, einen neuen Mietservice zusätzlich zu den produzierten Geräten zu entwickeln. Die Rollenverteilung der gefundenen Einflussfaktoren (siehe Abbildung 95 und 96) zeigt Faktoren mit Hebelwirkung und hoch beeinflussbare. Das Feedback auf die eingesetzte Methode war positiv. Der Innovationsmanager beschrieb, dass er die in der Rollenverteilung als kritisch und effektiv bezeichneten Faktoren vorher intuitiv als sehr wichtig empfunden hat. „*It makes perfect sense to me, it makes it logical and helps me to understand*“.



Abb. 95: Rollenverteilung Workshop 6



Abb. 96: Einflusstärken Workshop 6

4.6.5 Vergleich der sechs Workshop-Ergebnisse

Die Ergebnisse der Rollenverteilung aller durchgeführten Workshops sind in Tabelle 23 zur Übersicht dargestellt. Für ausführliche Interpretation bezüglich der unterschiedlichen Faktorenqualitäten siehe Kapitel 5.2.

4.7 Auswertung der Ergebnisse von Studie 1-3

Im Laufe dieser Untersuchung sind drei Teilstudien durchgeführt worden. Die nach Teilstudie eins erhobenen 21 Einflussfaktoren (siehe Kap. 4.5) wurden im Laufe der weiteren Befragungen ergänzt und die Systemanalyse erneut durchgeführt. Das zweite vorläufige Ergebnis sind 24 Einflussfaktoren. Die drei zusätzlichen Faktoren sind (in Tabelle 24 blau markiert):

Zonen	Workshop_1	Workshop_2	Workshop_3	Workshop_4	Workshop_5	Workshop_6
Aktiv	4 Rollenmodell 7 Service Design-Kompetenz	16 Erfahrene und professionelle Externe / Agenturen 4 Service Design-Projekterfahrung 19 Adäquate finanzielle Ressourcen 5 Methodenkompetenz 6 Konstante Projektleitung über alle Phasen	1 person understanding strategy, vision, execution 5 insights as anchors 8 co-creating 13 BHAG	10 flexibility of working with client	1 access to users & stakeholders 14 key sponsors 8 considering impact of output	10 having emotional examples 1 bringing customers cost savings
Kritisch	6 Top-Down Centricity Mindset	15 Prototyping von Anfang an 10 Insights anschlussfähig + eindrücklich aufbereiten 13 Laufend User-/Nutzer-Check 8 Überzeugen durch Erleben & Erfahren	11 keeping designerly optimism 12 keep it small 9 quick prototyping for empowerment & optimism	3 prototyping 8 link strategy to practical application 5 tangible benefits	10 working across silos 13 lead stakeholders in discovery journey 6 embedded with team 7 organisational empathy 9 Establishing aligned communication 12 keeping the external perspective	6 sales organisation wants this deal 7 additional customers follow after first successful one 5 board member R&D sponsors
Reaktiv	1 FK Benefit 8 End-to-End Beauftragung 9 Schnelle Projektrealisierung	3 Perspektivenwechsel ermöglichen 12 Agile Softwareentwicklung 7 Alle Disziplinen früh an Bord 17 Bereitschaft für co-Kreatives Arbeiten von allen 18 Bereitschaft zum Umdenken von „Ich“ zu „Wir“	4 Ops director on board 8 created alignment betw. Stakeholders 3 CEO on board 2 Internal agency	9 learning by doing 2 organisational involvement	3 partner with people with same mindset 5 sharing, aligning in tangible way 4 co-creation 2 understanding context & users	8 convincing others without direct contact 9 get scarce resources
Puffer	2 Erfolgsgories 5 Erwartungsmanagement 3 Erleben der Kundenperspektive	14 Räume und Atmosphäre für neues Handeln 2 Management Support 1 Potential stakeholder 9 Fundierte Insights	7 adapting staff perspective 10 business casing	4 low & high fidelity visuals 7 italian team, cultural fit 1 use of external experts (opinion leaders) 6 safe zone		2 supplier and customer want to keep their strong relationship 3 R&D was already foreseeing this change and started investigating 4 starting with one customer

Tab 23: Übersicht der Rollenverteilungen der Einflussfaktoren in den sechs Workshops

- Kommunikationsebene (22)
- Implementierungsreife (23)
- Kompensationskonzept (24)

Die Einflussstärken sind in Abbildung 97 und die sich neu ergebene Rollenverteilung in Abbildung 98 dargestellt. Vergleicht man die in der Empirie gefundenen 24 Einflussfaktoren mit den Erfolgsfaktoren aus Kapitel 3.3 wird deutlich, dass sie sich durch die Anzahl (Gerhardt/Frey führen

als Maximum zwölf Faktoren an), die Bezeichnung und den inhaltlichen Aspekt unterscheiden. Folgende sechs Faktoren weichen inhaltlich ab:

- Flexibilität im Prozess (jedoch Reflexionsmanagement und Zielklärung durchgehend)
- Führung fördern
- Einheitliches Verständnis in der Führungsmannschaft
- Kultur weiter entwickeln (jedoch: Human-

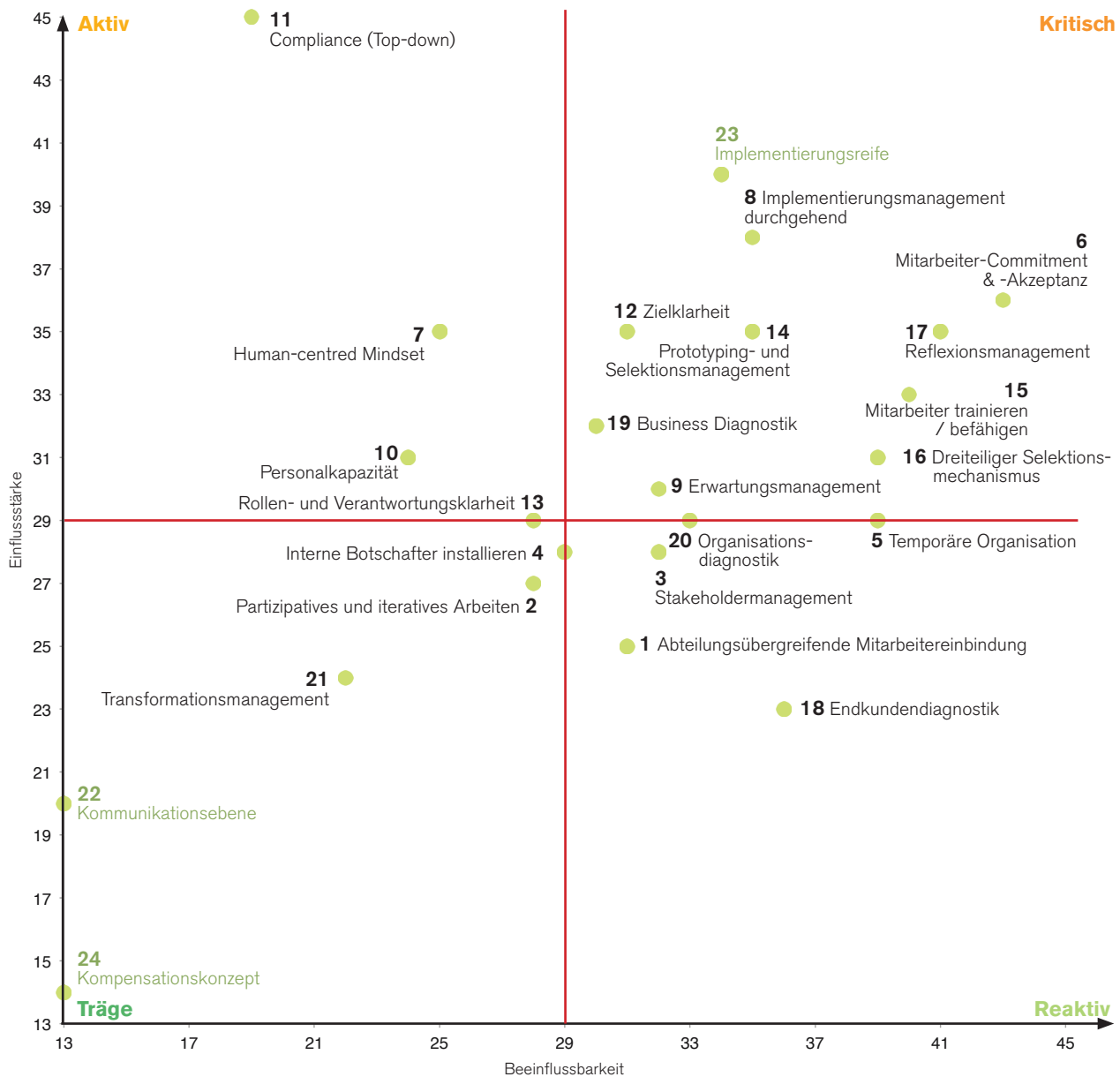


Abb. 97: Vorläufige Variante 2: Rollenverteilung der zweiten vorläufigen Einflussfaktoren (24)

- centred Mindset)
- Klarer Kontrakt (jedoch: Phase des theoretischen Modells)
- Einrichten einer Kommunikationsplattform (jedoch: Kommunikation findet durch konkretes Projekt/Prototypen statt)

- Interne Botschafter installieren
- Temporäre Organisation installieren
- Human-centred Mindset
- Personalkapazität
- Prototyping / Selektionsmanagement
- Dreiteiliger Selektionsmechanismus
- Implementierungsreife
- Kompensationskonzept

Folgende acht Faktoren werden durch die vorliegende Untersuchung ergänzt:

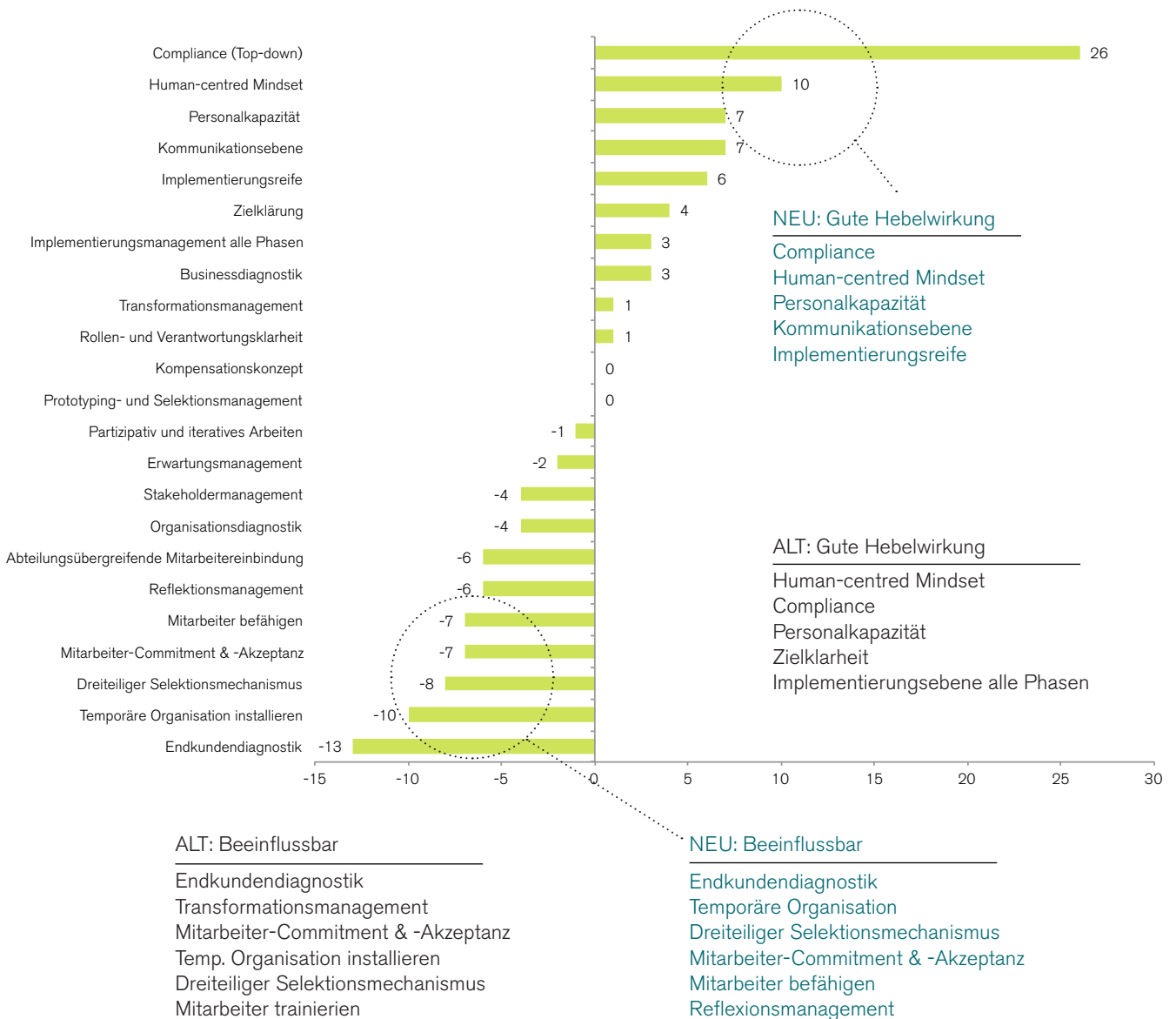


Abb. 98: Vorläufige Variante 2: Einflussstärken der zweiten vorläufigen Erfolgsfaktoren (24)

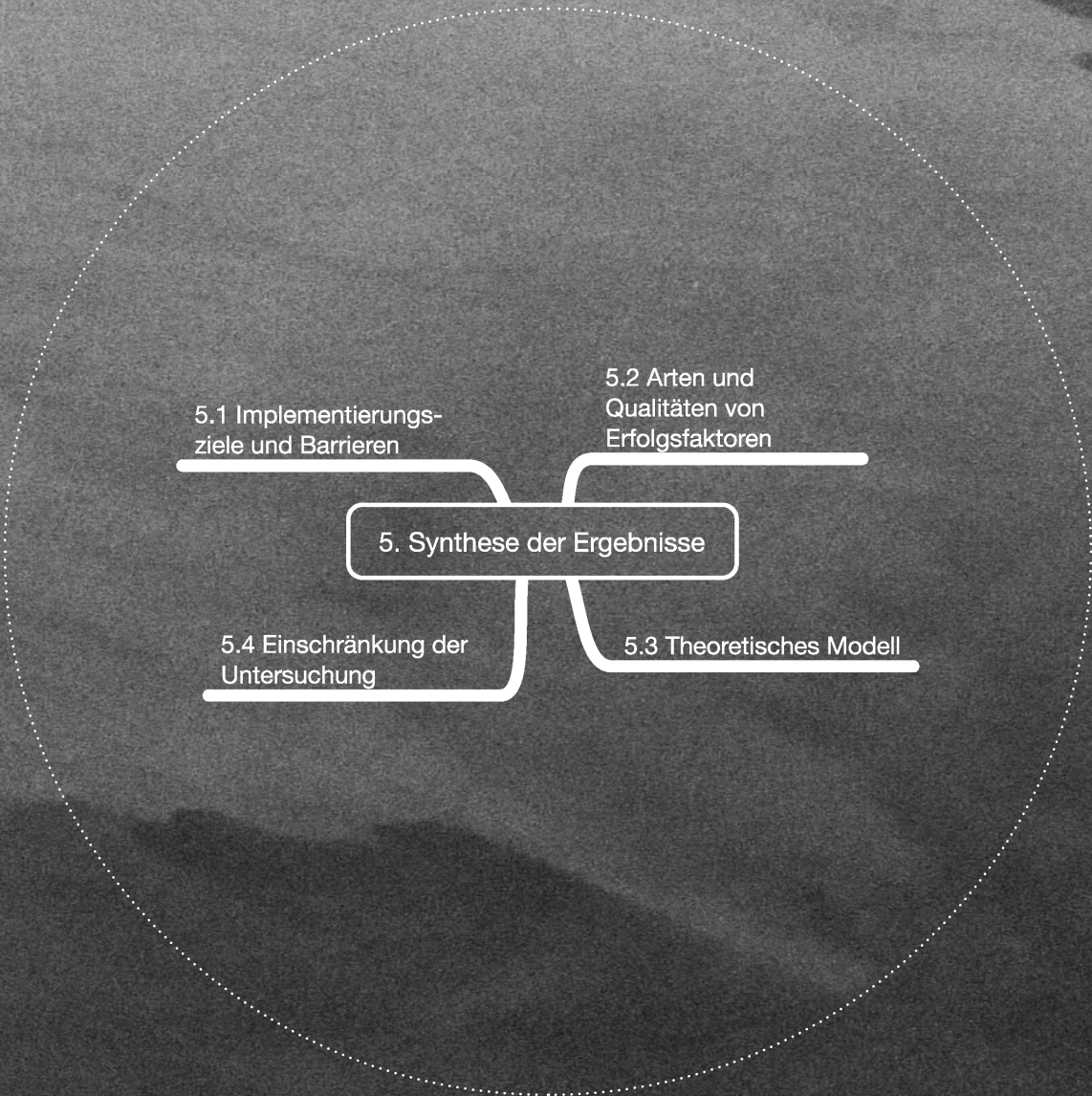
1	Abteilungsübergreifende Mitarbeiterereinbindung	Alle relevanten Mitarbeiter identifizieren, von Anfang an in den Prozess integrieren. Teamgefühl, Teamdynamik stärken.
2	Partizipatives und iteratives Arbeiten (Co-Kreativ)	Arbeitsweise in temporärer Organisation und darüber hinaus. Mitbestimmung der Mitarbeiter, Mitarbeiter sind „Ideenbesitzer“, identifizieren Veränderungspotential - „ <i>from consuming to creative mode</i> “.
3	Stakeholdermanagement	Alle wichtigen Stakeholder in- und extern (Organisation, Nutzer etc.) identifizieren und den ganzen Prozess lang integrieren.
4	Interne Botschafter installieren	In temporärer Organisation interne Botschafter ernennen, ausbilden und befähigen, die motiviert anhand von Prototypen andere begeistern und mitnehmen.
5	Temporäre Organisation installieren	Sicheren Bereich konzipieren, aufbauen und installieren. Räumlichkeiten (Gruppenarbeit, Testlabor, Plattform). Leidenschaft entwickeln, Begeisterung, gemeinsame Sprache (Anschlussfähigkeit).
6	Mitarbeiter-Commitment & -Akzeptanz	Veränderungsenergie kreieren. Risikofreude, Offenheit, Chancen sehen, Potentialentfaltung, Enthusiasmus, Motivation, Aufbruchstimmung, „Bottom-up“-Begeisterung, Problemtrance entgegenwirken.
7	Human-centred Mindset	Innovatives (digitales) Mindset: Offen für Veränderung, experimentierfreudig, spielerisch, Empathie für Kunden, non-lineares Denken, Startup-Mentalität, Nutzer steht im Mittelpunkt aller Überlegungen.
8	Implementierungsmanagement alle Phasen	Implementierung von Anfang an, alle 5 Phasen übergreifend, mitbedenken. Wellen des Widerstandes berücksichtigen. „ <i>Design is never done</i> “, langfristige Projektzusammenarbeit etablieren.
9	Erwartungsmanagement	Erwartungen, Prioritäten, Ziele, Zeitfenster der Projektspensoren identifizieren, synchronisieren. Fähigkeiten der Organisation einbeziehen, realistische Erwartungen, Perspektiven aufzeigen.
10	Personalkapazität	Ausreichende Kapazität der geeigneten Mitarbeiter (neben Alltagsverpflichtungen) sicherstellen.
11	Compliance (Top-down)	Mitarbeiter haben Erlaubnis, ihre Zeit dem PSS-Projekt zu widmen, ohne Konflikt mit dem Tagesgeschäft. Erlaubnis für temporäre Organisation und Einbeziehung der Schlüsselpersonen.
12	Zielklärung	Strategie, Vision und Richtung abgleichen. Kurz- und langfristige Zielsetzungen differenzieren. Transformations-Roadmap erstellen., z.B. Auswirkungen einer Veränderung früh genug thematisieren.
13	Rollen- und Verantwortungsklarheit	Klare Rollen- und Verantwortungszuordnung für alle Beteiligten (in- und externes Team).
14	Prototyping-, Selektionsmanagement	Prototyping ermöglicht, an Entscheidungsknoten sinnvolle Selektionen. Wer entscheidet wann, was, warum. Risiko minimieren, „ <i>Quick-Wins</i> “. Iterativ Testen. Technische Machbarkeit einbeziehen.
15	Mitarbeiter befähigen	Methodencoaching und -training. Know-how-Vermittlung (Fokus kundenzentriertes-Know-how). Prozessbegleitung und -beratung. Gruppen- und Einzelcoachings als begleitende Maßnahme initiieren.
16	Dreiteiliger Selektionsmechanismus	Orchestrierung von Business Case, KPIs, Fähigkeiten der Organisation, Bedürfnisse und Mehrwert, Endkunden an den Entscheidungsknoten. Benefit anfassbar machen und Nachweise erbringen.
17	Reflexionsmanagement	Reflexionsebene/Reflexionsverantwortlicher durchgehend, kritische Reflexion, iterativer Abgleich von Ziel, Strategie, Prozess, Status und Ressourcen.
18	Endkundendiagnostik	Endkundenbedürfnisse iterativ über die ganze Projektdauer identifizieren, überprüfen und in den Entwicklungsprozess einfließen lassen, Integration von Endkunden / Usern in den Prozess.
19	Businessdiagnostik	Treiber, Strategie, Vision, Mitbewerber, Business Case verstehen und rechnen etc. Komplexität des Systems verstehen, Erfolge und Maßnahmen schnell messbar machen („ <i>Quick Wins</i> “)
20	Organisationsdiagnostik	Ethnographie, Komplexität, Eigenlogik, Kultur, Arbeitsweisen, Machtbeziehungen und -abläufe verstehen, respektieren. Verstehen, warum Mitarbeiter Widerstand aufbauen - was „ <i>Krankheitsgewinn</i> “ ist.
21	Transformationsmanagement	Auswirkung der neuen Konzepte auf die benötigte Bewegung, Aufwand, Bedarf, Strukturen und Ressourcen zeitnah abschätzen. Wanderungsmatrixen erstellen.
22	Kommunikationsebene	Anschlussfähigkeit herstellen: Sprache und Termini mit dem ganzen Team. Glossar erstellen.
23	Implementierungsreife	Bestehend aus Fähigkeiten (Prozesse), Human-centred Mindset und Erfahrung mit Implementierungsarbeit auf beiden Seiten (externe und Klientenorganisation). „Doppelte Reife.“
24	Kompensationskonzept	Die Belohnung für Mitarbeiter an das PSS anpassen, Kompensation für Mitarbeiter überlegen und durchsetzen. Motivation der Mitarbeiter verstehen, berücksichtigen und gezielt aktivieren.

Tab 24: Vorläufige Variante 2: Überblick und Beschreibung aller 24 Einflussfaktoren

An aerial photograph of a river delta, showing a network of channels and distributaries. A vertical white line runs down the left side of the image. The text 'KAPITEL' is positioned at the top left, and the number '5' is positioned below it, both in white. The background is a grayscale aerial view of the delta's intricate waterways and land formations.

KAPITEL

5



„Learning by Widerstand“

Tp_sd_6 Service Design-Agenturinhaber

5. Synthese und Diskussion der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Studie zusammengefasst, indem Implementierungsziele und Gründe für das Scheitern, die Arten von vorgefundenen Einflussfaktoren und das theoretische Implementierungsmodell dargestellt und mögliche Rückkopplungen erläutert werden. Anschließend werden die Rollen im Implementierungsprozess und die Abgrenzung von Service Designern zu anderen Organisationsberatern dargestellt. Im Anschluss werden das Workshop-Verfahren bewertet und mögliche Erweiterungen vorgestellt.

5.1 Implementierungsziele und Gründe für das Scheitern

Eine entscheidende Frage ist, was Erfolg im Kontext „Implementierung von PSS“ bedeuten kann. In den Befragungen wurden diverse Möglichkeiten genannt, im Idealfall ist ein Erfolg darin zu sehen, wenn das PSS implementiert, im Alltag

des Unternehmens eingeführt, dem Kunden als Wertangebot unterbreitet und durch Messung rückbestätigt wurde, dass es Kriterien, wie z.B. Effizienz, Kundennutzen und -zufriedenheit oder ROI erfüllt. Die unterschiedlichen Implementierungsziele sind in Tabelle 99 für die drei relevanten Dimensionen Organisation, Business und Umwelt beschrieben. Abbildung 100 zeigt eine Typologie der Service Design-Agenturen (angelehnt an die Typologie der Innovation Labs des sedesresearch Institutes), die die gefundenen Agenturtypen den vier Dimensionen „Enrich, Expand, Evolve und Transform“ und den jeweiligen Einsatzbereichen von Service Design zuordnet. Es wird sichtbar, dass es unterschiedliche Einsatzbereiche von Service Design gibt: Die Ziele können vielfältig – sowohl prozess- als auch ergebnisorientiert – sein. Es kann ein Erfolg sein, wenn Mitarbeiter durch einen PSS-Entwicklungsprozess neue Methoden erlernen, die Organisation dadurch u.a. auf den kulturellen Wandel vorbereitet (Evolve) und erst Jahre später das erste PSS auf den Markt gebracht wird (Transform) oder innerhalb der Klientenorganisationen erst die Räumlichkeiten für co-kreatives Arbeiten installiert werden (Evolve). In diesem Fall wäre der Erfolg der Zusammenarbeit mit einer externen Service Design-Organisation darin begründet, dass die Klientenorganisation mit neuen Methoden vertraut wird und sich auf kommende Projekte inhaltlich, räumlich oder prozessual vorbereitet.

Die gefundenen Gründe für ein Scheitern von PSS-Vorhaben sind zahlreich. Hindernisse können sowohl interner, als auch externer Natur sein. So kann es an der mangelhaften Erfahrung und Implementierungsreife der externen Service Design-Organisation liegen, an internen Widerständen bzw. Entscheidungsdilemmas oder daran, dass letztendlich Nutzer das PSS nicht akzeptieren oder eine Konkurrenzmarke bereits früher

Implementierungsziele bei Productservice-Systemen

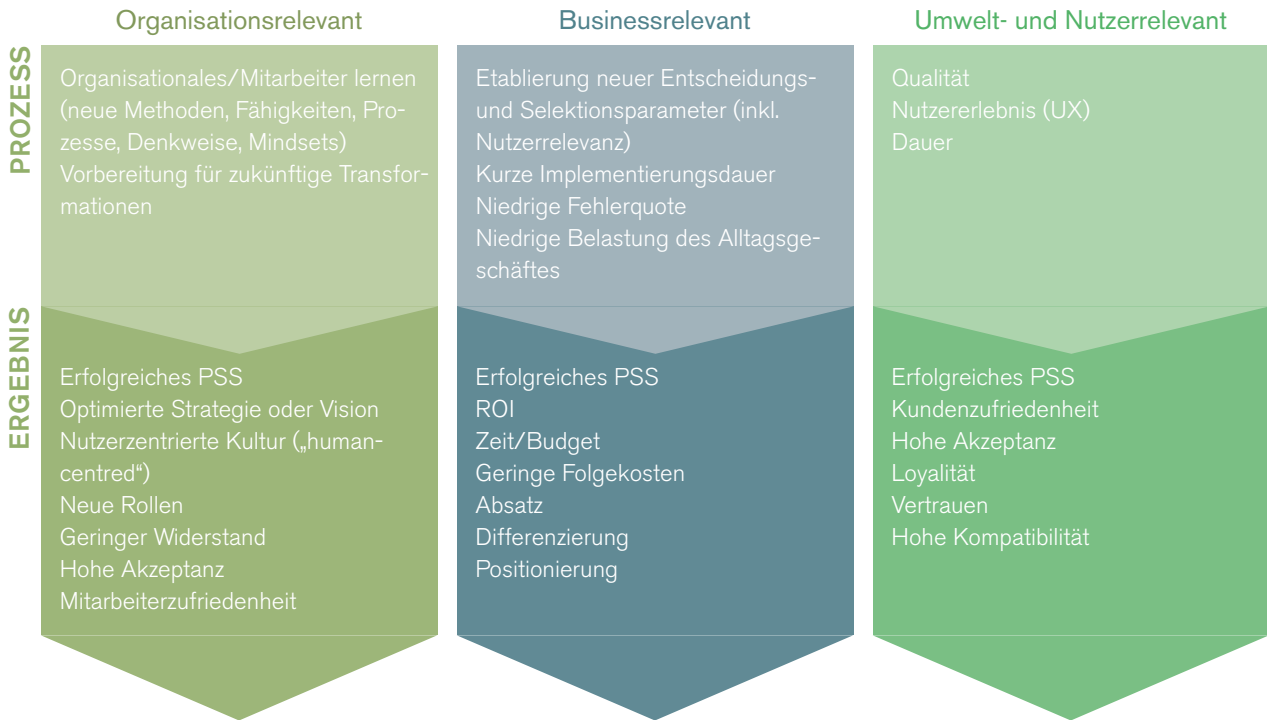


Abb. 99: Implementierungsziele bei PSS

Typologie Service Design-Agenturen

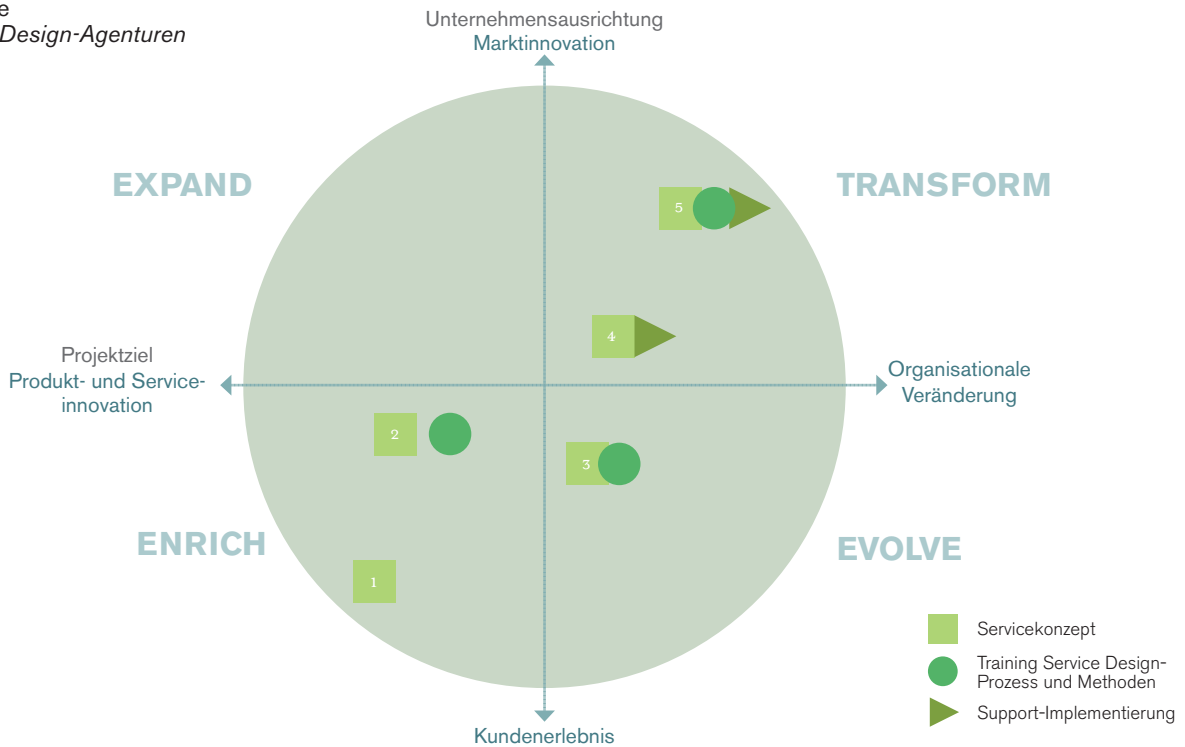


Abb. 100: Typologie der Service Design-Agenturen, angelehnt an Mager, Longerich, Evenson, sedeslresearch Institut Köln (2016:51), siehe Kapitel 3.2.3

mit der Lösung auf dem Markt war. Gründe des Scheiterns werden in Abbildung 101 dargestellt. Die Ursprung der gefundenen Barrieren wurde nochmals aufgeteilt und ist in folgenden drei Bereichen zu finden:

- *Service Design-Organisation*
- *Klientenorganisation*
- *Umwelt und Nutzer*

5.2 Arten und Qualitäten der Einflussfaktoren

5.2.1 Notwendige und hinreichende Faktoren

Der Aussagenlogik und Theorie der Erfolgsfaktoren folgend, wurden die Schlüsselfaktoren, die in den empirischen Untersuchungen gefunden wurden, im ersten Schritt in zwei Arten von Faktoren eingeteilt (siehe Abb.102):

- *notwendige Faktoren*
- *hinreichende Faktoren*

In der Wissenschaftstheorie unterscheidet man zwischen diesen beiden Typen, die die Relationen beschreiben: Eine notwendige Bedingung ist eine Voraussetzung, die zwingend erfüllt sein muss, damit das gewünschte Ereignis eintritt. Ist sie nicht erfüllt, ist das gewünschte Ereignis nicht zu erreichen. Das heißt, das Ereignis impliziert die Bedingung. Mit anderen Worten: wenn das gewünschte Ereignis eingetreten ist, so kann sicher davon ausgegangen werden, dass die notwendige Bedingung erfüllt war. Eine solche Bedingung nennt man auch eine „*Conditio sine qua non*“. Das notwendige Ereignis (notwendige Faktoren) muss in unserem Zusammenhang einer erfolgreichen Implementierung zeitlich davor eingetreten sein. Gibt es mehrere notwendige Bedingungen, so müssen alle im Verlauf des Prozesses erfüllt sein.

Eine hinreichende Bedingung ist dagegen ein Faktor, bei dessen Erfüllung das Ereignis zwangsläufig eintritt. Gibt es allerdings mehrere

hinreichende Bedingungen, so ist beim Ausbleiben nur eines Faktors mit negativen Konsequenzen für das eintretende Ereignis zu rechnen. Im Falle der Implementierung eines PSS ist davon auszugehen, dass bei Eintreten aller hinreichenden Bedingungen mit großer Wahrscheinlichkeit von einem Erfolg auszugehen ist. Es ist nicht auszuschließen, dass bei einem offenen System eines Such- und Lösungsprozesses weitere hinreichende Einflussfaktoren entdeckt werden können.

Notwendige Faktoren im Kontext von PSS-Implementierungen sind Voraussetzungen, die vorhanden sein müssen, um eine Implementierung grundsätzlich zu begünstigen oder zu ermöglichen. Notwendige Faktoren müssen erfüllt sein, damit die hinreichenden Faktoren eine Wirkung entfalten können. Sie sind nicht autonom, sondern auch von möglichen Rückkopplungen abhängig. Der Raum für notwendige Voraussetzungen ist nicht hermetisch abgeschlossen, sondern unterliegt der Modifikation, die sich im Such- und Lösungsprozess ergeben kann. Der Raum der notwendigen und hinreichenden Faktoren ist der Dynamik des Systems ausgesetzt.

Die notwendigen Faktoren sollten bereits im Idealszenario – in der Anfangsphase des Projektes – bestimmt, sie sind Basis- bzw. „Hygiene-faktoren.“ Das sind Faktoren, die nicht den Erfolg einer Implementierung ausmachen, aber die Grundlage bilden. Hinreichende Faktoren sind weitere Schlüsselfaktoren, die im Verlauf der Zusammenarbeit bzw. des Projektes beachtet werden müssen, damit eine Implementierung stattfinden kann. Sie begünstigen und beeinflussen den Erfolg der Implementierung maßgeblich. An den notwendigen Faktoren kann man nicht steuernd eingreifen, nur an den hinreichenden. Die Workshop-Teilnehmer sind auf den fundamentalen Unterschied zwischen notwendigen und

Gründe des Scheiterns bei Produktservice-Systemen

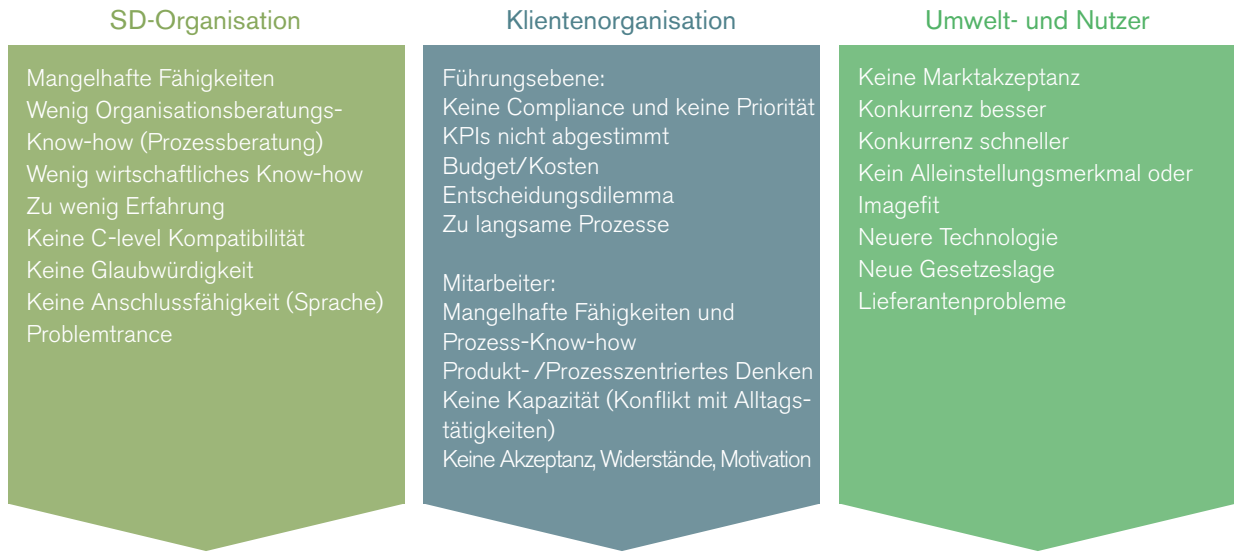


Abb. 101: Gründe des Scheiterns bei PSS

„Es kann sich viel verändern, auch wenn nichts implementiert wurde. Die Tatsache, dass die Leute gesehen haben, wie es funktionieren kann und dass dies im Zweifelsfalle erfüllender sein kann, als quantitative Ziele anzusteuern. In mehr als 50% der Fällen wollen die Auftraggeber, dass die Organisation etwas lernt, und nicht unbedingt dass es ein erfolgreiches Produkt wird.“
 (Tp_sd 9, Strategic Design Consultant)

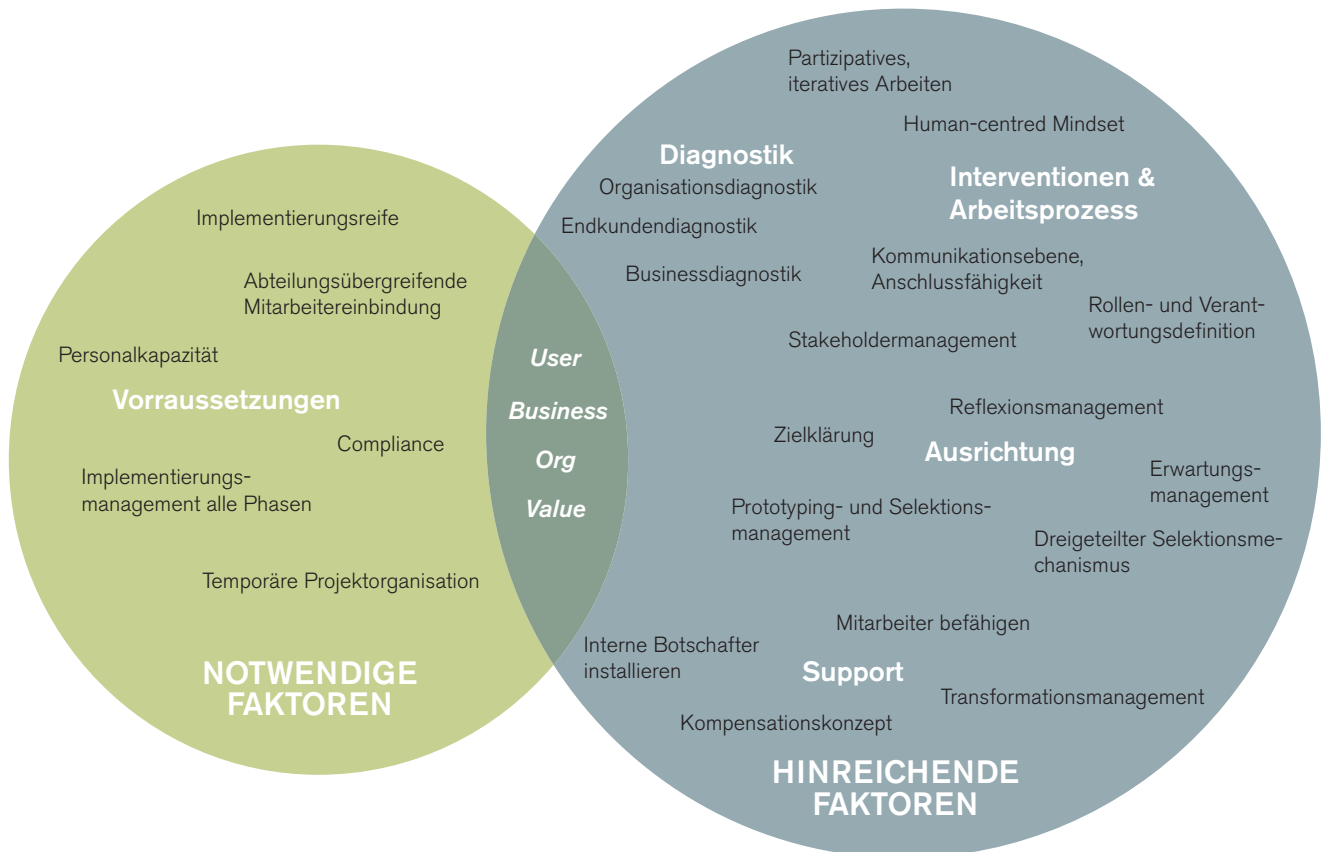


Abb. 102: Einteilung in notwendige und hinreichende Faktoren

hinreichenden Faktoren nicht eingegangen. Das zeigt die Notwendigkeit, dass empirische Untersuchungen durch theoretische Implikationen ergänzt werden müssen. Die Ergebnisse W1-W6 in Tabelle 25 sind die Workshop-Ergebnisse, die um die „generischen“ Ergebnisse aus den Interviews ergänzt wurden. Hier werden die aktiven (mit hoher Hebelwirkung) und reaktiven (hohe Beeinflussbarkeit) Faktoren im Vergleich gezeigt. Weiterhin wurde die Übersicht in notwendi-

ge und hinreichende Faktoren unterteilt. Es stellt sich nun die Frage, ob es einen Zusammenhang oder eine Abhängigkeit zwischen hinreichenden Faktoren und aktiven Faktoren gibt. Die aktiven Faktoren sind eine Teilmenge der hinreichenden Faktoren. Es zeigt sich, dass die Qualität der hinreichenden Faktoren unterschiedlich ist und sie eine unterschiedliche Wirkung hinsichtlich des Erfolges haben. Unter Berücksichtigung der Unterscheidung in notwendige und hinreichende

	Faktoren mit Hebelwirkung	Beeinflussbare Faktoren
W1 IND_1 Energie	<ul style="list-style-type: none"> Erleben der Kundenperspektive Erfolgsgeschichten Service Design-Kompetenz Top-Down Customer Centric Mindset 	<ul style="list-style-type: none"> Benefit Führungskräfte Schnelle Projektrealisierung End-to-End-Projekt
W2 IND_2 Energie	<ul style="list-style-type: none"> Erfahrene, professionelle Externe / Agenturen Adäquate finanzielle Ressourcen Service Design-Projekterfahrung Konstante Projektleitung über alle Phasen 	<ul style="list-style-type: none"> Bereitschaft zum Umdenken von „ich“ zu „wir“ Bereitschaft für co-Kreatives Arbeiten von allen Alle Disziplinen früh an Bord Überzeugen durch Erleben & Erfahren Perspektivenwechsel ermöglichen Agile, scrum Softwareentwicklung
W3 SD_ORG_1 Mobility	<ul style="list-style-type: none"> Insights as anchors Person understanding strategy, vision, execution Adapting staff perspective BHAG in the board 	<ul style="list-style-type: none"> Ops director on board Created alignment between stakeholders CEO on board Internal agency
W4 SD_ORG_2 Fashion	<ul style="list-style-type: none"> Flexibility of working with client Safe zone Low & high fidelity visuals Italian team, cultural fit 	<ul style="list-style-type: none"> Organisational involvement Link strategy to practical application
W5 SD_ORG_3 Finance	<ul style="list-style-type: none"> Access to users & stakeholders Transfer the mindset of sponsor Keeping the external perspective Considering impact of output Key sponsors 	<ul style="list-style-type: none"> Understanding context & users Co-creation Sharing, aligning in a tangible way
W6 IND_3 Electronic	<ul style="list-style-type: none"> Having emotional examples Bringing cost saving to customer Starting with one customer (low complexity) 	<ul style="list-style-type: none"> Convincing others without direct contact Get scarce resources Board member as sponsor
Generische Faktoren (Variante 3 mit 18 Faktoren)	<ul style="list-style-type: none"> Prototyping / Selektionsmanagement Human-centred Mindset Partizipatives und iteratives Arbeiten Kommunikationsebene Interne Botschafter installieren 	<ul style="list-style-type: none"> Dreiteiliger Selektionsmechanismus Mitarbeiter-Commitment & -Akzeptanz Erwartungsmanagement Endkundendiagnostik Reflexionsmanagement

notwendige Faktoren (Voraussetzung) hinreichende Faktoren

Tab. 25: Zusammenfassung der Workshop-Ergebnisse in Faktoren mit Hebelwirkung und hoch beeinflussbare. Unterteilung in notwendige / hinreichende Bedingungen

Faktoren kann man sie folglich, bei einer differenzierten Betrachtung der Wirkungszusammenhänge im System, auf die hinreichenden Faktoren reduzieren. Die notwendigen Voraussetzungen sind weder verhandel- noch lenkbar. Hiermit kann Hypothese 2, dass es Schlüsselfaktoren bei PSS-Implementierungen gibt, bestätigt werden. Ebenso tragen das Verständnis über Wirkungszusammenhänge und Hebelwirkungen (Hypothese 3) zum Verständnis bei.³⁶⁷

5.2.2 Cross-Impact-Analyse der 18 hinreichenden Faktoren (Variante 3)

Die Ergebnisse der generischen Cross-Impact-Analyse wurden final überarbeitet und die 18 hinreichenden sind blau und die notwendigen Faktoren grün eingezeichnet (Abb. 103). Das Vier-Quadranten-Modell ist eine subjektive Bewertung, in die alle Erkenntnisse aus den Interviews und Workshops im Verlauf der Un-

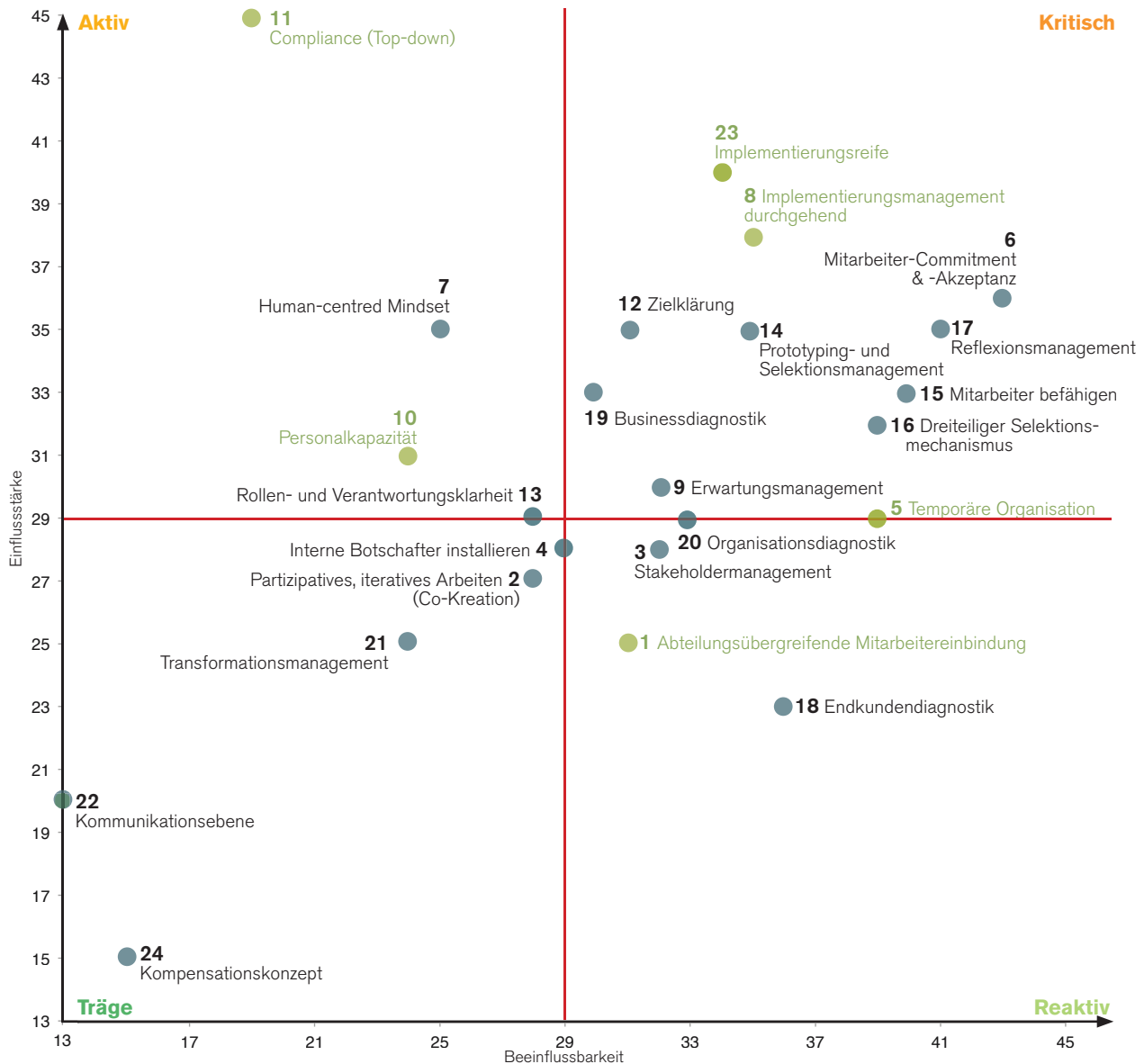


Abb. 103: Variante 3: Rollenverteilung mit 6 notwendigen und 18 hinreichenden Einflussfaktoren
 367 siehe Kapitel 1.2



Abb. 104: Bedeutung der Faktoren für den Erfolg der PSS-Implementierung, basierend auf Variante 3 mit 18 Faktoren

„Wir haben auch eine echte Bruchstelle zwischen Konzept und Umsetzung.“
(Tp_ind_3, Customer Insight Manager)

Nr. Faktor	I.Krit				II.Krit.			III.Krit.			IV.Krit.		Grad Zielerreichung	Priorität
	AS	PS	Diff.	norm.	Zeit	norm.	Lenkbar	norm.	Erfolg	norm.	Zielerreich.			
9 Prototyping-, Selektionsmanag.	28	20	8	0,22	2	0,14	3	0,21	3	0,27	0,21	13,88	1	
18 Kompensationskonzept	12	10	2	0,05	3	0,21	3	0,21	3	0,27	0,19	12,56	2	
1 Partizipatives, iteratives Arbeiten	21	16	5	0,14	3	0,21	3	0,21	1	0,09	0,16	10,57	3	
5 Human-centred Mindset	27	20	7	0,19	1	0,07	1	0,07	3	0,27	0,15	9,91	4	
14 Businessdiagnostik	25	22	3	0,08	3	0,21	3	0,21	1	0,09	0,15	9,91	4	
3 Interne Botschafter installieren	23	19	4	0,11	2	0,14	2	0,14	1	0,09	0,12	7,93	5	
2 Stakeholdermanagement	21	19	2	0,05	3	0,21	2	0,14	1	0,09	0,12	7,93	5	
10 Mitarbeiter befähigen	29	27	2	0,05	1	0,07	2	0,14	3	0,27	0,13	8,59	5	
17 Kommunikationsebene	16	11	4	0,11	1	0,07	1	0,07	1	0,09	0,09	5,95	6	
	162	134	37	0,7	14	1,00	14	1,00	11	1,00	0,90	60,80	76	

Tab. 26: Prioritätenmatrix der hinreichenden Einflussfaktoren

tersuchung eingeflossen sind. Wenn man die Sensitivitätsanalyse der drei verschiedenen Studien dieser Arbeit betrachtet, ergeben sich folgende Verschiebungen und Unterschiede bezüglich der Faktoren mit Hebelwirkungen und der hoch beeinflussbaren Faktoren: Variante 1 (21) und 2 (24) beinhalten sowohl notwendige, als auch hinreichende Faktoren. Die finale Variante (18) stellt nur die hinreichenden Faktoren dar und sie zeigt auf, dass das System „Implementierung von PSS“ mit den fünf Hebelfaktoren am lenkbarsten ist (siehe auch Anhang J und K):

- Prototyping / Selektionsmanagement
- Human-centred Mindset
- Partizipatives, iteratives Arbeiten (Co-Kreativ)
- Kommunikationsebene
- Interne Botschafter installieren

Bei ihrer Aktivierung ist die Wahrscheinlichkeit am größten, dass sie sich positiv auf eine erfolgreiche Implementierung auswirken. Die Veränderung der Hebelfaktoren im Verlauf der drei Varianten ist im Anhang K dargestellt. Wenn die Implementierung noch nicht final geglückt ist, so ist das Hauptaugenmerk auf diese fünf lenkbaren Faktoren zu legen. Was die Faktoren im einzelnen für das System bedeuten, erklärt Abb.

104. Die Einteilung der Faktoren in lenkbare und nicht lenkbare durch die Sensitivitätsanalyse ist nur ein Aspekt im Prozess der Implementierung und trifft das Problem nicht ausreichend. Entscheidend ist neben dem Aspekt der Vernetzung der Faktoren untereinander die Frage, welche Funktion und Stellenwert sie im System haben. Das heißt, herauszufinden, ob sie möglicherweise substituierbar sind oder limitationalen Charakter haben und damit gar nicht oder nur beschränkt austauschbar wären.

5.2.3 Prioritätenmatrix der 18 hinreichenden Faktoren (Variante 3)

In den Workshops mit Experten aus der Praxis wurde erwähnt, dass eine Bewertung hinsichtlich von Prioritäten und Wirkung auf den letztendlichen Erfolg der Implementierung nützlich wäre. Für die Variante 3 der generischen Faktoren, die nur die hinreichenden Faktoren berücksichtigt, wurde daher eine Bewertung nach weiteren drei Kriterien durchgeführt. Die Kriterien sind Veränderungsfrist, Steuerbarkeit und Erfolgsauswirkung. Aus diesen drei Kriterien ergibt sich eine Priorisierung des Implementierungsmanagements

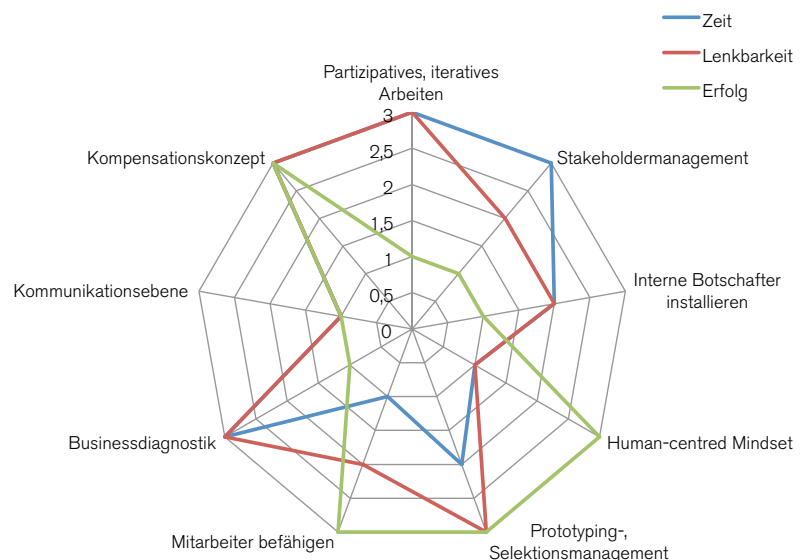


Abb. 105: Verhältnis von Zeit, Lenkbarkeit und Erfolg

anhand der generischen Faktoren, wie in Tabelle 26 und Abbildung 105 dargestellt.

Die Analyse zeigt, dass es nicht einen einzigen überragenden Faktor gibt. Es zeigt sich ein Konglomerat von mehreren Faktoren, die sich nicht stark differenzieren lassen (zwischen dem stärksten zum schwächsten Faktor ist nur ein Unterschied von ca. 50%, siehe Tabelle 26). Bezüglich ihrer Priorisierung besteht eine starke Abhängigkeit zwischen den Faktoren. Die Unterschiede sind eher gradueller statt fundamentaler Natur. Das ist ein Hinweis darauf, dass

es den einen Erfolgsfaktor nicht gibt, sondern sie immer gemeinsam auftreten müssen. Das unterstützt den Ansatz einer systemischen Betrachtung und die Wahrnehmung von dynamischen Wechselbeziehungen, denn einfache, lineare Ursache-Wirkungs-Ketten scheiden aus.³⁶⁸ Der wichtigste Faktor in dieser Auswertung ist dennoch das Selektionsmanagement mit Prototypen. Die Faktoren werden in Kap. 5.3 näher diskutiert. Abbildung 106 stellt ein vereinfachtes Netzwerk der gefundenen Einflussfaktoren mit Feedbackschleifen dar. Ausgewählte Rückkopplungen werden im nächsten Kapitel erläutert.

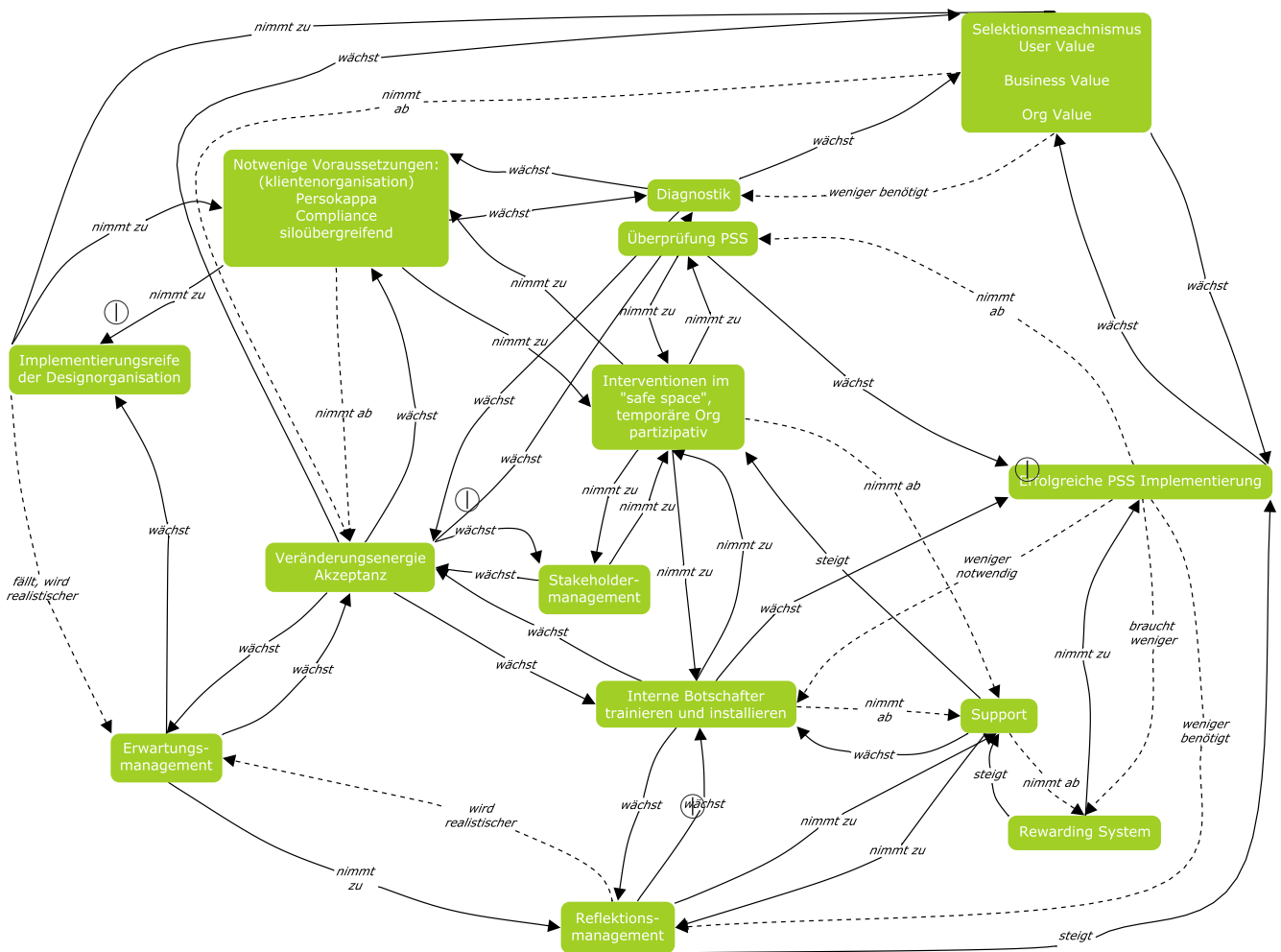


Abb. 106: Netzwerk der Einflussfaktoren

368 Peter M. Senge, *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (Stuttgart: Klett-Cotta, 1990).

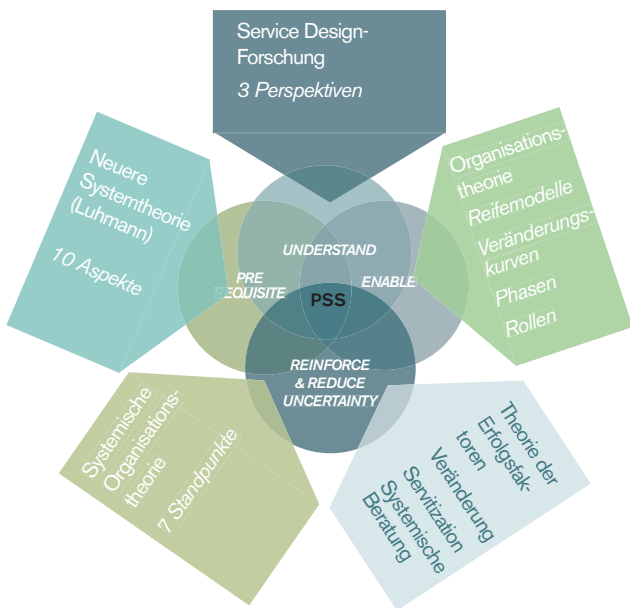


Abb. 107: Theoretische Aspekte dieser Untersuchung

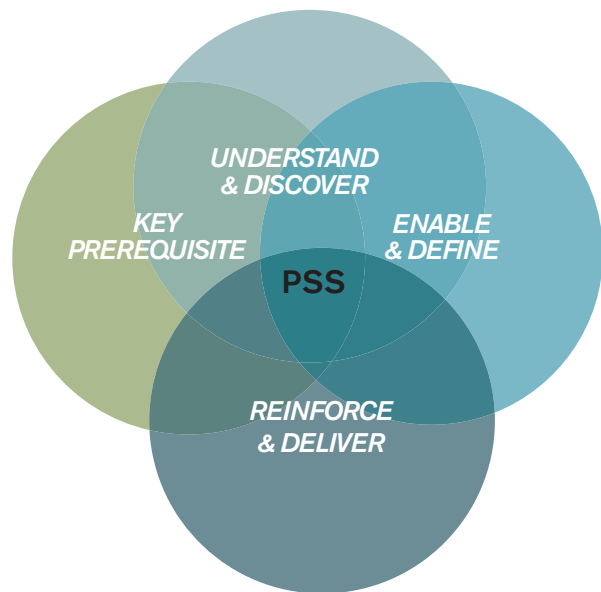


Abb. 108: Gefundene Metakategorien

5.3 Theoretisches Implementierungsmodell

5.3.1 Prozessuales Implementierungsmodell und Diskussion

Bisher existiert kein Modell in der Service Design-Forschung, das eine umfassende Betrachtung der Einflussfaktoren bei Implementierungsvorhaben anbietet, daher wurden theoretische Aspekte angrenzender Disziplinen mit einbezogen (siehe Abb. 107). Im folgenden Kapitel werden vier Kategorien verwendet, um die ausgewählten Aspekte aus der Soziologischen Systemtheorie, Organisationstheorie, systemischer Organisationstheorie, Implementierungsansätze im Service Design und Theorie der Erfolgsfaktoren in Bezug auf das im Rahmen dieser Arbeit entwickelte theoretische Implementierungsmodell „**KUER**“ zu diskutieren. Die Kategorien 2-4 sind durch die Literaturrecherche von Implementierungsansätzen im Service Design entstanden und wurden dort zur Sortierung der Daten verwendet³⁶⁹. Ergänzt werden die notwendigen Voraussetzungen als Kategorie 1 („Key prerequisites“). Die Metakate-

gorien sind miteinander verwoben und beziehen sich zirkulär aufeinander (siehe Abb. 108):

- Kategorie 1 Notwendige Voraussetzungen (**Key Prerequisites**)
- Kategorie 2 Verstehen des Systems bzw. der Organisation (**Understand & Discover**)
- Kategorie 3 Befähigung von Mitarbeitern (**Enable & Define**)
- Kategorie 4 Reduktion von Unsicherheiten (**Reinforce & Deliver**)

Nach Diskussion der jeweiligen Kategorie folgen Optimierungspotentiale und Rückkopplungsbeispiele. Die verwendeten systemtheoretischen Aspekte und systemischen Standpunkte aus Kapitel 3 sind als Übersicht in Abbildung 110 zusammengefasst. Das multidimensionale Implementierungsmodell (Abb. 109) berücksichtigt:

- Alle als empirisch relevant erkannten Determinanten, die als Einflussfaktoren identifiziert wurden, bestehen sowohl aus harten als auch weichen Faktoren
- Integration des zeitlichen Faktors
- Relation im System mit Einflussstärken, Rückkopplungen und Dynamik

³⁶⁹ siehe Kapitel 3.2.3

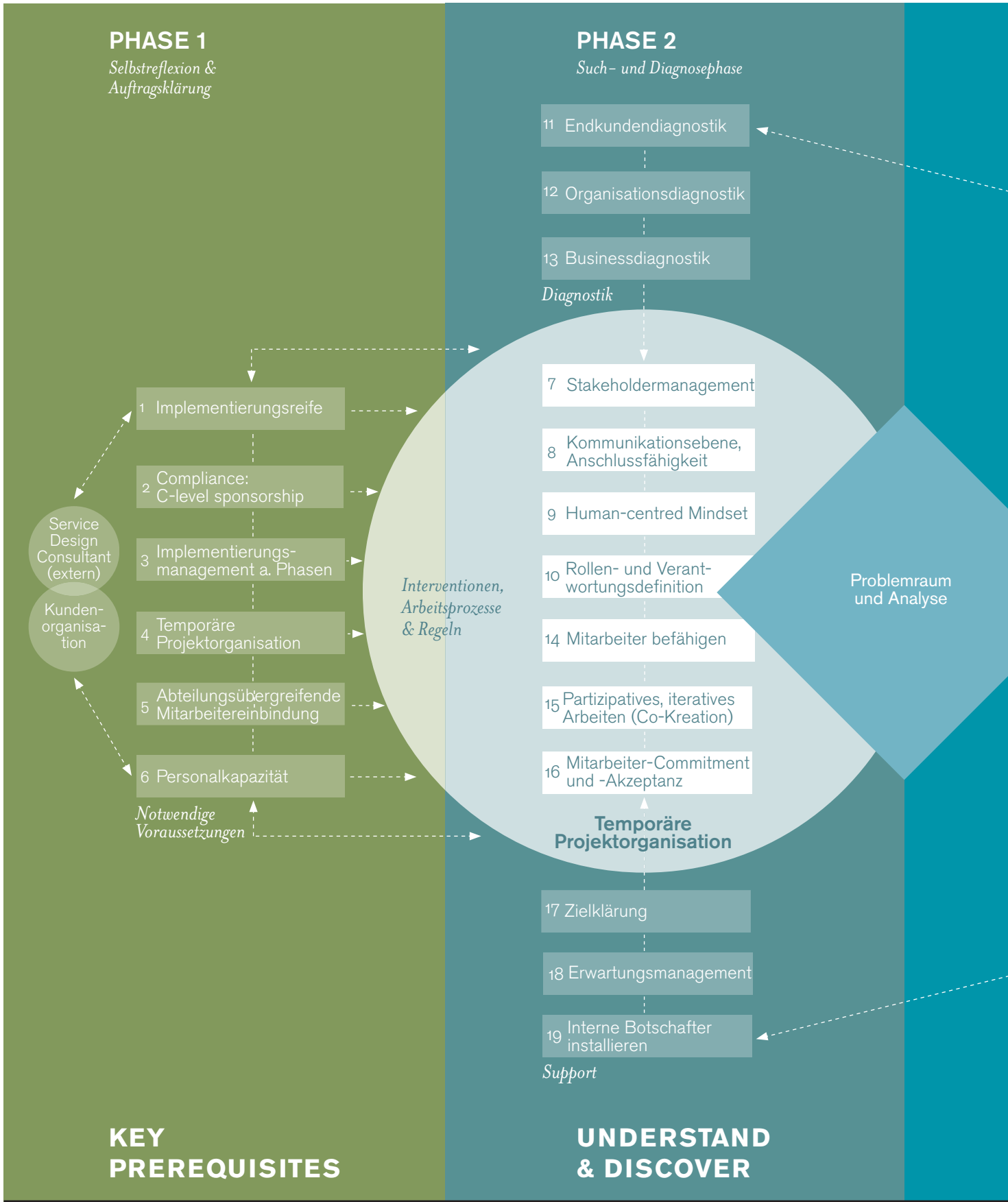
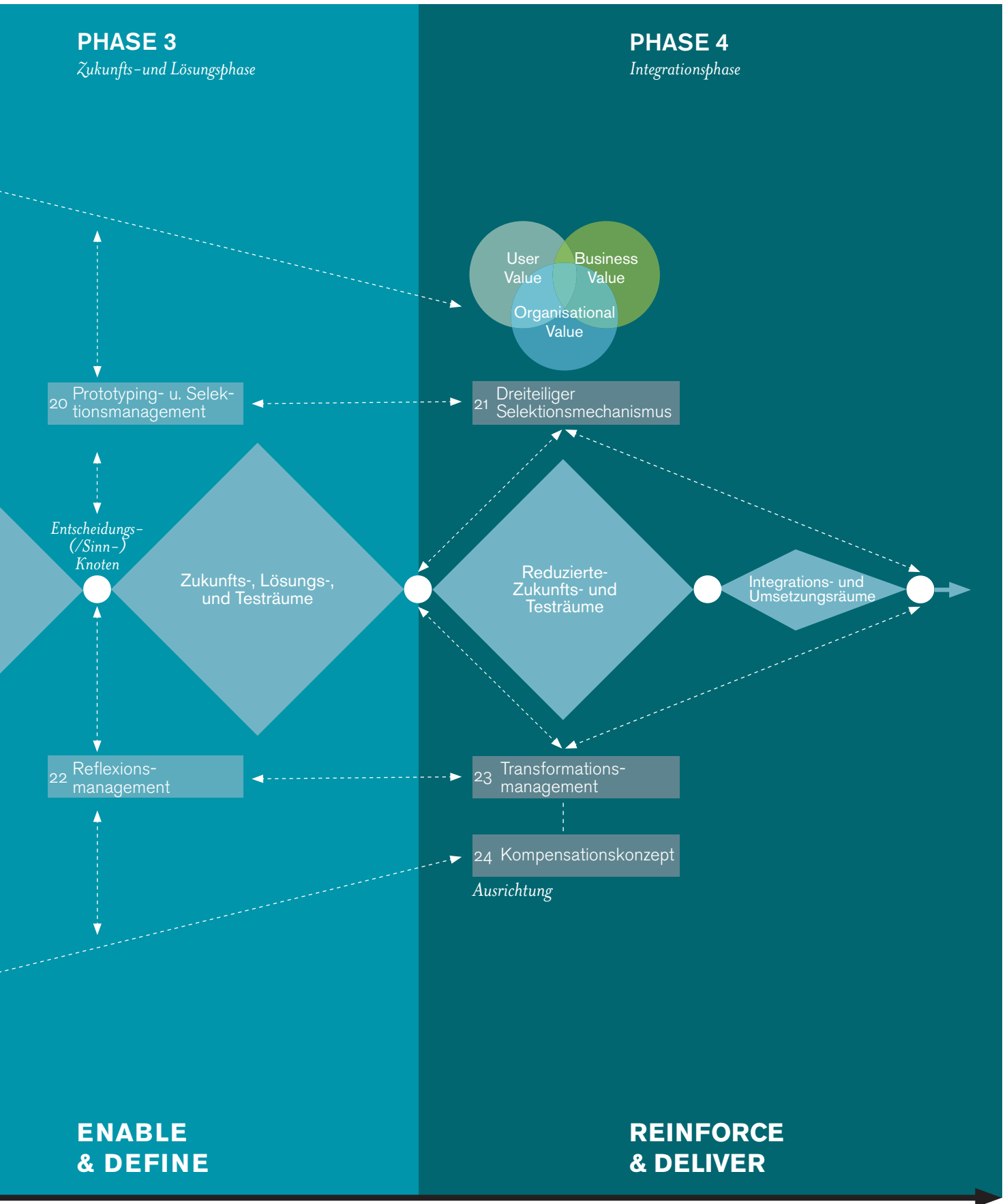


Abb. 109: Prozessuales Implementierungsmodell "K U E R"



- Aufteilung in Phasen
- Berücksichtigung relevanter Umwelten

Die durch Interviews und Workshops erhobenen Daten wurden durch zwei Schritte zu 24 Einflussfaktoren³⁷⁰ destilliert, die in sechs notwendige und achtzehn hinreichende Faktoren eingeteilt wurden. Die hinreichenden Faktoren können wiederum vier Rubriken zugeordnet werden (siehe Abb. 111):

- Interventionen,
- Diagnostik,
- Ausrichtung und
- Support

Die Faktoren könnten ebenso in die Dimensionen mental-kulturell (z.B. partizipatives Arbeiten), Querschnittsfaktoren (z.B. Stakeholder Management) oder sachlich-fachlich (z.B. Zielklärung) eingeteilt werden (vollständige Liste siehe Anhang L). Das prozessuale Implementierungsmodell ist zeitlich in vier Phasen unterteilt:

- Phase 1: Selbstreflexion u. Auftragsklärung
- Phase 2: Such- und Diagnosephase
- Phase 3: Zukunfts- und Lösungsphase
- Phase 4: Integrationsphase

Der Prozess beginnt bei Phase eins, allerdings müssen die Phasen nicht zeitlich linear aufeinander folgen, sondern es finden Rücksprünge, Schleifen und Rückkopplungen statt.

Kategorie 1 Notwendige Voraussetzungen (Faktoren 1-6)

In Phase 1 (Selbstreflexion und Auftragsklärung) finden sich die für eine Implementierung notwendigen Faktoren. Der Faktor Implementierungsreife (1) betrifft sowohl die Service Design-Organisation (am Projekt beteiligte Mitarbeiter), als auch die Klientenorganisation (betroffene Mitarbeiter). Es findet idealerweise eine Selbstreflexion der Ser-

vice Design-Organisation in puncto „eigene Implementierungsreife“ statt (Beobachtung 2 Ordnung/Selbstbild). In der Beziehung zwischen den beiden Organisationen findet eine Wechselwirkung zwischen den jeweiligen Reifegraden statt, die sogenannte „doppelte Implementierungsreife“ (siehe Abb. 113). Die Einschätzung der Reifegrade hat einen großen Einfluss auf den Erfolg der Implementierung und die damit verbundenen Erwartungen. Aufbauend auf den analysierten Reifemodellen³⁷¹ und VanPatter³⁷² wurde ein Implementierungsreifemodell entwickelt (siehe Abb. 112), das sich zusammensetzt aus:

- Fähigkeiten und Methoden-Know-how (Service Design-Prozess)
- Erfahrung mit PSS-Implementierungen
- Nutzerzentrierter Kultur (human-centred)

Für „unreife“ Klientenorganisationen (z.B. Skeptiker/Erstanwender bei Forrester³⁷³), bei denen weder Erfahrung im Bereich PSS-Implementierung besteht noch nutzerzentriertes Denken in der Organisation verankert ist, ist die Wahrscheinlichkeit beim ersten Versuch, ein PSS zu implementieren, gering. Ebenso, wenn die externe Service Design-Organisation wenig Erfahrung hat. Weitere notwendige Faktoren sind, Compliance (2) („Top-down“-Erlaubnis und volles Commitment der Führungsebene) und das Implementierungsmanagement von Anfang an alle Phasen durchgehend zu betreiben (3). Krüger³⁷⁴ betont, dass Implementierung ein Querschnittsthema ist und Grossmann/Bauer/Scala³⁷⁵ weisen darauf hin, dass sie von Anfang an unterstützt werden muss. Dann folgt der Aufbau einer temporären Projektorganisation (4), in der abteilungsübergreifend Mitarbeiter eingebunden werden (5) und

³⁷¹ siehe Kapitel 3.2.1.5.1

³⁷² siehe Kapitel 3.2.3

³⁷³ siehe Kapitel 3.2.1.5.1

³⁷⁴ siehe Kapitel 3.2.1.5.2

³⁷⁵ siehe Kapitel 3.2.2.3

³⁷⁰ siehe Kapitel 4.6.7

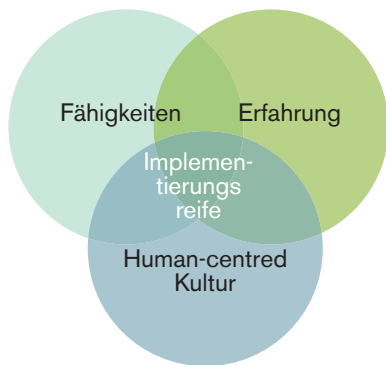


Abb. 112: Implementierungsreife

„Service Design hat als Nebeneffekt Kulturveränderung“. (Tp_ind_3, Customer Insight Manager)

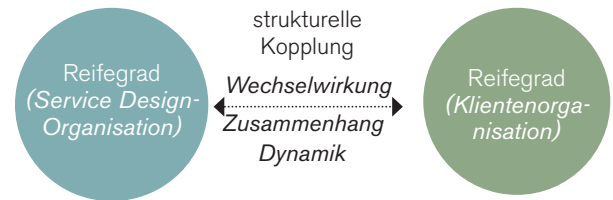


Abb. 113: „Doppelter Reifegrad“

genügend Personalkapazität (6) besteht. Idealerweise werden diese sechs notwendigen Faktoren bis zum Ende der Auftragsklärungsphase mit der Klientenorganisation definiert. Die temporäre Projektorganisation orientiert sich von ihrer Struktur am Beratungssystem aus der systemischen Organisationstheorie³⁷⁶. Externe Rollen zur Unterstützung dieser Phasen sind (neben den üblichen Designrollen, wie Service Designer, PM, Technologie etc.) nach Lippitt/Lippitt der Prozessberater (Advokat). Interne Rollen sind nach Czichos Top Management und Evangelisten³⁷⁷. Optimierungspotentiale in dieser Kategorie sind:

- „Doppelte Implementierungsreife“ beachten
- Notwendige Faktoren berücksichtigen
- Implementierungsabsicht von Anfang an thematisieren

Szenario 1: Implementierungsreife der Klientenorganisation und Service Design-Organisation ist nicht ausreichend

Für eine PSS-Entwicklung und -Umsetzung wird von einer wenig erfahrenen Klientenorganisation ein externer Partner – ebenfalls mit wenig Implementierungserfahrung – beauftragt. Aufgrund der fehlenden Erfahrung fehlt eine wichtige Voraussetzung bzw. ein notwendiger Faktor (z.B. keine ausreichende Compliance oder Priorität innerhalb der Klientenorganisation). Daher werden das Projekt und die damit verbundenen Veränderungen nicht von den Mitarbeitern akzeptiert, der Widerstand wächst. Das Projekt wird abgebrochen (schaukelt sich ab, Abwärtsspirale). Ohne Akzeptanz der Mitarbeiter kann keine PSS-Erfahrung gesammelt werden, die Reife der Organisation kann sich verbessern (Abb. 114).

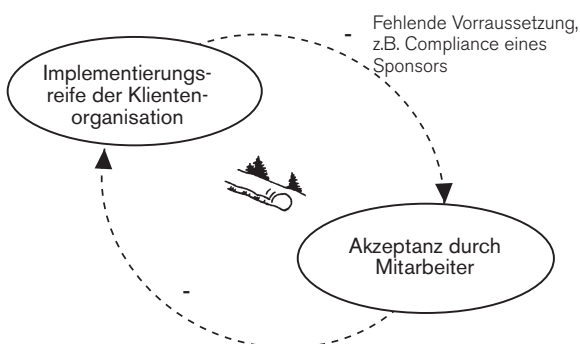


Abb. 114: Rückkopplung Szenario 1 - fehlende Reife

376 siehe Kapitel 3.2.2.3
377 siehe Kapitel 3.2.1.4

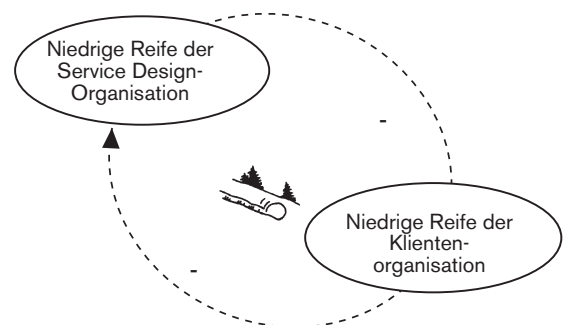


Abb. 115: Rückkopplung Szenario 2 - Unreife

Szenario 2: Unreife

Hier arbeiten unreife, externe Service Design-Organisation mit einer unreifen Klientenorganisation. Es werden z.B. nicht relevante Schlüsselpersonen identifiziert und in den Prozess eingebunden. Das Projekt scheitert (positive Rückkopplung) in der frühen Phase, die notwendige Weiterentwicklung und der Lernprozess finden nicht statt (Abb. 115).

Kategorie 2: Verstehen der Klientenorganisation (Faktoren 7-13)

In der anschließenden Phase 2 (Suche und Diagnose) wird die temporäre Projektorganisation (in den Interviews wurde oft von „Kernteam“ oder „safe space“ gesprochen) aufgesetzt und gemeinsam an den PSS-Konzepten gearbeitet. Ab dieser Phase finden wir nur noch hinreichende Einflussfaktoren, die jedoch jederzeit die notwendigen Faktoren verändern können, d.h. sie müssen bei Bedarf angepasst werden (Rückkopplung). Die temporäre Projektorganisation dient als schützender Raum, in dem die Zusammenarbeit nach den Human-centred Design-Prinzipien (9) stattfindet und eine anschlussfähige Kommunikation, die alle Beteiligten verstehen, entwickelt wird (8). Dies scheint banal, ist aber häufig ein großes Hindernis, denn dadurch kann Anschlussfähigkeit sichergestellt werden (z.B. Entwicklung eines Glossars für Begrifflichkeiten und Methoden) (Aspekt 10: Kommunikation und Antwort Standpunkt 6³⁷⁸). Ein PSS-Konzept findet nicht in einem Vakuum statt, sondern ist von vielen Umwelten betroffen, mit denen sie in Wechselwirkung steht. Daher findet eine umfangreiche Diagnostik statt, die dies berücksichtigt. Sie besteht aus der Diagnose von:

- Endkunden - „user experience“ (outside-in-Perspektive, Marktrelevanz, qualitative od.

378 siehe Kapitel 3.2.2

quantitative Nutzerforschung etc.), (11)

- Organisation - „employee experience“ (interne Strukturen, Kultur, Machtbeziehungen, Fähigkeiten etc.), (12)
- Business-Parameter & technische Machbarkeit (Strategie, Geschäftsmodell, KPIs), (13)

Die Klientenorganisation in ihrem Kontext und inneren Zustand zu verstehen, ist ein elementarer Bestandteil (12). Ebenso müssen relevante Stakeholder identifiziert (7) und Rollen- und Verantwortungsbereiche geklärt werden (10). Da jedes Implementierungsvorhaben der Versuch ist, ein bestehendes, den externen Akteuren unbekanntes („Black Box“³⁷⁹) System durch gezielte Interventionen zu verändern, ist das Verständnis von systemtheoretischen Prämissen³⁸⁰ (wie Multiperspektivität, Wirkungszusammenhänge) essentiell. Eine erste Erkenntnis ist, dass es sich überhaupt um unterschiedliche Systeme bzw. das Aufeinandertreffen von Systemen handelt und kulturelle Unterschiede (Aspekt 1: Definition von Systemen³⁸¹). Dass diese nicht linear steuerbar sind, die gegenseitigen Systemlogiken und Unterschiede erkannt, verstanden und respektiert werden müssen, eine zweite (Standpunkt 1 Systemrationalität, Aspekt 2 Differenzierung, Antwort Frage Aspekt 1³⁸²). Hier kann u.a. die Eigenbeschreibungen der Klientenorganisation wertvolle Informationen liefern (Antwort Frage Aspekt 2, Standpunkt 1). Folgender Verständnis-Logarithmus (Wesenselemente³⁸³) unterstützt dabei, die Organisation zu diagnostizieren (siehe Abb. 116) und wichtige Indizien über die existierende(n) Systemlogiken (Standpunkt 1 Systemrationalität) zu erhalten³⁸⁴:

1. Kulturelles Subsystem
2. Soziales Subsystem

379 siehe Kapitel 3.1.1

380 siehe Kapitel 3.2.2.5

381 siehe Kapitel 3.1.1

382 siehe Kapitel 3.1

383 siehe Kapitel 3.2.1.4.

384 siehe Kapitel 3.2.2

Ein Klientensystem lesen zu lernen, ist wie ein fremdes Land zu bereisen, ohne dessen Sprache, Geschichte und Kultur zu kennen.

3. Technisch-instrumentales Subsystem

Durch die Ergänzung der Beobachtung 2. Ordnung³⁸⁵ bei der Analyse der Organisation und deren Mitarbeiter und der Berücksichtigung des konstruktivistischen Paradigmas, ist valideres Beobachten und Verstehen möglich, um auf dieser Basis Hypothesen bilden zu können (*Aspekt 9 Konstruktivismus, Aspekt 5 zirkuläre Beobachtung, Standpunkt 4 Beobachtung, Antwort Frage Aspekt 5, 10*). So existieren multiple Wirklichkeiten und nicht die eine „Wahrheit“. Die Realität der externen Designer mag eine andere sein, als die der internen Mitarbeiter. Dies muss berücksichtigt und orchestriert werden (*Antwort Frage Aspekt 5*).

Die analysierten Phasenmodelle³⁸⁶ und Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen³⁸⁷ betonen, dass es eine Notwendigkeit ist, das Klientensystem ausführlich durch Datenerhebung zu diagnostizieren. Der systemische GROW-Prozess sieht dafür zwei von insgesamt vier Phasen vor.³⁸⁸ Ein kontroverser Punkt bleibt, welchen Grad an Tiefe und Umfang der Information eine externe Service Design-Organisation benötigt. Zeit- und Budgetrahmen geben eine erste Begrenzung vor, und so liegt es im Ermessen der Service Design-Organisation, wie es auch im Ermessen von systemischen Organisationsberatern liegt, selbst zu bewerten, wann das Verständnis über das System ausreichend ist. *„We design basically the customer journey and how the customer journey takes place, we can give them the tools and everything, but we don't have the understanding of the organization how*

to do that, they are very complex and many of them take years to understand, how the processes and systems are set up. We accept our limitation. It is not possible to gain a full understanding, we try to involve the people in the organization in the processes, workshops...“ (TP_sd_7, Service Designer). Die Beobachtung 2. und 3. Ordnung ermöglicht der externen Service Design-Organisation, Distanz wahren zu können, um weder in Problemtrance zu fallen noch zum „Projekthauptverantwortlichen“³⁸⁹ zu werden. Ebenso ermöglicht sie beteiligten Externen, über ihr eigenes Vorgehen und den gemeinsam stattfindenden Prozess zu reflektieren³⁹⁰. Für externe Designer kann hier geführte Reflexion (Supervision in Gruppe / Einzelsetting) eine hilfreiche Ergänzung sein.

Externe Rollen, die zum Verstehen der Klientenorganisation beitragen, sind Beobachter und Faktenermittler oder Researcher (Lippitt/Lippitt³⁹¹). Interne sind Evangelisten, Champions,³⁹² Coaches (Czichos³⁹³). Service Designer sind, was die Nutzerforschung betrifft, bereits fortgeschritten. Sie verwenden – wie die Organisationsberater – ebenfalls die Methoden Interview oder Beobachtung. Eine wichtige Ergänzung ist die Diagnose der Klientenorganisations-Innenwelt („Employee Experience“ / „Mitarbeiter Erfahrung“). Es ist anzunehmen, dass „Nutzererlebnis“ und „Mitarbeitererlebnis“ für einander relevante Umwelten, strukturell gekoppelt sind und in Wechselwirkung zueinander stehen („gekoppeltes Erlebnis“). Die hier in Kategorie 1 aufgeführten Gründe bestätigen die erste Hypothese dieser Untersuchung.³⁹⁴

385 siehe Kapitel 3.1

386 siehe Kapitel 3.2.1.5.3

387 siehe Kapitel 3.3.2

388 siehe Kapitel 3.2.2.5

389 Definition Projekthauptverantwortlicher: Person verantwortlich für das Projekt, dies kann kein externer alleine sein, da ein System sich nur selbst verändern kann („Ideen-Owner“)

390 vgl. Sangiorgi, Kapitel 3.2.3.1,

391 vgl. Lippitt, Kapitel 3.2.1.4

392 vgl. Czichos, Kapitel 3.2.1.4

393 vgl. Czichos, Kapitel 3.2.1.4

394 vgl. Kapitel 1.2



Abb. 116: Verständnis-Logarithmus für eine ganzheitliche Organisationsdiagnose, aufbauend auf Glasl / Lievegoed (2005)

Optimierungspotentiale in Kategorie 2 sind:

- System(at)ische Organisationsdiagnose zzgl. „Mitarbeitererlebnis“. Z.B. Kräftefeld- und Erwartungsanalysen (siehe Anhang M und N)
- Einsatz systemischer Werkzeuge, z.B. zirkuläres Fragen, Skalierungen, Einführung von Zeit als Dimension oder Metaphernarbeit
- Verständnis über Kultur und Mindset
- Systemexistenz und Implikationen
- Gemeinsames Problembewusstsein
- Jede Intervention hat eine Wirkung
- Supervision

„If I work with organizations I don't see them as individuals; I do see them as a culture, as a large entity. When we improve services, we never look at individual employees' actions, we look at how the organizations supports or hinders specific actions. If we want to change an organization we have to change the way it deals with their employees. We talk about employee experience, if employees are happy it is easier to create a good customer experience“
(Tp_sd_7, Service Designer)

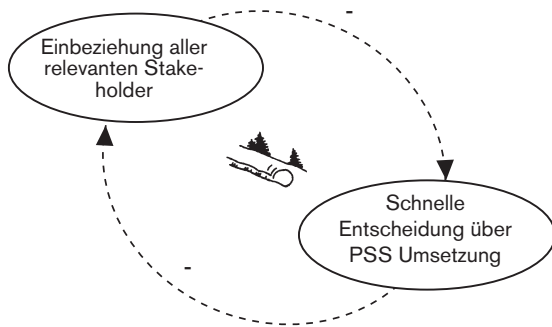


Abb. 117: Szenario 3 - relevante Stakeholder

Szenario 3: Ein relevanter Stakeholder wird vergessen.

In den Interviews wurde ein „Pain Point“ für Service Design-Organisationen angesprochen, bei dem ein relevanter Stakeholder zu Beginn des Projektes nicht identifiziert wurde und dementsprechend nicht in den Prozess einbezogen werden konnte.

Am Entscheidungsknoten fehlt die Perspektive (z.B. Risikoeinschätzung) eines oder mehrerer Stakeholder, die für die Umsetzbarkeit des PSS relevant ist (siehe Abb. 117). Leider lässt sich der Stakeholder aus betriebsinternen Gründen nicht kurzfristig mobilisieren. Durch die fehlende Perspektive wird von den Projektverantwortlichen beschlossen, das Projekt zu vertagen. Es findet eine gleichgerichtete, positive Rückkopplung und Abschaukelung statt. Der Implementierungsprozess kommt zum Stillstand, das Projekt wird vertagt und die Priorität hat sich verschlechtert. Risiken und Chancen abzuwägen, ist für die Sponsoren von PSS-Konzepten eine essentielle Aufgabe. Hier herrscht Unsicherheit und die Angst, Fehlentscheidungen zu treffen. Gängig ist es, bei zu großer Unsicherheit - Projekte zu vertagen oder abzubrechen. Warum wurde der relevante Stakeholder vergessen? Die Ursache kann darin liegen, dass zu Beginn der Zusammenarbeit keine ausreichende Organisationsdiagnostik stattgefunden hat.

Kategorie 3: Befähigung von Mitarbeitern (Faktoren 14-19)

Die temporäre Projektorganisation ist eine erste wichtige Voraussetzung für die Befähigung von Mitarbeitern (14). Durch gemeinsame Arbeitsprozesse können sich neue Arbeitsmethoden und Denkweisen entwickeln. Mitarbeiter können sich einbringen und neue Potentiale freisetzen (*Standpunkt 2 Organisation und Mitarbeiter*). Das Arbeiten in einem geschützten Raum wurde sowohl in der Literatur, als auch bei den Befragungen oft erwähnt. Die temporäre Organisation sollte im Rahmen der Möglichkeiten gestaltet werden:

- Materielle Umwelt (Räumlichkeiten, die gemeinsames Arbeiten ermöglichen, neue Denkweise verkörpern)
- Arbeitsweise, Methoden
- Arbeitstempo
- Kultur, Regeln
- Sprache und Begrifflichkeiten

So ist es wichtig, dass neue Ideen geschützt von Systemlogik entstehen können, bevor sie mit der Mutterorganisation konfrontiert werden. Die Projektzusammenarbeit findet nicht isoliert, sondern nah an der Mutterorganisation statt, da diese das PSS letztendlich in ihren Alltag integrieren muss. In Phase 2 (Such- und Diagnosephase) beginnt die eigentliche Konzeptentwicklung. So werden im ersten „Diamond“ des „Double Diamond Service Design-Prozesses“ Probleme definiert. Im darauf folgenden ersten Lösungsraum können durch Multiperspektivität Mitarbeitern und Designern neue Beschreibungen und Bewertungen von Ist-Zuständen und Problemen ermöglicht werden (*Standpunkt 4 Beobachtung, Aspekt 10 Konstruktivismus*). In den Zukunfts- und Lösungsräumen entsteht eine Vielfalt an Kontingenzen (Lösungsideen, möglichen Zielbilder), die für die Entscheidungsknoten selektiert und

vorbereitet werden müssen (*Aspekt 8 Sinn, Antwort Standpunkt 4, 5*). „Da müssen wir *klasisch die Tools eines Designers rausholen, wir müssen das ganze lebendig und begeisternd beschreiben, wir müssen Produktdesigns oder Interaction Designs kreieren und Feedback einholen....und wir müssen die Begeisterung in die Breite tragen*“ (*Tp_sd_9, Strategic Design Consultant*). Zu beachten ist, dass jede Maßnahme, jeder Workshop oder jedes Mitarbeiterinterview eine Intervention mit Wirkung ist (*Antwort Frage Aspekt 3*).

In der Phase 3 (der Zukunfts- und Lösungsphase) werden am ersten Entscheidungsknoten gefundene Probleme priorisiert und mit der Strategie / dem Projektziel abgeglichen (*17*). Ein Reflexionsmanagement (*18*), das Ziele, Strategie und Ressourcen hinterfragt, findet in regelmäßigen Abständen statt. Interne Botschafter werden in der temporären Projektorganisation ausgebildet und tragen die neue Arbeitsweise und Ideen in die Klientenorganisation hinein. Es herrscht Einigkeit darüber, dass ein partizipativer Ansatz (*15*), bei dem Mitarbeiter co-kreativ eingebunden werden, ein entscheidender Faktor für das Gelingen ist. Dies wurde mehrfach in den Interviews bestätigt. Sowohl Implementierungsansätze³⁶⁷ aus dem Service Design als auch Organisationsentwickler oder systemische Berater³⁶⁸ betonen kollaborative Ansätze, da sie Mitarbeiter durch das Erlernen neuer Fähigkeiten befähigen und so organisationales Lernen stattfinden kann. Die Service Design-Organisation muss daher in ungewohnter Nähe mit dem Klienten arbeiten (Nähe/Distanz Dilemma³⁶⁹). Die Verwendung eines „bipolaren“³⁷⁰ und „Commitment-Ansatzes“³⁷¹ hat sich bewährt, denn durch die

PSS-Implementierungsvorhaben sind für Organisationen per se Irritation und Störung des bestehenden Status-quo des Systems

„It actually requires the organization to shift from being a rigid process-driven linear organization to one which is a little bit more fluid and ecosystemy as opposed to siloed.“
(*TP_sd_4, Service Design Agenturinhaberin*)

frühe Involvierung können Mitarbeiter Probleme von Nutzern hautnah miterleben, in den gefundenen Daten und Fakten einen eigenen Sinn erkennen und dadurch notwendige Akzeptanz entwickeln. So kann er die Differenz des idealen Soll-Zustandes mit dem gefundenen Ist-Zustand (Selbstbeobachtung) abgleichen und daraus schließen, dass sich sowohl das System Organisation als auch das damit gekoppelte psychische System (er selbst) ändern muss, damit beide lebensfähig bleiben (*Aspekt 4 Selbstreferenz, 7 Operative Geschlossenheit, Aspekt 6 Mensch als Umwelt, Antwort Standpunkt 2*). Eine „bottom-up“-Begeisterung/Veränderungsenergie (*16*) kann entstehen. „*We are teaching them how to approach their services with a customer centric mindset. We train a group of change makers in the organizations that start operating in a new way...*“ (*Tp_sd_7, Service Designer*). Die gefundenen Probleme (gemeinsames Problembewusstsein) sind somit anschlussfähig und können „eigengesteuert“ bearbeitet werden. Im Laufe des Prozesses entstehen an verschiedenen Phasen Widerstände. Eine erste Welle Widerstand erfahren Service Designer, wenn sie die Diagnose der Organisationen als reines Fremdbild erarbeiten, ohne die Beteiligung interner Mitarbeiter (*Aspekt 4 Selbstreferenz, Antwort*). Werden Systeme mit ihrem Fremdbild konfrontiert, was meist – wie ein Service Designer einer schwedischen Agentur berichtet – viel Negatives enthält (an Punkten x, y funktioniert nichts, überall sind Probleme), macht sich eine

367 siehe Kapitel 3.2.3

368 siehe Kapitel 3.2.2

369 siehe Kapitel 4.4

370 siehe Kapitel 3.2.1.2

371 siehe Kapitel 3.2.3.2

„I had a conversation with the senior executives, and I said: look this is only going to be deep, resilient and sustainable, long lasting, if we take a mindset approach, not a process toolkit method approach.“
(TP_sd_4, Service Design-AgenturInhaberIn)

Verteidigungshaltung unter den Mitarbeitern breit, da dies ein Angriff auf das existierende System ist. Das System versucht sich zu schützen (*Aspekt 3 Autopoiesis, Aspekt 4 Selbstreferenz*). Durch eine Integration der Mitarbeiter können Widerstände und eine emotionale Achterbahnfahrt vermindert werden (*Antwort Frage Aspekt 2*). Abbildung 118 nimmt die in den Veränderungskurven von Lewin und Streich dargestellte Dimension, Widerstand über die Dauer des Prozesses auf und verbindet sie mit dem in dieser Untersuchung entwickelten Modell (Verlauf der Kurve ist eine Annahme). Durch starke Emotionen der Mitarbeiter (z.B. Ängste) können Widerstände entstehen, die den Prozess erheblich verlangsamen oder gar stoppen können (siehe Szenario 4). Um Neues zu integrieren, muss die Komfortzone verlassen werden. Dies ist ein Prozess, der Mitarbeiter Zeit und Mühen kostet. Produktzentrierte Denkweisen sind bei Produktionsfirmen tief verankert. Diese in Richtung Nutzerzentrierung auszurichten, bedeutet, dass ein Paradigmenwandel mit tiefgreifenden Kulturveränderungen stattfinden muss. Umso essentieller ist es deshalb, gefundene Probleme und Lösungen durch Visualisierungen (Blueprints etc.) und Prototypen anschlussfähig zu gestalten, damit der Sinn erkannt und angenommen werden kann (*Aspekt 8 Sinn, Aspekt 2 Differenzierung, Standpunkt 2 Organisation und Mitarbeiter, 4 Beobachtung, 6 Kultur*). Wichtig ist zudem das Erwartungsmanagement (18), das bereits seit Phase 2 aktiv betrieben werden sollte, um Erwartungen der Stakeholder zu überprüfen. Stöger weist u.a. auf die Punkte Vermittlung der Notwendigkeit der Digitalisierung, aktives Einbeziehen der Mitarbeiter und Führungskräfte

als Treiber des Prozesses, Entwicklung einer digitalen Kultur und Sicherstellen der digitalen Fitness durch Personalentwicklung hin.³⁷² *„Wir befähigen Kunden, es selbst zu tun. Wir sind Prozessberater im Grad höchster Unsicherheit und Ideen innerhalb der Kultur entwickeln lassen, damit es nach der Konzeption weitergeht. Wir befähigen und motivieren das Team, durch Barrieren zu gehen, Leidenschaft zu entwickeln und ins Machen zu kommen“* (TP_b_5, Innovationsberater). Frey / Gerkhardt erwähnen Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation und Ressourcen. Kyaw / Claßen³⁷³ wollen Handlungsmotivation und Identifikation mit dem Veränderungsprozess fördern (Mobilisierung). Es trägt ebenso zum Erfolg bei, Hintergründe und die Notwendigkeit des Veränderungsprozesses nachvollziehbar zu machen und konstruktiven Umgang mit Konflikten zu fördern. Unterstützende Rollen bei der Befähigung von Mitarbeitern sind die externen Rollen Mitarbeiter, Prozessberater, Erkennen von Alternativen, Facilitator³⁷⁴ und Methodentrainer. Interne Rollen sind Evangelisten, Champions und Sponsoren.

Optimierungspotentiale hierbei sind:

- Sich für Sinn, Eigenlogik und Kultur des Systems sensibilisieren (*Antwort Standpunkt 1*)
- Anschlussfähig kommunizieren
- Biplorarer „Commitment“-Ansatz
- Widerstände und Emotionen erkennen und mit gezielten Interventionen bearbeiten
- Abteilungsübergreifend arbeiten³⁷⁵
- Multiperspektivität einführen
- Relevante Stakeholder/Schlüsselpersonen von Anfang an einbeziehen.³⁷⁶
- Erwartungshaltungen der Schlüsselpersonen identifizieren

³⁷² siehe Kapitel 3.3.1

³⁷³ siehe Kapitel 3.3.2

³⁷⁴ vgl. Lippitt & Lippitt, Kapitel 3.2.1.4

³⁷⁵ siehe Kapitel 3.2.3.2

³⁷⁶ siehe Kapitel 3.2.3.2

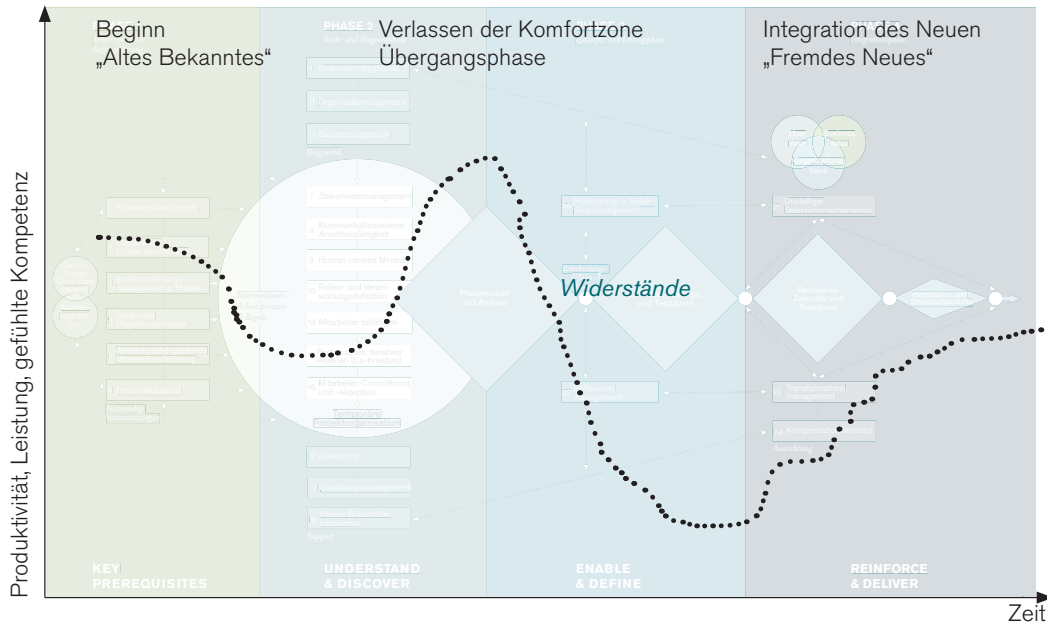


Abb. 118: Veränderungskurve bei PSS-Implementierungsvorhaben, angelehnt an Streich (1997: 243)

Szenario 4: Interner Botschafter stößt auf Widerstand

Der in der temporären Organisation trainierte interne Botschafter stößt in der Mutterorganisation auf Widerstand. Erfährt er keine Unterstützung, sinkt die Motivation und es findet eine positive Rückkopplung statt, der Prozess kommt zum Stillstand (Abb. 119). Erfährt der interne Botschafter geeignete Unterstützung (z.B. neue Interventionen), kann der Prozess stabilisiert und fortgesetzt werden (Abb. 120).

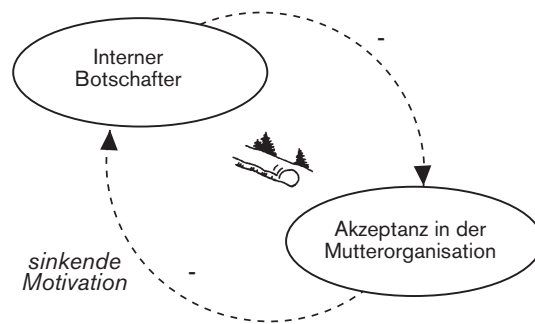


Abb. 119: Rückkopplung Szenario 4 - Blockade

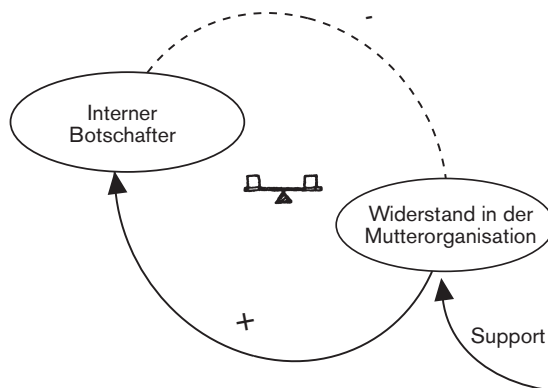


Abb. 120: Rückkopplung Szenario 4 - Fortdauer

Kategorie 4: Reduktion von Unsicherheiten (Faktoren 20-24)

„Beratung ist eine Kompensationsform zur Komplexitätsreduktion und Kontingenzkontrolle in Organisationen und Teams. Das Team wird entlastet, sich für eine Möglichkeit zu entscheiden, indem die Auswahl der Selektion nach außen auf den Expertenstatus des Beraters verlegt wird.“³⁶⁷ „Die einem System zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten erscheinen in der Perspektive eines externen Beobachters als ein Bereich von Unsicherheiten und Überraschungen, weil er nicht ohne weiteres abschätzen kann, welche Alternative vom System gewählt wird.“³⁶⁸

In der Phase 3 (Lösungsphase) erarbeitete Lösungen werden in schnellen Zyklen mit Kunden, Mitarbeitern und relevanten Stakeholdern getestet. Der nächste Entscheidungsknoten (20) folgt, hier werden Ist- und Sollwert abgeglichen. Das bedeutet, dass anhand von Prototypen oder Storytelling Benefits anfassbar gemacht werden und der Nachweis für Relevanz und Evidenz erbracht wird. Die Anzahl der Konzepte wird durch den dreidimensionalen Selektionsmechanismus (21) reduziert, Konzepte bewertet und in den nächsten Lösungsraum entlassen. Im Idealfall geht der Prozess mit einer reduzierten Anzahl an Konzepten weiter. Die nächste Runde im Lösungsraum findet statt (erneuter zweiter „Diamond“). Sollten Konzepte den Selektionsmechanismus nicht bestehen (keine Übereinstimmung Ist- und Sollwert), geht es für die nächste Iteration mit weiterer Diagnostik erneut in den Problem- und Lösungsraum (siehe Szenario 5). Bei PSS muss u.a. der Abgleich mit dem dreiteiligen

Selektionsmechanismus aus organisationalem, wirtschaftlichem und Nutzerwert stattgefunden haben, um nachhaltige PSS auf dem Markt zur richtigen Zeit platzieren zu können.³⁶⁹ Abbildung 121 zeigt die Verbindung der drei elementaren Dimensionen/Parameter. Der Beweis bzw. die Prognose, dass das entwickelte PSS-Konzept auf dem Markt wirtschaftlich, aus Nutzersicht relevant und für die Organisation in Hinblick auf Fähigkeiten und Rahmenbedingungen im anvisierten Zeitfenster erfolgreich sein kann, muss im Prozess immer wieder erbracht werden. Abzuschätzen, welches Maß an Transformationsbewegung (23) ein Konzept mit sich bringt, ist fundamental. Zur Akzeptanz des PSS ist es essentiell, das Kompensationskonzept (24) und ebenso das Bewertungsmodell für Mitarbeiter anzupassen (Antwort Standpunkt 4). Das Reflexionsmanagement (22) begleitet den Prozess durchgehend und unterstützt seine Ausrichtung. Nach einer Anzahl an Iterationen, also Lösungsräumen und entsprechenden Entscheidungsknoten, erreicht das final ausgewählte PSS den Umsetzungsraum. Mit der Integrationsphase (Phase 4) beginnt der letzte wichtige Abschnitt. Betrachtet man Veränderungskurven und Phasenmodelle³⁷⁰, wird deutlich, dass die Integration des Neuen erheblichen Zeitaufwand und Dauer bedeutet. Daher ist es wichtig, den Implementierungsprozess von Beginn bis zum Ende, wenn das Neue durch Messen und Testen rückbestätigt und im Alltag der Organisation verankert ist, zu begleiten. *„Wenn man als externer Berater ungeduldig wird oder sagt, mein Job ist jetzt zu Ende, ich bin ja schließlich kein Umsetzer, sondern der tolle Designer, der nur das Konzept kreierte, dann stehen die Chancen auch schlecht...“ (Tp_sd_9, Strategic Design Consultant)*. Führungskräfte müssen bei der Entscheidungsfindung unterstützt werden, damit das Vor-

³⁶⁷ Karlheinz A. Geissler, Frank M. Orthey, *Der große Drang zur kleinen Freiheit: berufliche Bildung im Modernisierungsprozess* (Stuttgart: Hirzel, 1998), 68

³⁶⁸ Helmut Willke, *Systemtheorie I: Grundlagen* (Stuttgart: Lucius & Lucius, 2000), 29

³⁶⁹ siehe Kapitel 3.2.3.3

³⁷⁰ siehe Kapitel 3.2.1.5.2

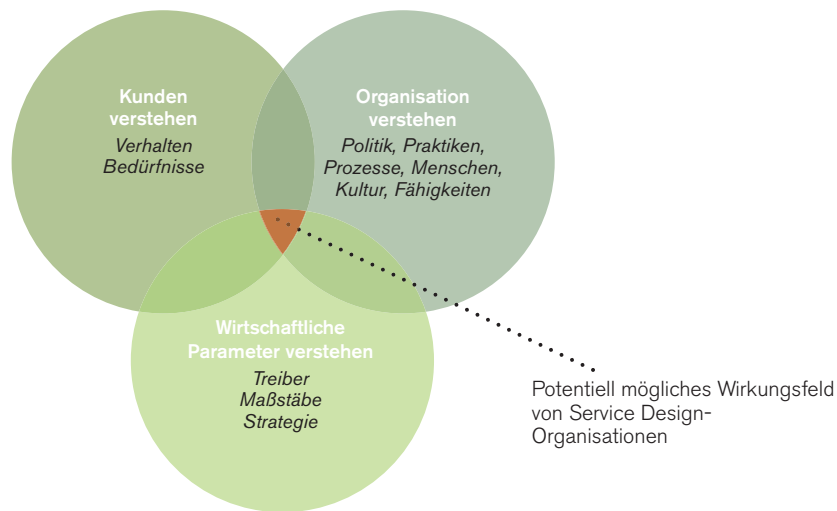


Abb. 121: Dreiteiliger Selektionsmechanismus, angelehnt an Arico (2015:3)

haben nicht endet. Je mehr ein externer Berater oder die externe Service Design-Organisation die Systemlogik, Kultur und Wirkungszusammenhänge verstehen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, Unsicherheiten reduzieren zu können (*Aspekt 7 Operationale Geschlossenheit, Aspekt 3 Autopoiesis*). Ebenso wird man Handlungsalternativen besser einschätzen und mögliche sinnvolle Zukünfte bzw. Entscheidungen antizipieren können. Eine übergeordnete gültige Strategie, die die notwendigen Parameter (Abb. 121) beinhaltet, dient als Entscheidungsprämisse. Zeit als Dimension einzuführen (z.B. jetzt, 5 und 10 Jahre³⁷¹), um mögliche Zukunft in einen zeitlich machbaren Kontext zu bringen, ist ein Hilfsmittel, um an Entscheidungsknoten differenzierte Bewertungen zu ermöglichen. Die Beweisführung und der Entwurf sind eng miteinander verwoben und stehen in Wechselbeziehung zueinander. Prototyping und Storytelling mit der Stärke, Abstraktes für Laien anschaulich zu machen und soziale Interaktionsprozesse zu unterstützen, ist in dieser Phase wieder von elementarer Bedeutung. Der Prototyp muss quasi den „Sinn“ der Idee für die Organisation anschlussfähig machen (*As-*

371 vgl. Christiansen, Kapitel 3.2.3.3

pekt 8: Sinn, Antwort Standpunkt 4, 5), damit durch eine Entscheidung Unsicherheit in die Sicherheit überführt werden kann. Jonas führt an, dass Objekte als eine Funktion den „Auslöser zur Aktualisierung sozial bedeutsamer Sinngehalte übernehmen“³⁷² können. Das gilt sowohl für Prototypen, als auch für das PSS an sich. Da es sich bei PSS um die Kombination von Objekten und immateriellen Services handelt, kommt eine neue Ebene hinzu. Objekte haben neben ihrer Funktion auch die Möglichkeit, durch ihre Ästhetik zu begeistern. Services werden in der Regel nur akzeptiert, wenn sie den Nutzern einen Sinn bzw. Mehrwert und Gebrauchsnutzen bieten. Die ästhetische Komponente besitzt deutlich weniger Relevanz und Überzeugungskraft. Jonas betont das „Sinndefizit“ der Design-Disziplin, das bedeutet, dass Design traditionell weder „wirkliche Lebensqualität liefern“, „wahre Bedürfnisse befriedigen“ noch „echten Sinn“ produzieren konnte.³⁷³ Services können und müssen dies. Sie können das Leben vereinfachen und dadurch die Lebensqualität erhöhen. Ohne „Sinn“ wer-

372 Wolfgang Jonas, *Design - System - Theorie. Überlegungen zu einem systemtheoretischen Modell von Design-Theorie* (Essen: Die Blaue Eule, 1994), 61

373 Ibid., 63

den sie nicht genutzt. Sinnvoll kann eine Idee für eine Organisation nur sein, wenn Systemlogiken und Umwelten und ein möglichst „ganzheitliches Bild“ mit einbezogen wurden (*Antwort Frage Aspekt 8*). Hilfreich sind nach Kotter schnelle, sichtbare Erfolge („Quick-wins“³⁷⁴), um Unsicherheit abzubauen, Motivation und Veränderungsenergie zu erhöhen und nach Mager „Veränderung sichtbar“³⁷⁵ zu machen. *„Justification made it hard too, because companies are not used to long-term thinking if it comes to return on investments, they think and act short-term. We are not real experts when it comes to organizational issues.“ (TP_sd3 Strategische Beraterin einer globalen Designagentur).*

Ebenso müssen Ambivalenzen, Widerstände und Sinnkrisen mit einkalkuliert werden. Fremdes in den Alltag zu integrieren, benötigt ein großes Zeitfenster, Unterstützung und immer wieder Rückversicherung (relevante Belohnung einführen, Mager³⁷⁶). *„As outsiders, we can't design these processes but we can do a follow-up, meetings, check that the services is implemented the way we intended them.“ (Tp_sd_7, Service Designer).* Eine der Tücken nach Doppler / Lauterburg ist, dass sich das alte Denken wieder seine Bahn bricht.³⁷⁷ Der PSS-Implementierungsprozess ist erst dann beendet, wenn, wie Krüger es bezeichnet, die „Wandlungsergebnisse verankert sind.“³⁷⁸ Erfolgsfaktoren nach Stöger sind die Anpassung von Strukturen und Entscheidungsprämissen und die Verschiebung von Unternehmensgrenzen.³⁷⁹ Faktoren nach Frey / Gerkhardt sind die Verankerung der Veränderungen, Monitoring des Prozesses und schnelle Erfolge. Czichos empfiehlt, Erfolge sichtbar zu machen und zu be-

lohen.³⁸⁰ Whitmore definiert in seinem GROW-Modell in der letzten Phase des Prozesses (der Abschlussphase) „Stabilisierung, Evaluation der Maßnahmen und Festlegung von Indikatoren für den Erfolg“³⁸¹. Unterstützende externe Rollen sind hier Experte, Advokat, Erkenner von Alternativen, Facilitator³⁸², (Prozess)-Coach und Implementierungsmanager. Interne Rollen sind nach wie vor Evangelisten, Champions und Sponsoren. *„Eine artikulierte Vision ist notwendig. Man braucht einen internen ‚organisational champion‘. Wenn es den nicht gibt, muss man ihn aufbauen.“ (Tp_w_2, Academia).* Das Implementierungsmodell kann auch zur Prognose verwendet werden, z.B. um zu Beginn des Projektes abzuklären, ob alle notwendigen Faktoren verfügbar sind oder wie lange es dauert, bis sie verfügbar sein können. Wichtig ist zu wissen, welche Faktoren man mitbeeinflussen kann und ebenso in welchem Kompetenzbereich diese Faktoren angesiedelt sind.³⁸³ Die Service Design-Disziplinen u.a. gedanklich auszudehnen ist essentiell. Optimierungspotentiale in dieser Kategorie sind:

- Wirtschaftliche Parameter identifizieren
- Anschlussfähig auf C-Level kommunizieren (Systemlogik, Sprache, Termini beachten)
- Keine kurzfristigen Lösungen oder Teillaspekte auf Kosten des ganzen Systems anbieten, das ganze System als „Kunde“ sehen
- Entscheidungsprämissen / Bewertungsmaßstäbe (KPIs, Kompensation)
- Indikatoren und Kriterien für Erfolg
- Prozesssicherheit bieten
- Nutzersicht von Anfang an in den Prozess einbinden (Entscheidungsprämissen)
- Zur Motivation und Bestätigung: Quick-wins
- Reflexion des Prozesses

374 siehe Kapitel 3.2.1.5.3

375 siehe Kapitel 3.2.3.3

376 siehe Kapitel 3.2.3.3

377 siehe Kapitel 3.2.1.5.3

378 vgl 5-Phasen Modell nach Krüger, Kapitel 3.2.1.5.3

379 siehe Kapitel 3.3.1

380 siehe Kapitel 3.2.1.5.3

381 siehe Kapitel 3.2.2.5

382 siehe Kapitel 3.2.1.4

383 Gilbert Probst und Peter Gomez, *Vernetztes Denken, Ganzheitliches Führen in der Praxis* (Wiesbaden: Gabler, 1989), 135

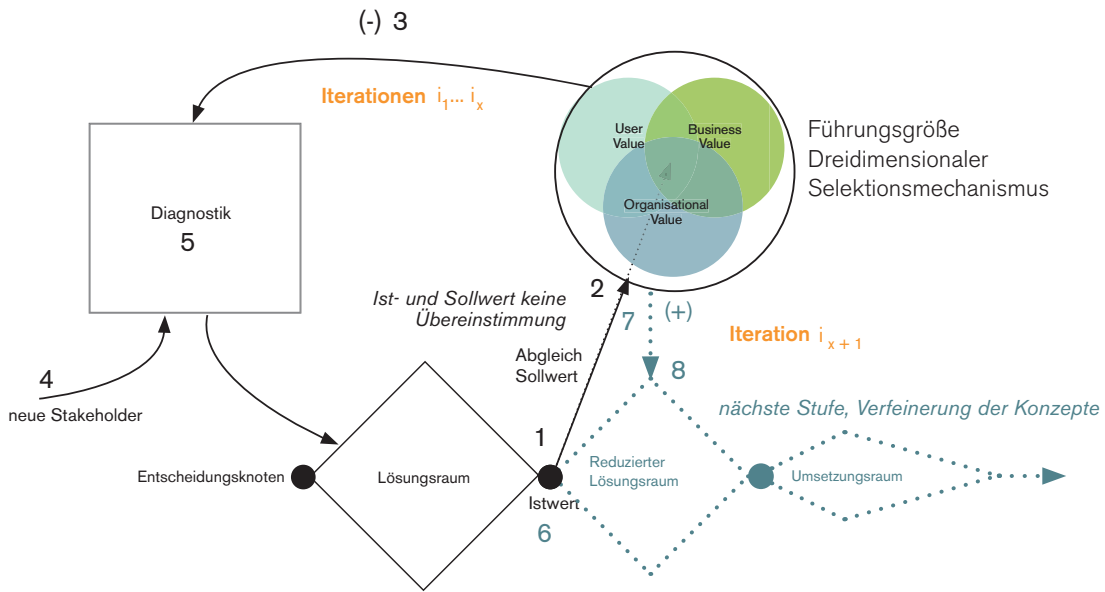


Abb. 122: Szenario 5: Entscheidungsknoten

Szenario 5: Das entwickelte Konzept erfüllt nicht die Selektionskriterien am Entscheidungsknoten. Der ermittelte Istwert (z.B. Kundenakzeptanz oder geschätzter ROI) erreicht nicht den erforderlichen Sollwert (Punkt 1 und 2). Die z.B. zehn entwickelten Konzepte müssen in die nächste Überarbeitungsphase (3). Es werden erneut wichtige (neue) Stakeholder (4) eingebunden und weitere Diagnosen (5) durchgeführt. Die neuen Konzepte erreichen am nächsten Entscheidungsknoten (6) nach erfolgreichem Abgleich (7) mit dem Selektionsmechanismus den nächsten Umsetzungsraum (8). Der Implementierungs-Prozess geht in die nächste Verfeinerungsrunde (siehe Abb. 122).

*„I need to mediate my risk. You don't understand the compliance issues that I need to deal with, we have shareholders that we need to keep on board, it's not only a mindset mismatch, it's also a language challenge”
(TP_sd_4, Service Design-Agenturinhaberin)*

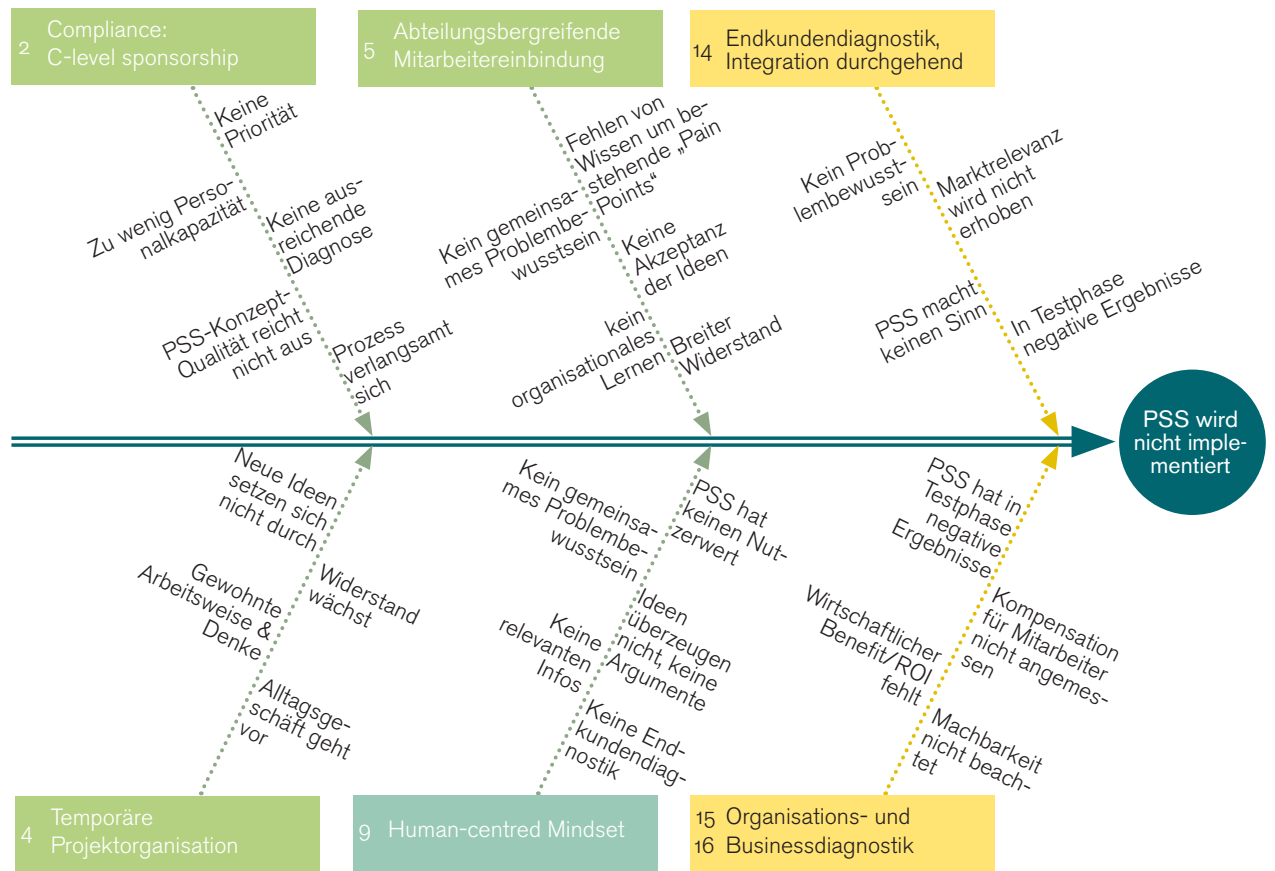


Abb. 123: Beispielhaftes Ursache-Wirkungs-Diagramm möglicher Gründe des Scheiterns bei PSS-Implementierungen

Zur Veranschaulichung, welche Faktoren für Misserfolg relevant sind bzw. welche Ursachen zu Grunde liegen könnten, dient das Fischgräten-diagramm (siehe Abb. 123). Die Abbildung beschreibt mögliche Ursachenketten, ausgehend von sieben exemplarischen Faktoren.

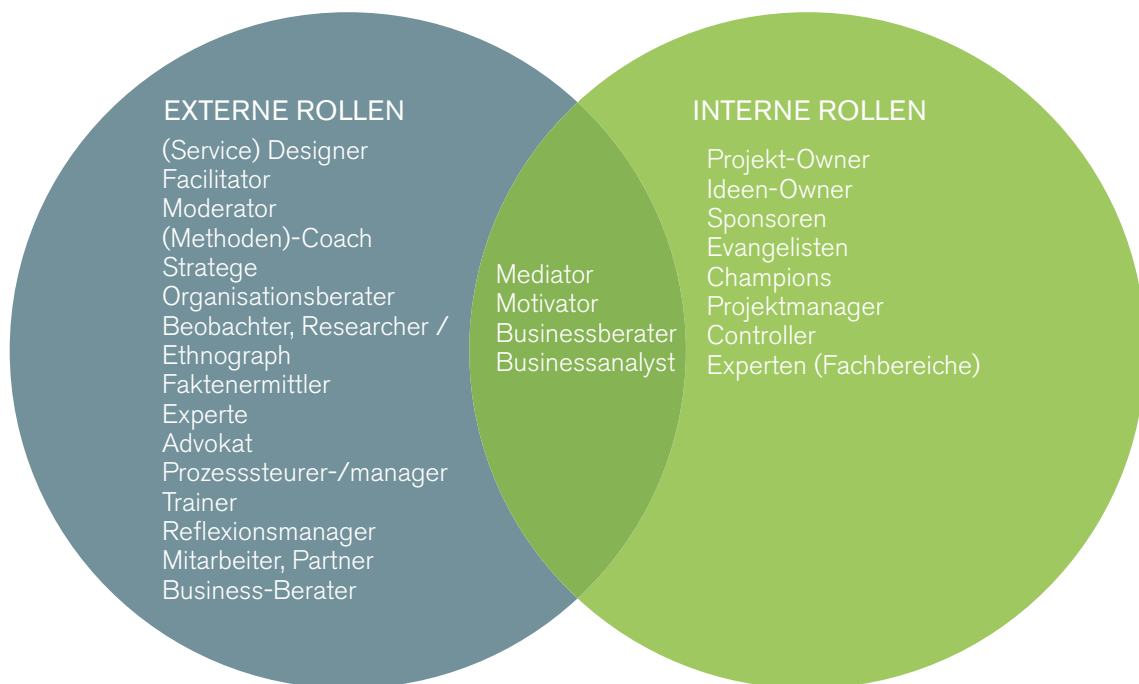


Abb. 124: Rollen beim PSS-Implementierungsprozess

Zusammenfassend können folgende Rollen im PSS-Implementierungsprozess eine Funktion haben (siehe Abb. 124):

Externe Rollen:

- Facilitator, Moderator
- (Methoden)-Coach
- Organisationsberater
- Beobachter, Researcher / Ethnograph: Organisationsresearcher oder -ethnograph
- Faktenermittler
- Experte
- Advokat
- Prozesssteuerer-/manager oder Implementierungsmanager
- Trainer
- Reflexionsmanager
- Mitarbeiter, Partner

Querschnittsrollen (können intern und/oder extern besetzt sein):

- Mediator
- Businessanalyst
- Businessberater
- Motivator

Interne Rollen:

- Projekt-Owner und Sponsoren
- Evangelisten
- Champions
- Projektmanager
- Controller
- Experten der diversen Fachbereiche

5.3.2 Abgrenzung der Service Designer von anderen Organisationberatern

Die Experteninterviews haben gezeigt, dass eine Abgrenzung der unterschiedlichen Disziplinen in der Praxis nicht trennscharf und eindeutig ist. Abbildung 125 zeigt die unterschiedlichen Tendenzen der Aufgabenbereiche auf, die als Gesamteindruck entstanden sind. Generell sind Unternehmensberater verstärkt in der Rolle der wirtschaftlichen Experten- und Fachberater, (quantitativ, faktenbasiert ausgerichtet). Dies hat sich auch bei den Befragungen bestätigt. Unternehmensberater arbeiten meist auf der höchsten, der strategischen Ebene, die mit dem Top-Management korrespondiert und die über der

„The process of change to elevate customer awareness across an organization involves a number of different change-management competencies. A service design approach complements these competencies and provides highly effective approaches to engage stakeholders across the organization, reveal customer insights, and turn these into impactful actions.“
(Reason, Loulie, Brand Flu, 2016:144)

„Wenn man den Service Design-Ansatz systematisch zuende denkt, ist er ein Organisationsentwicklungsansatz.“ (Tp_ind_3, Customer Insight Manager)

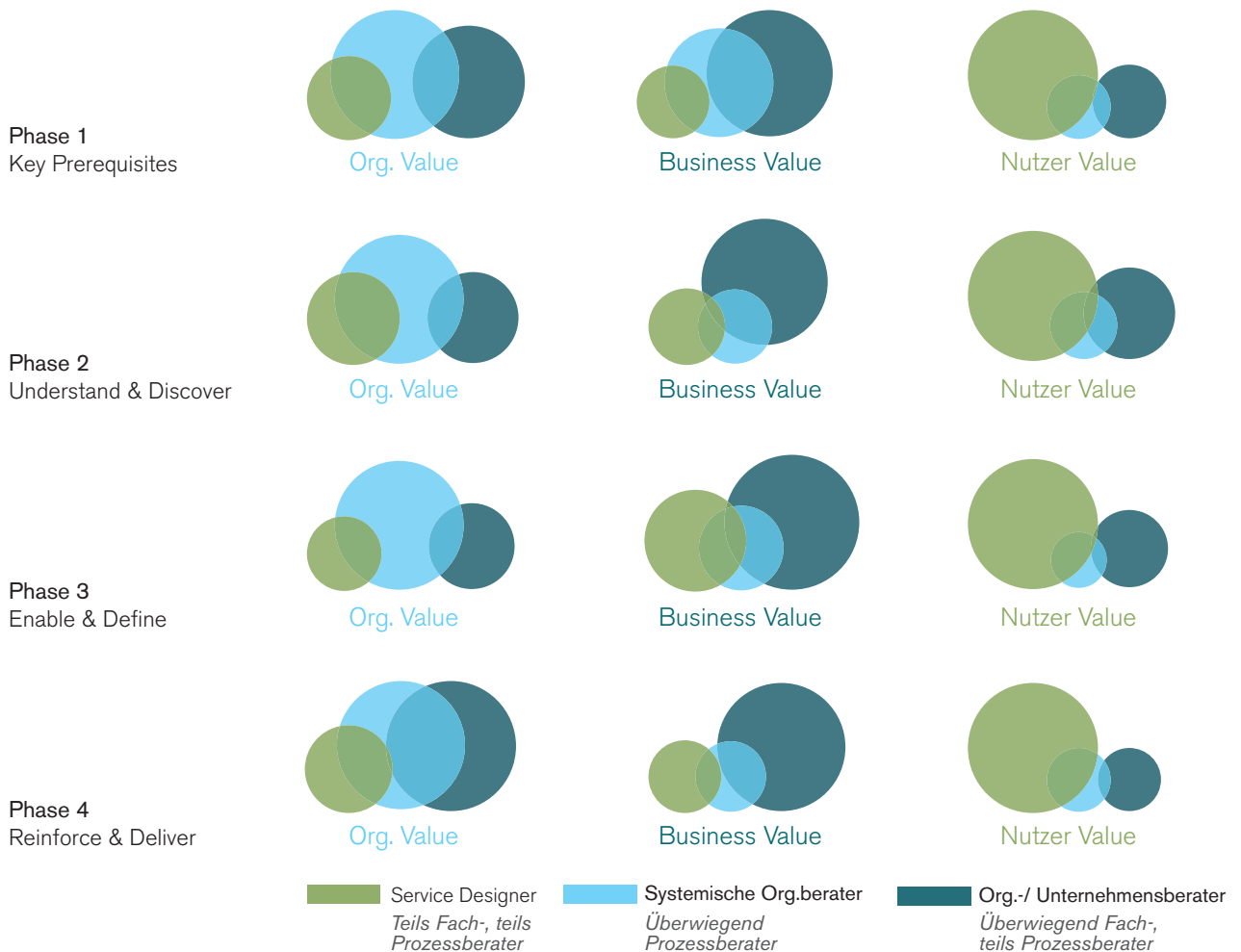


Abb. 125: Aufgabenbereiche und mögliche Schwerpunkten bei PSS-Akteuren

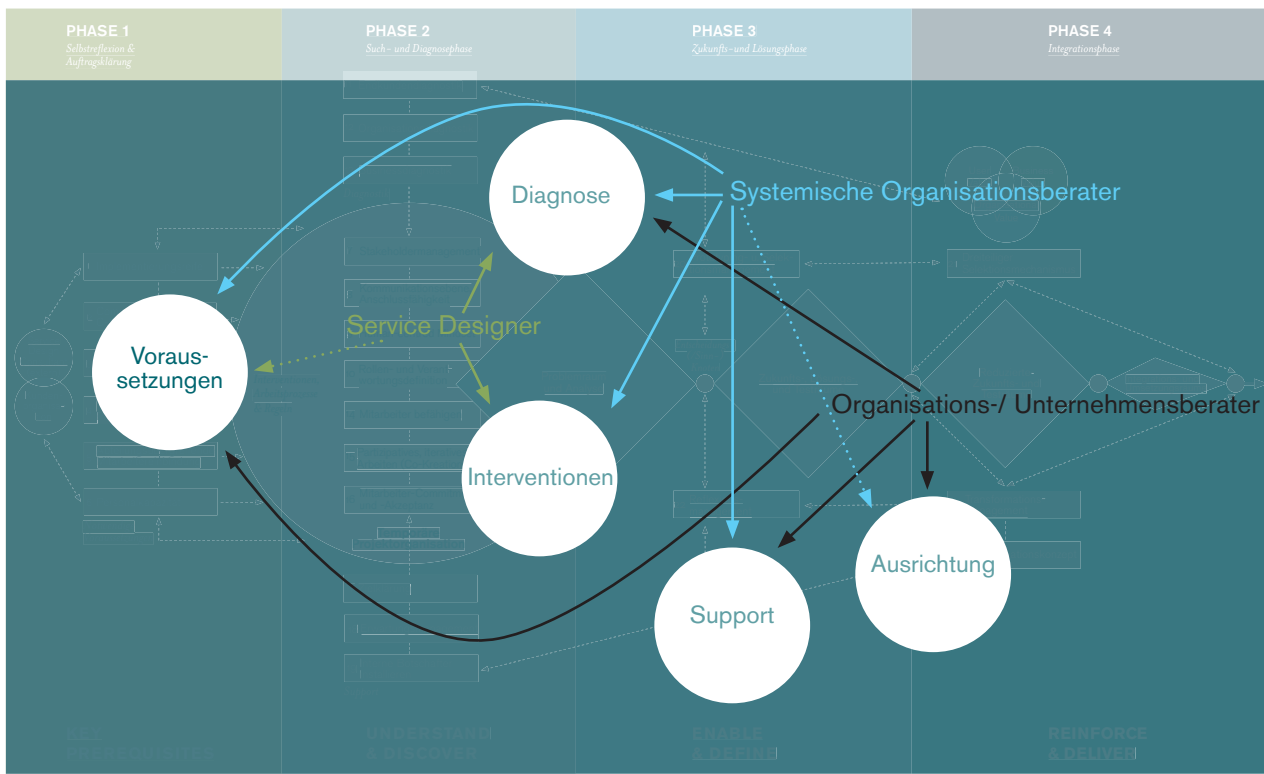


Abb. 126: Schwerpunkte bei PSS-Akteuren anhand des Implementierungsmodells

Umsetzungsebene, in der PSS-Entwicklungen stattfinden, angesiedelt ist. Service Designer sind überwiegend auf der Umsetzungsebene (mittleres Management) beschäftigt und werden von Organisationen an Bord gerufen, wenn die große Strategie bereits verabschiedet ist, oder sie wird isoliert vom PSS Prozess entwickelt. Vereinzelt sind jedoch jetzt schon Service Designer mit den großen Fragestellungen und strategischen Ausrichtungen in Organisationen involviert bzw. betraut. Aus der Historie und ihrem Naturall heraus fühlen sich Service Designer stärker als Fachberater, so wie sie es immer waren (das Erbe des „Werkvertrags“). Die Tendenz geht aber dahin, dass auch eine reine oder gemischte Fach-Prozessberatung angeboten wird. Einige Agenturen (z.B. Hellon oder Huddle) bieten reine Prozesstrainings an. Diese finden jedoch separat als reine Trainings und nicht im laufenden Tagesgeschäft anhand von echten Projekten statt. Der Trend ist bei Design Thinkern ebenso auffallend

vertreten („In einem Tag zum Design Thinking-Experte“). Systemische Organisationsberater sind teils zwar auch strategisch interessiert und tätig, die Mehrheit der Akteure eher mit einer reinen Prozessberatung beauftragt. Abbildung 126 zeigt die unterschiedlichen Betätigungsschwerpunkte anhand des Implementierungsmodells. Welche Rolle, Funktion und Aufgabenbereiche Service Design-Organisationen in Zukunft übernehmen wollen, ist eine strategische Entscheidung der individuellen Positionierung und des Leistungsportfolios. So können Einzelaspekte oder auch ganzheitlichere und komplexe Projekte angepeilt und bearbeitet werden. Dies kann in Partnerschaften, wie in Abbildung 127 als Möglichkeit anskizziert, stattfinden. Oder als Full-Service-Lösung, wobei alles aus einer Hand entsteht. Dies bedeutet jedoch interne Veränderung, die Hinzunahme neuer Qualifikationen, Training ergänzender Skills und Vertiefung neuer Disziplinen. Überspitzt könnte man sagen, dass:

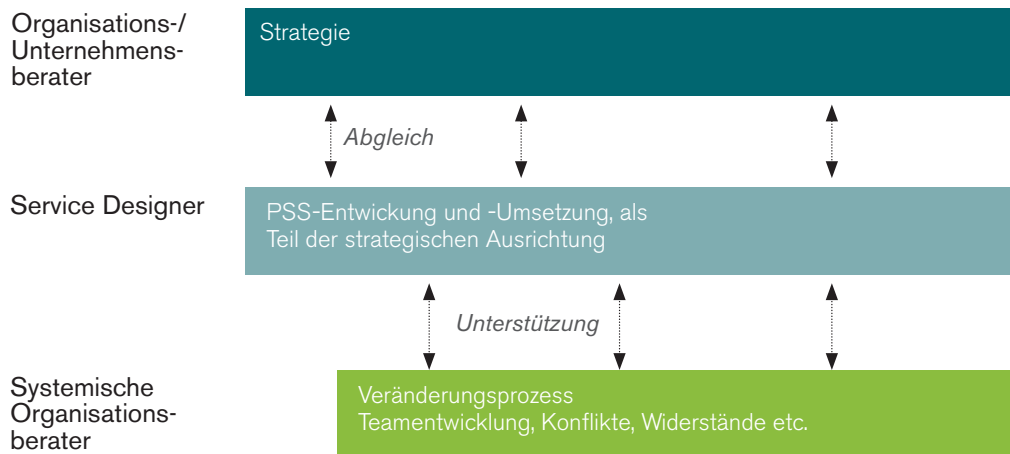


Abb. 127: Abstrahierte Darstellung einer verzahnten und orchestrierten Prozessplanung

- **Service Designer** die Experten und Advokaten der Nutzerbedürfnisse - „*user experience*“-
- **Unternehmensberater** die Advokaten der wirtschaftlichen Aspekte - „*business experience*“- und
- **Systemische Organisationsberater** die Advokaten der Mitarbeiter - „*employee experience*“- sind.

Die Arbeitsbereiche sind in der Praxis jedoch oft isoliert, variieren von Fall zu Fall, Projekt zu Projekt und es gibt viele Akteure, die Disziplinen übergreifend arbeiten. Darauf deutet auch der Trend der Unternehmensberatungen hin, die Service Design-Agenturen kaufen (siehe Kapitel 2.4). Für eine erfolgreiche PSS-Implementierung benötigt man jedoch einen integrierten Ansatz, dies bedeutet Know-how und Methoden aus allen drei Bereichen, idealerweise ohne Schnittstellenverluste und Probleme der Anschlussfähigkeit. Es bestätigt sich, dass weitere Voraussetzungen und Kenntnisse (Hypothese 4) für eine erfolgreiche PSS-Implementierung notwendig sind. Ohne das ergänzende Know-how könnte man es in Anlehnung an Luhmann, so ausdrücken, dass *Implementierung von PSS unwahrscheinlich ist*.

„I needed a discipline or a competence group that I can rely on, that understands complexity, but can create simplicity and a visual language to communicate all of this, which turns out to be Service Design.“
(Tp_sd_5, Managing Partner Service Design-Agentur)

5.4 Einschränkung der Untersuchung

In diesem Kapitel wird das Vorgehen dieser Arbeit generell und das eingesetzte Workshop-Verfahren kritisch hinterfragt. Die Stärken als auch Schwächen des Workshop-Konzeptes werden für einen Einsatz im Kontext PSS-Implementierung aufgezeigt. Es folgt ein Ausblick auf weitere Forschungsthemen.

5.4.1 Kritik des Implementierungsmodells

Aufgrund der qualitativen – und dadurch subjektiven – Datenerhebung erhebt dieses Modell weder einen Anspruch auf Vollständigkeit oder Repräsentativität, noch gibt es eine Garantie auf Erfolg. So ist das Modell keine quantitative Darstellung, sondern beruht auch auf den Einblicken des Verfassers. Daher unterliegt es der grundlegenden Einschränkung der Selbstwahrnehmung. Aufgrund des noch jungen Forschungsfeldes besteht ein Mangel an Experten mit ausreichender

Erfahrung im Bereich PSS-Implementierungen. Ebenso fehlt bisher eine umfassende Auseinandersetzung mit diesem Thema auf theoretischer Basis. Eine empirische Überprüfung des Modells steht noch aus.

5.4.2 Stärken und Schwächen des Workshop-Konzeptes

Das Workshop-Konzept unterstützt grundsätzlich eine PSS-Implementierung, da Reflexion in der Praxis wenig und selten strukturiert stattfindet. Die Stärken des Workshop-Verfahrens sind:

- Reflexion in der Gruppe, Konfrontation mit eigenem Selbstbild
- Optimierungspotential für zukünftige Projekte ableitbar
- Gemeinsamer Lernprozess innerhalb eines Teams kann stattfinden
- Der Einsatz des Verfahrens kann vor, während oder nach Projektende stattfinden
- Neue Perspektiven aufgrund der Interdependenzen der Faktoren und systemimmanente Besonderheiten können Grundlage für Dialog mit Auftraggeber / Klientenorganisation sein
- Gemeinsamer Lernprozess von externem Partner und Klientenorganisation kann stattfinden

Die Schwächen des Verfahrens sind:

- Denken in Kreisläufen und Vernetzung ungewohnt, erfordert hohe Konzentration
- Bewertung der Faktoren benötigt hohen Zeiteinsatz, im Alltagsgeschehen von Organisationen schwer integrierbar
- Teilnehmende Mitarbeiter eines Projektes (aufgrund Projektdauer von mindestens eins bis drei Jahren) oft nicht gemeinsam rekrutierbar
- Interdependenzen schwer greifbar, zu abstrakt und komplex

- Faktoren werden nur im paarweisen Vergleich bewertet
- Lineare Ursache-Wirkungseffekte und Handlungsanweisungen in der Praxis präferiert
- Subjektive Interpretation, Bewertung und Verzerrung
- Erinnerung an Projekte schwierig, da teils sehr komplex, unübersichtlich und gewisse Zeit vergangen
- Einzelne Teilnehmer haben nur Zugang zu Teilaspekten
- Bei falscher bzw. nur einmaliger und subjektiv gefärbter Bewertung Gefahr falscher Schlüsse

Das in dieser Untersuchung verwendete Verfahren bestehend aus fünf Schritten wird aufgrund des Feedbacks der Teilnehmer um zwei weitere Schritte ergänzt und optimiert. Die einzelnen Schritte und dazugehörigen Templates werden im Anhang G und H im Detail beschrieben. Die sieben Schritte sind:

1. Skizzierung des „Projektsystems“ mit beteiligten internen Abteilungen, externen Partnern, Dauer des Prozesses
2. Brainstorming von Einflussfaktoren einer vergangenen (erfolgreichen oder gescheiterten) PSS-Implementierung
3. Einsatz der Cross-Impact-Analyse³⁸⁴
4. Auswertung, Diskussion Rollenverteilung
5. Auswertung, Diskussion Einflussgrößen
6. Auswertung, Diskussion der erweiterten Prioritätenmatrix mit drei Kriterien
7. Diskussion aller Ergebnisse und abschließende Dokumentation der „Learnings“
8. Auswertung gibt klare Hinweise darauf, wo größte Hebelwirkungen erwartet werden können.³⁸⁵

³⁸⁴ siehe Kapitel 4.2.1.

³⁸⁵ Gilbert Probst und Peter Gomez, *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens* (Bern: Haupt, 1995), 89.

KAPITEL 6

6. Schlussbetrachtung & Ausblick



6. Schlussbetrachtung & Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurde ein prozessuales Implementierungsmodell entwickelt, das die wichtigsten Einflussfaktoren, die bei PSS-Implementierungen in der Zusammenarbeit von externer Service Design- und Klientenorganisation auftreten, in ihrer Relation, Wirkung und Dynamik aufgezeigt. Eine systemische Betrachtung dieser Zusammenarbeit hilft externen Service Design-Organisationen, ein besseres Verständnis für das Zusammenspiel elementarer Elemente, Wirkungen und Ursachen zu erreichen. Die basale Erkenntnis, dass hier unüberschaubar viele soziale und psychische Systeme aufeinander treffen, ist eine wichtige Voraussetzung, denn von ihr hängt die grundsätzliche Anschlussfähigkeit ab. So muss verstanden werden, dass unterschiedliche „Welten“, d.h. Systemlogiken, Sprachen und Termini, Kulturen und Arbeitsweisen, temporär gekoppelt sind. Weiterhin ist es unabdingbar zu verstehen, dass jede Maßnahme, die innerhalb dieser Konstellation stattfindet, eine Intervention ist und sich - aber eventuell zu einem späteren

Zeitpunkt oder an anderer Stelle im System - auswirkt. Damit wird die starke Vernetzung von Akteuren, Maßnahmen und Aktionen deutlich, sowie dass es sich um nicht-lineare oder nicht-kausale Folgen für das System handelt.

Trotz der in der Praxis aufgefundenen heterogenen Projekte mit ihren spezifischen Zielsetzungen, Branchen, Akteuren und Zeitfenstern sowie ihren multidimensionalen Faktoren, konnten Muster und Schlüsselfaktoren identifiziert werden. Die destillierten Faktoren wurden in ihrer Wirkung aufeinander, ihrer Relation im System „PSS-Implementierung“, ihrer Lenk- und Beeinflussbarkeit und ihrer Dynamik untersucht. Es wurden vierundzwanzig generische Einflussfaktoren definiert, von denen sechs notwendige Voraussetzung („Hygienefaktoren“) und achtzehn hinreichende sind, um erfolgreich implementieren zu können. Wenn der Einsatzbereich von Service Design in einer PSS-Implementierung resultieren soll, wofür bei der Mehrheit der Organisationen die Dimension Transform (siehe Typologie, Abb. 128) erreicht werden muss, sind folglich die sechs Voraussetzungen unabdingbar.

Da wie erwartet nicht nur ein oder zwei autonome oder kritische Erfolgsfaktoren gefunden wurden, wird deutlich, dass es sich um ein vernetztes System mit starken Abhängigkeiten und nicht um ein isoliertes Projekt in einem leeren Raum handelt. Daher wurde ein prozessuales Modell „**KUER**“ mit den vier inhaltlichen Dimensionen „**Key prerequisites**“, „**Understand & Discover**“, „**Enable & Define**“, „**Reinforce and Deliver**“ und den vier zeitlichen Phasen Selbstreflexion und Auftragsklärung, Such- und Diagnosephase, Zukunfts- und Lösungsphase und Integrationsphase entwickelt. Das Modell berücksichtigt die zeitliche Dimension und die Relation der Faktoren untereinander. Einer der fundamentalen Faktoren ist das Zusammenspiel und die strukturelle Kopplung

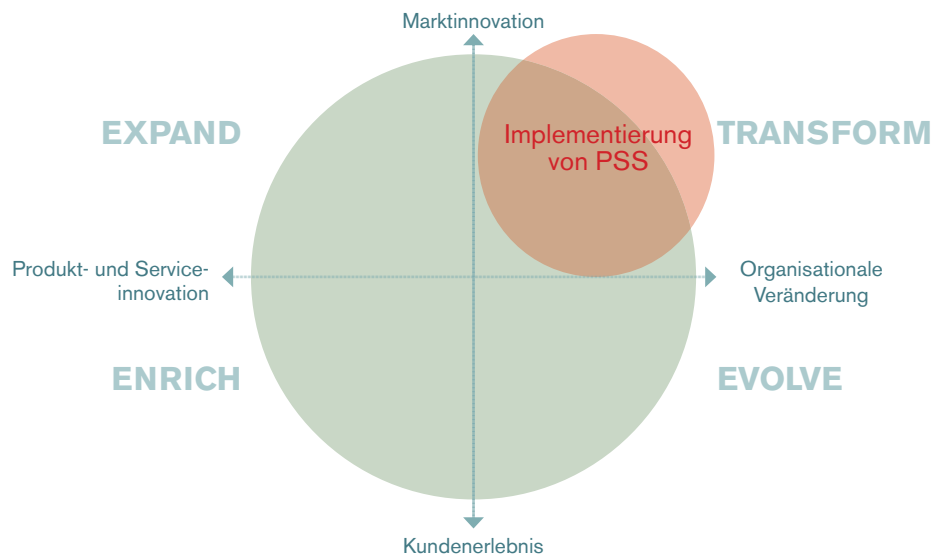


Abb. 128: Ergebnisdimension der Service Design-Implementierung, angelehnt an Mager, Longerich, Evenson (2016:51)

der Reife des Systems der Service Design- und Klientenorganisation, die sogenannte „doppelte Reife,“ von der das Erwartungsmanagement und ein finaler Implementierungserfolg als Resultat maßgeblich abhängen. Vielfach ist das Phänomen zu beobachten, dass Service Design-Organisationen erst ein paar Jahre an kleineren Projekten arbeiten, bevor es zur erfolgreichen Implementierung komplexerer Projekte kommt. Die Vermutung liegt nahe, dass zu Beginn der Zusammenarbeit weder Implementierungsreife auf einer oder beiden Seiten, noch die notwendigen Voraussetzungen zum erforderlichen Zeitpunkt vorhanden waren.

Das Wissen um Rückkopplungsprozesse typischer Situationen verhindert, dass ein PSS-Vorhaben zum Stehen kommt oder vollständig scheitert. Das entwickelte Workshop-Vorgehen kann zu jedem Zeitpunkt im Prozess genutzt werden, um den beteiligten Akteuren neue Perspektiven auf das Projekt zu ermöglichen oder auf mögliche Barrieren aufmerksam zu machen, um daraus Handlungsoptionen abzuleiten. Ebenso eignet sich das Workshop-Verfahren auch zur gemeinsamen Reflexion (Beobachtung 2. und 3.

Ordnung) nach der Beendigung eines Projektes, um einen Lernprozess und die Erhöhung der eigenen Implementierungsreife in Gang zu setzen. Das Wissen um die Zusammenhänge und Einflussfaktoren des Implementierungsmodells kann dazu genutzt werden, um eigene Erfolgskriterien aufzustellen oder sie im Verlauf des Vorhabens anzupassen. So werden unrealistische Erwartungen frühzeitig verhindert und die Qualität und das Ansehen des Service Design-Ansatzes und auch des externen Partners bewahrt.

Service Designer besitzen gute Voraussetzungen und methodische Ansätze, um Organisationen bei Veränderungsvorhaben signifikant zu unterstützen. So ist es ein erheblicher Vorteil für das Gelingen von Transformationen, wenn diese von einem konkreten Innovationsprojekt und im Kontext digitaler Transformation – einem „human-centred Designprozess“ – begleitet werden. Hierin liegt auch das Abgrenzungspotential zu anderen Disziplinen wie z.B. der klassischer Organisationsberatung. Designspezifische Fähigkeiten wie Prototyping und das Visualisieren von komplexen Informationen unterstützen Organisationen in ihrem Sinnfindungs- und Ent-

scheidungsprozess. Die Akzeptanz von „Neuem und Fremdem“ bei den Mitarbeitern wird erhöht und organisationales Lernen ermöglicht. Durch die Verwendung von „human-centred Design“-Prinzipien werden Informationen über relevante Umwelten („Outside-in-Perspektive“) um die Nutzerperspektive ergänzt und im Selektionsmechanismus des Entscheidungsprozesses als Führungsgröße verankert. Service Design-Organisationen, die Implementierungsvorhaben nachhaltig unterstützen oder leiten wollen, müssen sich Fähigkeiten aus der Organisationsberatung – insbesondere der Betriebswirtschaft und der systemischen Beratung – aneignen oder mit weiteren externen Partnern gemeinsam ihr Leistungsportfolio erweitern. Die Position oder Rolle eines Implementierungsmanagers oder Organisations-Ethnographen bzw. - Researchers könnte als Ergänzung in Service Design-Organisationen etabliert werden. Außerdem muss die im Zentrum der Aktivitäten stehende „User-Experience“ um die „Employee - oder Organisational-Experience“ ergänzt werden. Die Anschlussfähigkeit mit dem Top-Management in Unternehmen („business experience“) und Mitarbeitern aller Hierarchieebenen muss durchgehend sichergestellt werden, um partizipativ in temporären Projektorganisationen und darüber hinaus effizient und innovativ erfolgreich arbeiten zu können. Die vorhandenen Fähigkeiten reichen nicht aus, um ein Garant für PSS-Implementierung zu sein.

Eine Auswirkung auf die Arbeitsweise von Service Design-Organisationen ist, dass die bisher ausgeübte Distanz zum Klienten durch Nähe und partnerschaftliches Arbeiten abgelöst werden muss, um kurzfristige Engagements durch langfristige Projekte mit nachfolgender Begleitung und Unterstützung bei Widerständen und Entscheidungsdilemmas zu ergänzen. Implementierungsvorhaben beginnen schon weit bevor die erste Nutzerumfrage oder der erste Entwurf

gestaltet wurde. Sie beginnen bei der Abklärung des Auftrages selbst und den für den Prozess notwendigen Voraussetzungen. So muss das Prinzip des Fachberaters zwingend um das des Prozessberaters mit den dazugehörigen Fähigkeiten ergänzt werden. Der Arbeitsort verlagert sich, wie von Organisationsberatern lange praktiziert, zu einem großen Anteil in die Klientenorganisationen hinein. Das Verständnis für die Innenwelt und Mitarbeiter einer Organisation wird ein entscheidender Parameter für Projekterfolge. Viele weiche Faktoren kommen zu den teils schon bekannten „hard facts“ hinzu. Ebenso ist es eine strategisch wichtige Entscheidung, ob man die Implementierung der Projekte bis in den Organisationsalltag hinein mit anbieten möchte oder sich auf reine Konzeption von PSS limitiert. Wenn Service Design-Organisationen nicht an Implementierungen beteiligt sein wollen, muss zumindest die Nahtstelle zu anderen Disziplinen verstanden und vorbereitet werden („preparing boards“). Designer haben aus ihrer Historie Übung in der Rolle des „Advokaten des Konzeptes“, bei komplexen Aufgaben braucht es jedoch zusätzlich die „Advokaten des Prozesses und ebenso des Nutzers“, um Organisationen mit Prozesssicherheit und externer Perspektive zu versorgen. Eine Gefahr der Limitierung ist der fehlende Nachweis, dass die verwendeten Methoden und Arbeitsweisen auf betriebswirtschaftlicher, organisationaler und Nutzerebene nachhaltig erfolgreich sind. Der nichterbrachte Beweis wird sich negativ, wenn auch zeitversetzt auf die Disziplin auswirken und als Konsequenz nach sich ziehen, dass andere Ansätze von Organisationen verwendet werden, die wiederum als das „neue Heilsversprechen“ gehandelt werden könnten.

Implikationen für die Designwissenschaft wären, die Vollständigkeit des Implementierungsmodells weiter zu untersuchen und vertiefte Einsichten in die Vernetzungsproblematik zu erhalten. Ebenso

könnten die 24 identifizierten Erfolgsfaktoren tiefer untersucht werden. Das überarbeitete Workshop-Konzept (u.a. benötigtes Vorwissen des Moderators, Zusammensetzung und Anzahl der Teilnehmer, Menge der Workshops, Projektstadium etc.) könnte in weiteren Feldstudien überprüft werden. Ein weiteres wichtiges Forschungsfeld sind temporäre Organisationen mit ihren Rahmenbedingungen, interdisziplinären Teilnehmern, Arbeitsweisen, Motivationslagen, Kulturen, Regeln und Prozessen. Relevant wäre auch die Benennung der Faktoren für erfolgreiche Co-Kreation, erfolgreicher Zielvereinbarungen und der Methoden, wie interne Botschafter das Mitarbeiter-Commitment fördern können. Die besondere Problematik des Entstehungsprozesses benötigt – bei zukünftig noch komplexeren Produkt- und Serviceentwicklungen – ein tieferes Verständnis, so könnten z.B. die angenommene Veränderungskurve mit den auftretenden Widerständen und die „doppelte Implementierungsreife“ (Kapitel 5.3.2) näher untersucht werden.

Im Hinblick auf die Ausbildung von Service Designern wäre primär zu überprüfen, in welchem Umfang das Denken in Implementierung bereits im Lehrstoff angelegt ist. Vorstellbar wären ergänzende Vertiefungsangebote im Bereich Organisationsberatung (z.B. interne Organisationsethnographie, Verhaltensmuster, Organisationskulturen, Umgang mit Widerständen, Konflikten etc.), Prozess- und Implementierungsmanagement oder Betriebswirtschaft (z.B. Analyse der Businessparameter, Erstellung von Businessmodellen etc.).

Abschließend läßt sich folgern, dass eine systemische Betrachtung der Zusammenarbeit generell von Designern mit Organisationen als Auftraggeber wertvolle ergänzende Aspekte liefern kann. Die grundlegende Erkenntnis ist, dass sich Organisationen als soziale Systeme letztlich

nicht gezielt steuern lassen. Sie können sich nur selbst verändern und erfolgreich Produktservice-Systeme implementieren. Organisationen haben jedoch auf dem langen Weg dorthin einen großen Bedarf an professioneller Unterstützung.

Quellen

Literaturverzeichnis

- Arico, Marzia. „Service Design + Business Design“, in *Desma Avenues*, Herausgegeben von Art Monitor Universität Göteborg, 2015.
- Azhari, Peyman, Nilufar Faraby, Alexander Rossmann, Bernhard Steimel und Kai S. Wichmann. *Digital Transformation Report 2014*. Köln: Neuland GmbH, WirtschaftsWoche, 2014.
- Back, Andrea, und Sabine Berghaus. „Digital Maturity Model.“ Abgerufen am 4.2.2017. http://crosswalk.ch/media/25590/digital_maturity_model_download.pdf.
- Bailey, Stuart. „Embedding service design: the long and the short of it: Developing an organisation's design capacity and capability to sustainably deliver services.“ Artikel präsentiert auf 3rd ServDes., Espoo 8-10 Februar, 2012.
- Baines, Tim, Howard W. Lightfoot, Steve Evans, Andy Neely, Richard Greenough, Joe Peppard und Rajkumar Roy et al.. „The state-of-the-art in Product Service Systems.“ *Journal of Engineering Manufacture, IMechE, Part B: J. Engineering Manufacture* Vol. 221 (2007): 1543-1552.
- Bardmann, Theodor M.. *Wenn aus Arbeit Abfall wird: Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*. Frankfurt: Suhrkamp, 1994.
- Barnard, Chester I.. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard, 1938.
- Bateson, Gregory, und Jürgen Ruesch. *Kommunikation: Die soziale Matrix der Psychiatrie*. Heidelberg: Carl-Auer, 1995.
- Berghaus, Margot. *Luhmann leicht gemacht*. Köln: Böhlau Verlag, 2011.
- Bertalanffy, Ludwig v.. „Zu einer allgemeinen Systemlehre.“ *Biologia Generalis* (19,1951): 114–129.
- Boos, Frank, und Barbara Heitger und Cornelia Hummer. „Systemische Beratung im Vergleich. Anforderungen und Zukunft.“ *OrganisationsEntwicklung* Nr 1 (2005): 4-15.
- Boroso, Ana und GK VanPatter. „Origins of NextDesign Geographies.“ Abgerufen am 20.1.2017. <http://www.humantific.com/tag/next-design/>
- Brand Flu, Melvin, Lavrans Løvlie und Ben Reason. *Service Design for Business*. Hoboken: Wiley, 2015.
- Brand Flu, Melvin. „Service Transformation: Service Design on Steroids.“ *Touchpoint* Vol. 3, No. 2 (2011): 54-59.
- Brown, Tim. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Business, 2009.
- Bruhn, Manfred, Michael Hepp und Karsten Hadwic. „Vom Produkthersteller zum Serviceanbieter: Geschäftsmodelle der Servicetransformation.“ *Marketing Review St. Gallen* Nr. 1 (2015): 56-67.
- Bruhn, Manfred. *Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM)*. 4. Auflage. Basel: dtv, 2011.
- Buchanan, Richard. „Design on new Ground: The turn to Action, Services, and Management.“ In *Designing Business and Management*, 17-26, Herausgeber Sabine Junginger und Jürgen Faust. London: Bloomsbury Academic, 2016.

Buley, Leah, John Dalton, Anajali Yakkundi, Sarah Sikowitz, Kelly Price, und Kara Hartig. *Forrester Research, Vendor Landscape: Service Design Agency Overview 2015*. Cambridge: Forrester Research, Inc., 2015.

Christiansen, Lotte. „Strategies and Tactics for Service Implementation.“ Artikel präsentiert auf Participatory Innovation Konferenz, 18-20. Mai, 2014.

Czichos, Reiner. *Change-Management: Konzepte, Prozesse, Werkzeuge für Manager, Verkäufer, Berater und Trainer*. München: E. Reinhardt, 1993.

Dahl, Jan-Eri, Jorgen Kjaergaard und Jakob Stoevring Soerensen. „The Missing Link.“ *Touchpoint* Vol. 3 Nr. 3. (2014): 10-15.

Design Council UK. „A study of the design process.“ Abgerufen am 20.7.2016. [http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf)

Doll, Bernhard. „Prototyping zur Unterstützung sozialer Interaktionsprozesse bei Gründerteams.“ Dissertation, LMU München, 2009.

Doppler, Klaus, und Christoph Lauterburg. *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt: Campus, 1994.

Doppler, Klaus, und Christoph Lauterburg. *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt: Campus, 2002.

Dregner, Jan. „Service-Dominant Logic - Konzepte und Implikationen für das Marketing.“ *Business + Innovation*, 4 (2012): 8-15.

Drucker, Peter F. *The Practice of Management*. New York: Harper Collins, 1993.

Etzioni, Amitai. *Modern Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1964.

Exner, Axel und Hella Exner. „Unternehmen brauchen agile Beratung.“ *Organisationsentwicklung* Nr1. (2017): 70-71.

Faust, Jürgen. „Designing Business matters means designing business models.“ In *Designing Business and Management*, 27-36, Herausgeber Sabine Junginger und Jürgen Faust. London: Bloomsbury Academic, 2016.

Fischer, Hans Rudi, Arnold Retzer und Jochen Schweitzer. *Das Ende der großen Entwürfe*. Frankfurt: Suhrkamp, 1992.

Fischer, Hans Rudi. „Die unsichtbare Hand in Organisationen. Ein Beitrag zur systemischen Managementphilosophie.“ In *Managerie, 2. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management*, Herausgeber Peter-W. Gester et. al., 16-48. Heidelberg: Carl-Auer, 1993.

Fischer, Hans Rudi. „Skript zur Ausbildung systemischer Organisationberatung.“ Unveröffentlichtes Manuskript, Heidelberg: Zentrum für systemische Forschung und Beratung, 2016.

Foerster, Heinz v.. „Entdecken oder Erfinden: Wie lässt sich Verstehen verstehen?“ In *Einführung in den Konstruktivismus*, Hrsg. Heinz Gumin und Heinrich Meier, 3. Aufl., 41-88. München: Piper, 1997.

Foerster, Heinz v.. *Sicht und Einsicht: Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie*. Heidelberg: Carl-Auer, 1985.

Forrester Research, Inc.. „The Digital Maturity Model 4.0.“ Cambridge: Forrester, 2016.

Friedmann, Ken. „Three Thousand Years of Designing Business and Organizations.“ In *Designing Busi-*

- ness and Management*, 67-80, Herausgeber Sabine Junginger und Jürgen Faust. London: Bloomsbury Academic, 2016.
- Gerhardt, Marit, und Dieter Frey. „Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen.“ *OrganisationsEntwicklung* Nr. 4 (2006): 48-59.
- Geissler, Karlheinz, A., und Frank M. Orthey. *Der große Drang zur kleinen Freiheit: berufliche Bildung im Modernisierungsprozess*. Stuttgart: Hirzel, 1998.
- Glaser, Barney und Strauss, Anselm L.. *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber, 1998.
- Glaserfeld, Ernst v.. „Die Welt als ‚Black Box‘.“ In *Die Natur ist unser Modell von ihr. Proceedings of the Bolzano Meeting 1995*, Herausgeber Valentin Braitenberg und Inge Hosp. Reinbeck: Rowohlt, 1996.
- Glasl, Friedrich, und Bernard Lievegoed. *Dynamische Unternehmensentwicklung Grundlagen für nachhaltiges Change Management*. Bern: Haupt Verlag, 2016.
- Glushko, Robert J.. „Seven Contexts for Service System Design.“ In *Handbook of Service Science*, Herausgeber Paul P. Maglio, Cheryl A Kieliszewski, James C. Spohrer, 219-249. New York: Springer, 2010.
- Goedkoop, Mark J., Cees J.G. van Halen, Harry R.M. te Riele und Peter J.M. Rommens. „Product Service-Systems, ecological and economic basics.“ In *Report for Dutch Ministries of Environment (VROM) and Economic Affairs (EZ)*, 22-25. Den Hague:1999.
- Grochla, Erwin. *Unternehmensorganisation*. Rowohlt: Reinbek, 1983.
- Grönroos, Christian. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. Chichester: Wiley, 2000.
- Grossmann, Ralph und Günther Bauer und Klaus Scala. *Einführung in die systemische Organisationsentwicklung*. Heidelberg: Carl Auer, 2015.
- Grossmann, Ralph, und Klaus Scala. *Gesundheit durch Projekte fördern: Ein Konzept zur Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung und Projektmanagement*. München: Juventa, 2011.
- Groth, Torsten, und Rudolf Wimmer. „Konstruktivismus in der Praxis: systemische Organisationsberatung.“ In *Konstruktivismus*, Herausgeber Falko v. Ameln, 224-244. Tübingen: Francke, 2004.
- Han, Qin. „Practices and Principles in Service Design: stakeholder, knowledge and Community of Service.“ Dissertation, University of Dundee, 2010.
- Hicks, David. „Where ‘outside in’ meets ‘inside out‘.“ *Touchpoint* Vol. 2, Nr.1 (2010):10-13.
- Holmlid, Stefan. „Participative, co-operative, emancipatory: From participatory design to service design.“ Artikel präsentiert auf der Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, Oslo, 24-26 November, 2009.
- Hyvärinen, Jaana, Jung-Joo Lee und Tuuli Mattelmäki. „Fragile liaisons: Challenges in cross-organizational service networks and the role of design.“ *The Design Journal*, 18(2) (2015): 249-268.
- Jaespert, Bruno, und Jürgen Tanghe. „The coalition of the willing.“ *Touchpoint*, Vol. 3, No.2 (2011): 44-47.
- Jonas, Wolfgang. „A Sense of Vertigo. Design Thinking as General Problem Solver?“ Artikel präsentiert auf der 9th European Academy of Design Conference, Porto, 4.-7. Mai, 2011.

- Jonas, Wolfgang. *Design - System - Theorie. Überlegungen zu einem systemtheoretischen Modell von Design-Theorie*. Essen: Die Blaue Eule, 1994.
- Jones, Peter und GK VanPatter. „Understanding Design 1,2,3,4: The rise of visual SenseMaking.“ Abgerufen am 30.1.17. https://issuu.com/nextd/docs/understandingdesign1_2_3_4.
- Jones, Peter. „Systemic Design Principles for Complex Social Systems.“ In *Social Systems and Design*. Pre-Print Version des Autors. Abgerufen am 20.02.2017. https://www.researchgate.net/publication/280921326_Systemic_Design_Principles_for_Complex_Social_Systems.
- Junginger, Sabine und Daniela Sangiorgi. „Service Design and Organizational Change: Bridging the gap between rigour and relevance.“ Artikel präsentiert auf IASDR, Seoul, 18.-22. Oktober, 2009.
- Junginger, Sabine. „A different role for human-centred design within the organization“. Artikel präsentiert auf EAD06 Bremen, 29-31. März, 2005.
- Junginger, Sabine. „Design legacies: why service designers are not able to embed service design in the organization“. Artikel präsentiert auf ServDes., Lancaster, 9-11 April, 2014.
- Junginger, Sabine. „Designing from the outside in: The key to organizational change“. Artikel präsentiert auf 8th European Academy Of Design Conference, Aberdeen, Scotland, 1.-3. April, 2009.
- Junginger, Sabine. „Product Development as a Vehicle for organizational Change.“ *Design Issues*, Vol. 24, No. 1 (2008): 26-35.
- Kaszubski, Linda, und Barbara Weber-Kainz. „Frischer Wind in Unternehmen.“ *Touchpoint* Sonderausgabe (2015): 16-22.
- Kieser, Alfred und Walgenbach, Peter. *Organisation*. Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2007.
- Kohnke, Oliver, und Doris Wieser. „Die Veränderungskurve - ein Berater-Mythos?“ *OrganisationsEntwicklung* Nr. 1 (2012): 54-62.
- Koivisto, Mikko und Kirikka Vaajakallio und Juha Kronqvist. „Going all The Way.“ *Touchpoint* Vol.6, Nr2 (2014): 20-25
- König, Eckhard, und Gerda Volmer. *Handbuch systemische Organisationsberatung*. 2. Auflage. Weinheim: Beltz, 2014.
- Königswieser, Roswita und Alexander Exner. *Systemische Interventionen: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart: Klett-Cotta, 1999.
- Königswieser, Roswita und Martin Hillebrand. *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. 6. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer, 2015.
- Kotter, John P. *Leading Change*. München: Vahlen, 2011.
- Koziol, Erich. *Organisation der Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler, 1976.
- Kreilkamp, Edgar. *Strategisches Management und Marketing*. Berlin: Walter de Gruyter, 1987.
- Krippendorff, Klaus. „A trajectory of artificiality and new principles of design for the information age“, in *Design in the age of information: A report to the National Science Foundation (NSF)*, 91-96, Herausgeber Krippendorff, K. Raleigh, NC: School of Design, North Carolina State University. Abgerufen am 20.12.2016. http://repository.upenn.edu/asc_papers/95
- Krippendorff, Klaus. „Intrinsic motivation and human-centred Design.“ *Theoretical Issues in Ergonomic Sciences* 5 (1), (2004): 43-72.

- Krippendorff, Klaus. „Propositions of human-centeredness; A philosophy for design“, in *Doctoral education in design: Foundations for the future*. Herausgeber David Durling und Ken Friedman. Proceedings of the conference, 8-12 July 2000, La Clusaz, France, 55-63, Staffordshire University Press. Abgerufen am 20.12.2016. http://repository.upenn.edu/asc_papers/2102007.
- Krizanits, Joana. *Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer, 2015.
- Krüger, Wilfried und Bach, Norbert. *Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung*. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer, 2015.
- Kyaw, Felicitas v., und Martin Claßen. „Change Management Studie 2010: Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten.“ Berlin: Cap Gemini, 2010.
- Lafrance, Christian. „Perspectives on service design and change management.“ *Touchpoint* Vol. 4, No. 3 (2013): 38-41.
- Lee, Eunji. „Service Design Challenge: Transitioning from Concept to Implementation“. Artikel präsentiert auf der ServDes., Kopenhagen, 24-26 Mai, 2016.
- Legewie, Heiner, und Barbara Schervier-Legewie. „Im Gespräch: Anselm Strauss.“ *Journal für Psychologie*, 3, Heft 1 (1995): 64-75.
- Lin, Mike C., Bobby L. Hughes, Mary K. Katica, Christi Dining-Zuber und Paul E. Plsek. „Service Design and Change of Systems: Human-centered Approaches to Implementing and spreading Service Design.“ *International Journal of Design*, Vol 5, No 2, 2011. Abgerufen am 10.06.2016. <http://www.ijdesign.org/ojs/index.php/IJDesign/article/view/928/348>.
- Lippitt, Gordon, und Ronald Lippitt. *Beratung als Prozess*. 4 Auflage. Leonberg: Rosenberger Fachverlag, 2014.
- Lorsch, Jay W. „Managing culture: The invisible barrier of strategic change.“ *Management Review* 28, Nr. 2 (1986): 95-109.
- Lucy Kimbell. „Marketing: connection with people, creating value.“ In *This Is Service Design Thinking: Basics – Tools – Cases*. Herausgeber Marc Stickdorn und Jakob Schneider, 46-53. Amsterdam: BID Publishers, 2011.
- Luhmann, Niklas. „Der „Radikale Konstruktivismus“ als Theorie der Massenmedien? Bemerkungen zu einer irreführenden Debatte.“ *Communicatio Socialis* 27 Jg. (1994): 7-12.
- Luhmann, Niklas. *Archimedes und Wir. Interviews*. Berlin: Baecker und Stanitzek, 1987.
- Luhmann, Niklas. *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp, 2002.
- Luhmann, Niklas. *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp, 1997.
- Luhmann, Niklas. *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl Auer, 2002.
- Luhmann, Niklas. *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 2000.
- Luhmann, Niklas. *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp, 1984.
- Luhmann, Niklas. *Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven*. Wiesbaden: VS, 1990.
- Luhmann, Niklas. *Soziologische Aufklärung Nr. 6*. Wiesbaden: VS, 1995.
- Maeda, John. „*Design in Tech Report*“. 2016. Abgerufen am 25.03.2017. <http://www.kpcb.com/blog/design-in-tech-report-2016>

- Mager, Birgit. „Journey map into the future“, Vortrag präsentiert auf der globalen Service Design Konferenz, Amsterdam, 2016.
- Mager, Birgit, Shelley Evenson und Laura Longerich. „The Evolution of innovation labs.“ *Touchpoint* Vol. 8, Nr 2 (2016): 50-53.
- Mager, Birgit, und Tung-Jung (David) Sung. „Special issue editorial: Designing for services.“ *International Journal of Design*, 5(2) (2011):1-3.
- Mager, Birgit. „Service Design and Behavioural Change.“ *Touchpoint* Vol.1 Nr.3 (2010), 73-75
- Mager, Birgit, und Michael Gais. *Service Design: Design studieren*. Stuttgart: UTB, 2009.
- Mager, Birgit, Michael Erhoff und Ezio Manzini. *Dienstleistung braucht Design*. Neuwied: Luchterland Verlag, 1997.
- Mager, Birgit. „Service macht Karriere.“ In *Dienstleistung braucht Design*. Hrsgb. Birgit Mager, Michael Erhoff und Ezio Manzini, 3-10. Neuwied: Luchterland Verlag, 1997.
- Malik, Fredmund. *Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation*. 5. Auflage. Bern: Haupt, 2009.
- Manzini, Enzo, und Carlo A. Vezzoli. „A strategic design approach to develop sustainable product service systems: examples taken from the ‘environmentally friendly innovation’ Italian prize.“ *Journal Cleaner Production*, Vol.11 (2003): 851-857.
- Martins, Ricardo. „Increasing the Success of Service Design Implementation.“ *Touchpoint* Vol. 8, No.2 (2016): 12-15.
- Medzich, Maik und Pia Drechsel. „Reinventing from Within.“ *Touchpoint*, Vol. 8, No 2 (2016): 30-35.
- Messbacher, Ralf. „Fibel Change Management 2015.“ Abgerufen am 10.12.16. www.messbacher.de/_file/misc/fibel-change-management-2015.pdf
- Messerer, Markus. „Vom Tarif zum Business-Ökosystem.“ *Organisationsentwicklung*, Nr.3 (2015): 28 - 35.
- Morelli, Nicola. „Designing Product/Service Systems: A methodological exploration“, *Design Issues* Vol. 18, No. 3 (2002): 7-12.
- Morgan, Gareth. *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta, 2002.
- Moritz, Stefan. „Service Design: practical access to an evolving field.“ M.A. Thesis, KISD Köln, 2005.
- Myers, David G.. *Psychologie*. Heidelberg: Springer, 2008.
- Nagel, Reinhard. *Organisationsdesign*. Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2014.
- Neely, Andy, Ornella Benedetinni und Ivanka Visnjic. „The servitization of manufacturing: Further evidence.“ Artikel präsentiert auf der 18th European Operations Management Association Konferenz, Cambridge, July 2011.
- Nicolai, Alexander und Kieser, Alfred. „Trotz eklatanter Erfolgslosigkeit weiter auf Erfolgskurs.“ *Die Betriebswirtschaft* 62, Nr. 6, (2002): 579-596.
- Nijs, Diane. „Imagineering as complexity-inspired method for transformative service design“. Artikel präsentiert auf der ServDes., Lancaster, 9-11 April, 2014.

- Overkamp, Tim, and Stefan Holmild. „Views on Implementation and how they could be used in Service Design“. Artikel präsentiert auf der Serv.Des, Kopenhagen, 24-26 Mai, 2016.
- Pastor, Elizabeth, und GK. VanPatter. „*NextDesign Geographies*.“ Abgerufen am 5.10.2017. https://issuu.com/nextd/docs/nextdfutures2011_v02.
- Peters, Thomas J. und Robert H. Waterman Jr.. *In Search of Excellence*. New York: Grand Central Publishing, 1982.
- Pirinen, Antti. „The barriers and enablers of co-design for services.“ *International Journal of Design*, 10(3) (2016): 27-42.
- Polaine, Andy und Løvlie Lavrans und Reason Ben. *From inside to implementation*. New York: Rosenfeld Media, 2013.
- Probst, Gilbert, und Peter Gomez. *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens*. Bern: Haupt, 1995.
- Probst, Gilbert, und Peter Gomez. *Vernetztes Denken, Ganzheitliches Führen in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler, 1989.
- Rittel, Horst, und Melvin Webber, „Dilemmas in a General Theory of Planning“, in *Policy Sciences* 4 (1973): 155–169.
- Rittel, Horst. *Thinking Design. Transdisziplinäre Konzepte für Planer und Entwerfer*. Herausgeber Wolfgang Reuter und Wolfgang Jonas. Basel: Birkhäuser, 2013.
- Rogers, Carl. *Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie*. Frankfurt: Fischer, 2000.
- Roscam Abbing, Erik. *Brand-driven Innovation*. Lausanne: AVA Publishing 2010.
- Rosenstiel, Lutz v.. *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007.
- Rüegg-Stürm, Johannes. *Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz*. Bern: Haupt Verlag, 2003.
- Russ, Marion. „Leadership of Creativity: Entity-Based, Relational and Complexity Perspectives.“ In *Handbook of Organizational Creativity*. Herausgeber Michael D. Mumford, 457-479. London: Academic Press, 2012.
- Sagebiel, Juliane, und Edda Vanhoefer. *Es könnte auch anders sein: Systemische Variationen der Teamberatung*. Heidelberg: Carl Auer, 2006.
- Sangiorgi, Daniela, Alison Prendiville, Amy Ricketts. *Mapping and Developing Service Design Research in the UK*. Project Report. Lancaster, AHRC, 2014.
- Sangiorgi, Daniela, Alison Prendiville, Jeyon Jung und Eun Yu. *Design for Service Innovation & Development Final Report*. London: AHRC Design, 2015.
- Sangiorgi, Daniela. „Systemic Design.“ Artikel präsentiert auf dem RSD3 Symposium Oslo, 15.-17. Oktober, 2014.
- Sangiorgi, Daniela. „Transformative services and transformation design.“ *International Journal of Design*, 5(2) (2011): 29-40.
- Schaper, Niclas. „Skript zur Vorlesung Organisationspsychologie.“ Unveröffentlichtes Skript. Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie Universität Paderborn. Abgerufen am 10.1.2017. http://groups.uni-paderborn.de/psychologie/scha-Uebung_Einfuehrung-AO-12-07-05.pdf

- Schein, Edgar H.. *Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: Gabler, 1980.
- Schein, Edgar H.. *Organizational Culture and Leadership*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2003.
- Schein, Edgar H.. *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie, 2003.
- Schreyögg, Georg, und Horst Steinmann. *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2005.
- Schreyögg, Georg. *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2008.
- Schweitzer, Jochen, Arist v. Schlippe und Helm Stierlein. *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2000.
- Shostack, Lynn. „Planung effizienter Dienstleistungen.“ *Harvard Manager*, 6 (1984): 93-99.
- Seiler, Christoph. *Die Diskursethik im Spannungsfeld von Systemtheorie und Differenzphilosophie: Habermas - Luhmann - Lyotard*. Wiesbaden: Springer, 2015.
- Senge, Peter M.. *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta, 1990.
- Simon Fritz, B.. *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. 5.Auflage. Heidelberg: Carl-Auer, 2015.
- Simon, Herbert A.. *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Free Press, 1957.
- Sinn, Walter. „Digital-physische Transformation.“ *Organisationsentwicklung*, Nr.3 (2015): 11-13.
- Spielberg, Holger, und Heiko Roehl, „Digitalisierung braucht Ehrlichkeit.“ *OrganisationsEntwicklung* Nr.3 (2015): 6-10.
- Steiner, Georg A.. *Top Management Planung*. München: Verlag Moderne Industrie, 1971.
- Stickdorn, Marc und Jakob Schneider. *This is Service Design Thinking: Basics – Tools – Cases*. Amsterdam: BID Publisher, 2011.
- Stöger, Roman. „Umsetzung der Digitalisierung.“ *OrganisationsEntwicklung*, Nr.1 (2017): 55-61.
- Streich, Richard K. „Veränderungsprozessmanagement.“ In *Change management: Programme, Projekte und Prozesse*, 243-253, Herausgeber Michael Reiß und Lutz von Rosenstiel. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997.
- Strunk, Guido. „Komplexitätsmanagement Umgang mit komplexen Systemen.“ Unveröffentlichtes Skript. Abgerufen am 2.10.2017. http://www.complexity-research.com/pdf/Seminare/01_Skript.pdf
- Tuckmann, Bruce. „Developmental Sequence in Small Groups.“ *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, Nr. 3 (2001): 66-81.
- Ulrich, Hans. *Management*. Bern: P. Haupt, 1984.
- Vahs, Dietmar. *Organisation*. 8. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel: 2012.
- Vahs, Dietmar. *Organisation*. 7 Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel: 2009.

- Vanhemert, Kyle. „Consulting Giant McKinsey Buys Itself a Top Design Firm.“ *Wired*. Abgerufen am 2.1.17. <http://www.wired.com/2015/05/consulting-giant-mckinsey-bought-top-design-firm/>
- VanPatter, GK, und Elizabeth Pastor. „*NextD Reality Check*.“ Abgerufen am 20.03.2016. <https://issuu.com/nextd/docs/realitycheck201>.
- VanPatter, GK. „Making Sense of Design thinking & „Agile“ Method.“ Abgerufen 20.8.16. www.linkedin.com/pulse/making-sense-design-thinking-agile-method-gk-vanpatter.
- VanPatter, GK. „Design Thinking is „mindset“?“ Abgerufen am 2.2.2107. linkedin.com/pulse/design-thinking-mindsetnot-exactly-gk-vanpatter.
- Vatter, Christian und Martin Jordan. „Brand Services - Service Design in der Markenführung.“ In *Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert*. 255-278. Herausgeber Stefanie Dänzler und Thomas Heun. Wiesbaden: Springer, 2014. 2
- Vargo, Stephen L., und Robert Lusch. „Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.“ *Journal of Marketing* 68 (2004): 1–17.
- Vargo, Stephen L., und Robert Lusch. „Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution.“ *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (2008): 1–10.
- Vargo, Stephen L., Paul P. Maglio und Melissa Archpru Akaka. „Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution.“ *European Management Journal* 26 (2008): 145-152.
- Vester, Frederic. *Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*. 9. Auflage. München: Dtv, 2012.
- Warwick, Laura, Robert Young und Matthew Lievesley. „A third way for the third sector: generating a framework to recognise the impact(s) of the co-design of service innovation in third sector organisations using a critical design research cycle.“ Artikel präsentiert auf International Design Management Research Conference, DMI, Boston, 8.-9. August, 2012.
- Watzlawick, Paul, Janet H. Beavin und Don D. Jackson. *Menschliche Kommunikation*. Bern: Huber, 1969.
- Weick, Karl. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- Whitmore, John. *Coaching für die Praxis*. Breisgau: Allesimfluss, 2011.
- Willke, Helmut. *Systemtheorie I: Grundlagen*. Stuttgart: Lucius&Lucius, 2000.
- Willke, Helmut. *Systemtheorie II: Interventionstheorie. Einführung in die Theorie der Intervention in komplexe Sozialsysteme*. Stuttgart: Fischer, 1994.
- Wilms, Falko. „Arbeitsbericht Prozess- und Produktengineering: Anwendungen, strategisches Management.“ Unveröffentlichtes Skript, Fachhochschule Vorarlberg, 2008.
- Wilms, Falko. „Entscheidungsfindung im vernetzten Denken.“ In *Die Problemsituationen als Gefüge von Wirkungen*, Herausgeber Martin Lehner und Falko E. P. Wilms, 53-73. Berlin: F. Wissenschaftlicher Verlag, 2001.
- Wimmer, Rudolf. „Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung.“ In *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*, Herausgeber Michael Hofmann, 45–136. Heidelberg: Physica Verlag 1991.
- Wimmer, Rudolf. „Organisationsberatung als Intervention“. Abgerufen am 10.12.2016. <http://www.osb-i>.

com//sites/default/files/user_upload/News/RWi_Organisationsberatung_als_Intervention_Oktober_2008.pdf (2008).

Winterhalder, Sven, und Marcel Hülsbeck, „Schwerter zu Pflugscharen: Von der klassischen zur systemischen Strategieentwicklung.“ In *Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen*, Herausgeber Nino Tomaschek, 212-225. Heidelberg: Carl-Auer, 2006.

Eun, Yu. „A reflection on and Suggestion of Service Design Processes: from Activity-Centered Descriptions toward Outcome-Oriented Demonstrations.“ *Archives of Design Research*, 30(1) (2017): 25-39.

Eun, Yu. „Understanding Service Design practices and contributions to New Service Development.“ Unveröffentlichte Dissertation, Lancaster University, 2016.

Eun Yu und Daniela Sangiorgi. „Service Design as an Approach to Implement the Value Cocreation Perspective in New Service Development.“ *Journal of Service Research*, 2017, 1-19. Abgerufen am 26.05.2017. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670517709356>.

Zukunftsinstitut. *Megatrend Dokumentation*. Frankfurt a. Main: Zukunftsinstitut GmbH, 2015.

Abbildungsverzeichnis

Kapitel 1

- Abb 1: Die Entwicklung des Produkt- und Servicekonzeptes, nach Baines et al. (2007:4)
- Abb. 2: Ein Produktservice-Designprojekt (PSS) unterliegt multidisziplinären Einflüssen
- Abb 3: Schematische Darstellung des Forschungsgegenstandes.
- Abb 4: Struktur der Arbeit
- Abb. 5: Research Journey

Kapitel 2

- Abb. 6: Zentrale Megatrends unserer Zeit, angelehnt an das Zukunftsinstitut (2015)
- Abb. 7: Von Service Design zu Design of Services, nach Kimbell, Sangiorgi (2012:98)
- Abb. 8: Entwicklung der Unternehmen über Zeit, nach Bruhn (2011:5)
- Abb. 9: Geschäftsmodelle bei Servicetransformationen, nach Bruhn und Hepp (2015:60)
- Abb. 10: Design Skalen 1 - 4, angelehnt an Pastor und VanPatter (2005-11)
- Abb.11: Trajectory of the Artificiality nach Krippendorff (1997:91)
- Abb. 12: Design Ladder, nach Danish Design Council, 2004
- Abb. 13: Unterschiedliche Designskalen-, Dimensionen und Herausforderungen. Alle 4 Skalen sind iterativ miteinander verwoben, angelehnt an Pastor und VanPatter (2013)
- Abb. 14: Durch Start-Ups oder Unternehmensberatungen akquirierte Designorganisationen, angelehnt an Maeda (2016)
- Abb.15 : Der Service Design-Prozess / „Double Diamond“, nach UK Design Council 2014
- Abb. 16: Vernetztes Produkt und Service-System „Erlebnis Fortbewegung“
- Abb. 17: Die Veränderung der Service Design-Interaktionen, nach Sangiorgi (2014:14)
- Abb. 18: Die Servicebeziehung, nach Sangiorgi (2014:13)
- Abb. 19: Die drei Komplexitätstreiber im Service Design nach Sangiorgi (2014:30)

Kapitel 3

- Abb. 20: Die Entwicklung von Theoriemodellen zum Systembegriff, nach Königswieser und Hillebrand (2004:25)
- Abb. 21: Die zehn ausgewählten Aspekte im Bezug zum Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit
- Abb. 22: Systemklassifizierungen nach Lambert, erweitert durch Jonas (1996:75)
- Abb. 23: Systemarten in der neueren Systemtheorie nach Berghaus (2011:38)
- Abb. 24: Kybernetischer Regelkreis, angelehnt an Jonas (1994:77)
- Abb. 25: Die begrifflichen Zusammenhänge zwischen Beobachtungen 1., 2. und 3. Ordnung, angelehnt an Krizantis (2015:44)
- Abb. 26: Historische Entwicklung der Organisationstheorien, angelehnt an Bea (2010)
- Abb. 27: Triviale Maschine in Anlehnung an Foerster (1993:245)
- Abb. 28: Top-Down-Strategieansatz, nach Vahs (2012:392)
- Abb. 29: Bottom-Up-Strategieansatz, nach Vahs (2012:393)
- Abb. 30: Nichttriviale Maschine, angelehnt an Foerster (1993:245)
- Abb. 31: Bi-polare Strategie, nach Vahs (2012:394)
- Abb. 32: Das „neue“ St. Galler Management Modell 2002, angelehnt an Rüegg-Stürm (2003:22)
- Abb. 33: Rollen in der Organisationsentwicklung, angelehnt an Czichos (1993:453) und Lippitt & Lippitt (2014:84)
- Abb. 34: Die vier digitalen Reifegrade nach Forrester (2015)
- Abb. 35: Phasen organisatorischer Veränderungsprozesse im Vergleich Streich und Lewin, nach Messbacher (2015:7)
- Abb. 36: Phasenmodelle nach Doppler und Lauterburg, Czichos, Krüger
- Abb. 37: Die sieben ausgewählten Perspektiven im Bezug zum Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit
- Abb. 38: Das Seerosenmodell, angelehnt an Schein (1984:4)
- Abb. 39: Das Prozessmodell die „systemische Schleife“, angelehnt an Königswieser und Hillebrandt (2015:46)

- Abb. 40: Gängige Phasen eines systemischen Organisationsberatungsprozesses, angelehnt an König und Volmer (2014) und Grossmann (2015)
- Abb. 41: Schematische Darstellung eines Beratungssystems, angelehnt an Exner & Exner (2017:74)
- Abb. 42: Schematische Darstellung der Kategorien der Literaturanalyse im Bereich Implementierung von PSS
- Abb. 43: Zeitpunkt der Implementierung im Prozess nach Overkamp und Holmid (2016)
- Abb. 44: Die drei Level von Veränderungen durch Service Design nach Sangiorgi und Junginger (2009:8)
- Abb. 45: Vom Mindshift zum Cultureshift nach VanPatter (2016)
- Abb. 46: Zusammenarbeits-Typologien von Service Designern und Organisationen
- Abb. 47: Co-Design Hindernisse, nach Pirinen (2016)
- Abb. 48: Die drei relevanten Perspektiven von Service Design und Business Design, angelehnt an Arico (2015:3)
- Abb. 49: Business und Service Design Prozess nach Arico (2015:4)
- Abb. 50: Implementierungs-Infinity-Modell (SIIM) nach Hicks (2010:11)
- Abb. 51: Typologie der Innovations-Labs nach Mager, Longerich, Evenson, sedesresearch Institut Köln (2016:51)
- Abb. 52: Evolutions-Map von Innovations-Labs nach Mager et al. (2016:52)
- Abb. 53: Das 7-S-Modell mit weichen und harten Faktoren (auch McKinsey 7-S Framework genannt), von Peters und Waterman (1982:10)
- Abb. 54: Verteilung der 12 Erfolgsfaktoren über den Phasenverlauf von Veränderungsprozessen, Gerhardt und Frey (2006:52)
- Abb. 55: Erfolgsfaktoren in der systemischen Beratung, nach Königwieser und Hillebrand (2015:44)

Kapitel 4

- Abb. 56: Beobachtungen im Untersuchungsverlauf
- Abb. 57: Modell der Wirklichkeit, angelehnt an Legewie (2004:10)
- Abb. 58: Das Vorgehen zur Analyse von Systemen, nach Ulrich/Krieg (1973:67)
- Abb. 59: Die rekursive Struktur Sensitivitätsmodell, nach Vester (2002:199)
- Abb. 60: Vier Felder für die Bestimmung im System nach Vester (200)
- Abb. 61: Beispiel einer positiven Rückkopplung bzw. Verstärkungsschleife nach Senge (1996:101)
- Abb. 62: Übersicht über die drei Teilstudien
- Abb. 63: Gefundene Dimensionen bezüglich PSS-Erfahrung und -Interesse
- Abb. 64: Auszug aus der Liste der 448 Codes
- Abb. 65: Mögliche Perspektiven in der Zusammenarbeit
- Abb. 66: Die Schritte von der Identifikation der drei Hauptakteure über die Zuordnung der Kategorien und Funktionen zu den drei Hauptakteuren bis hin zu den sieben Perspektiven der Zusammenarbeit
- Abb. 67: Barrieren bei PSS-Implementierungen
- Abb. 68: Faktoren zugeordnet zu den Perspektiven
- Abb. 69: Faktoren Perspektive „temporäre Projektorganisation“
- Abb. 70: Sechs erkennbare Ebenen der Zusammenarbeit
- Abb. 71: Gefundene Rollen in einem PSS-Implementierungsprozess
- Abb. 72: Fünf Typologien der Service Design Agentur
- Abb. 73: Nähe/Distanz Dilemma der (Service)-Designagenturen
- Abb. 74: Ziele und Projekterfolge der Service Design-Agenturen
- Abb. 75: Variante 1: Cross-Impact-Analyse (vorläufige Einflussfaktoren)
- Abb. 76: Variante 1: Rollenverteilung mit 21 gefundenen Einflussfaktoren
- Abb. 77: Vorläufige Variante 1, Beschreibung der Rollen
- Abb. 78: Variante 1: Rollenverteilung der 21 Einflussfaktoren in acht Zonen
- Abb. 79: Einflusstärken der 21 Faktoren untereinander
- Abb. 80: Übersicht über genannte Einflussfaktoren bei den Befragungen
- Abb. 81: Eindrücke von den Workshops
- Abb. 82: Workshopablauf

- Abb. 83: Eingesetzte Workshop-Templates
- Abb. 84: Karten als Stimulusmaterial
- Abb. 85: Rollenverteilung Workshop 1
- Abb. 86: Einflusstärken Workshop 1
- Abb. 87: Rollenverteilung Workshop 2
- Abb. 88: Einflusstärken Workshop 2
- Abb. 89: Rollenverteilung Workshop 3
- Abb. 90: Einflusstärken Workshop 3
- Abb. 91: Rollenverteilung Workshop 4
- Abb. 92: Einflusstärken Workshop 4
- Abb. 93: Rollenverteilung Workshop 5
- Abb. 94: Einflusstärken Workshop 5
- Abb. 95: Rollenverteilung Workshop 6
- Abb. 96: Einflusstärken Workshop 6
- Abb. 97: Variante 2: Einflusstärken der zweiten vorläufigen Einflussfaktoren (24)
- Abb. 98: Variante 2: Rollenverteilung der zweiten vorläufigen Einflussfaktoren (24)

Kapitel 5

- Abb. 99: Implementierungsziele bei PSS
- Abb. 100: Abb. 98: Typologie der Service Design-Agenturen, angelehnt an Mager, Longerich, Evenson, sedesresearch Institut Köln (2016:51)
- Abb. 101: Gründe des Scheiterns bei PSS
- Abb. 102: Einteilung der 24 Einflussfaktoren in notwendige und hinreichende Faktoren
- Abb. 103: Variante 3: Rollenverteilung mit 18 hinreichenden Einflussfaktoren
- Abb. 104: Bedeutung der Faktoren für den Erfolg der PSS-Implementierung, basierend auf Variante 3
- Abb. 105: Verhältnis von Zeit, Lenkbarkeit und Erfolg
- Abb. 106: Netzwerk der Einflussfaktoren
- Abb. 107: Theoretische Aspekte dieser Untersuchung
- Abb. 108: Gefundene Metakategorien
- Abb. 109: Prozessuales Implementierungsmodell
- Abb. 110: Die zehn ausgewählten systemth. und sieben system. Perspektiven im Bezug auf den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit
- Abb. 111: Notwendige und hinreichende Einflussfaktoren
- Abb. 112: Implementierungsreifegrad
- Abb. 113: „Doppelter Reifegrad“
- Abb. 114: Rückkopplung Szenario 1 - fehlende Reife
- Abb. 115: Rückkopplung Szenario 2 - niedrige Reife
- Abb. 116: Verständnis-Logarithmus für die Organisationsdiagnose, aufbauend auf Glasl / Lievegoed (2005)
- Abb. 117: Rückkopplung Szenario 3 - relevante Stakeholder
- Abb. 118: Veränderungskurve bei PSS-Implementierungsvorhaben
- Abb. 119: Rückkopplung Szenario 4 - Blockade
- Abb. 120: Rückkopplung Szenario 4 - Fortdauer
- Abb. 121: Dreidimensionaler Selektionsmechanismus, Ziele orchestrieren und Führungsgröße definieren.
- Abb. 122: Rückkopplung Szenario 5
- Abb. 123: Beispielhaftes Ursache-Wirkungs-Diagramm möglicher Gründe des Scheiterns bei PSS-Implementierungen
- Abb. 124: Rollen beim PSS-Implementierungsprozess
- Abb. 125: Aufgabenbereichen und mögliche Schwerpunkten bei PSS-Akteuren
- Abb. 126: Schwerpunkte bei PSS-Akteuren anhand des Implementierungsmodells
- Abb. 127: Abstrahierte Darstellung einer verzahnten und orchestrierten Prozessplanung
- Abb. 128: Service Design Ergebnisdimension Implementierung, angelehnt an Mager, Longerich, Evenson (2016:51)

Tabellenverzeichnis

Kapitel 2

Tab. 1: GD-Logik und SG-Logik im Vergleich, nach Vargo, Maglio, Archpru Akaka (2008:148)

Tab. 2: Das Leistungsportfolio von Service Design-Agenturen, nach Forrester (2015:3)

Tab. 3: Agenturen die Beratung im Bereich Organisationsveränderung und Experience Design anbieten, nach Forrester (2015:4)

Kapitel 3

Tab. 4: Mechanistisches vs. systemisches Paradigma im Überblick, angelehnt an Fischer (2016:5)

Tab. 5.: Sieben Wesenselemente von Organisationen nach Glasl und Lievegoed (2016:153)

Tab. 6: Dimensionen der Reifemodelle im Vergleich

Tab. 7: Symptome von Widerstand nach Doppler und Lauterburg (1994:205)

Tab. 8: Phasenmodelle im Vergleich

Tab. 9: Studie über Hebelfaktoren bei der Servicetransformation, nach Stöger (2017)

Tab.10: Die zehn Painpoints bei Change Prozessen, nach Kyaw und Claßen (2010)

Tab.11: Übergreifendes Konzept der 12 Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, nach Gerkhardt und Frey (2006:50)

Tab.12: Spezifische Erfolgs- bzw. Hebelfaktoren im Vergleich

Kapitel 4

Tab. 13: Auszug aus einer Prioritätenmatrix mit den drei Kriterien Differenz, Veränderungsfrist und Lenkbarkeit.

Tab. 14: Teilnehmer aus Service Design bzw. Designagenturen, Größe geschätzt

Tab. 15: Teilnehmer aus der Lehre / Wissenschaft

Tab. 16: Teilnehmer aus der Industrie

Tab. 17: Gefundene Methoden und Workshop-Formate

Tab. 18: Teilnehmer aus dem Feld Beratung und Industrie

Tab 19: Vorläufige Variante 1: 21 Einflussfaktoren

Tab. 20: Vorläufige Variante 1: Prioritätenmatrix der vorläufigen 21 Faktoren in Bezug auf Veränderungsfrist und Lenkbarkeit

Tab 21: Teilnehmer Workshop 1, 2 und 3

Tab 22: Teilnehmer Workshop 4, 5 und 6

Tab 23: Übersicht der Rollenverteilungen der Einflussfaktoren in den sechs Workshops

Tab 24: Vorläufige Variante zwei: Überblick und Beschreibung aller 24 Einflussfaktoren

Kapitel 4

Tab. 25: Zusammenfassung der Workshop-Ergebnisse in Faktoren mit Hebelwirkung und hoch beeinflussbare

Tab. 26: Prioritätenmatrix der hinreichende Einflussfaktoren

Anhang

Anhang A: Zehn Prämissen der SD-Logik	207
Anhang B: Interviewleitfaden	208
Anhang C: Liste der Codes	210
Anhang D: Gefundene Barrieren	212
Anhang E: Gefundene Faktoren in Zuordnung zu den sieben Perspektiven	214
Anhang F: Weitere Workshop-Ergebnisse	218
Anhang G: Workshop-Vorgehen	224
Anhang H: Workshop-Templates	227
Anhang I: Workshop-Stimulusmaterial	229
Anhang J: Variante 3: Differenz von Aktiv- und Passivsumme	230
Anhang K: Vergleich der drei Varianten und deren Hebefaktoren	230
Anhang L: Unterteilung der hinreichenden Einflussfaktoren in drei Kategorien	231
Anhang M: Kräftefeldanalyse	231
Anhang N: Erwartungsanalyse	232

Anhang A: Zehn Prämissen der SD-Logik

Prämisse	Erklärung
P1: Service ist die grundlegende Form des Austauschs.	Die Anwendung operanter Ressourcen (Wissen und Fähigkeiten) – definiert als Service – ist die Basis aller Austauschprozesse zwischen Marktpartnern. Die Marktpartner tauschen immer Service gegen Service.
P2: Indirekte Austauschformen überdecken die fundamentale Basis des Austauschs (Service).	Da Service durch eine Kombination von Gütern, Geld und Institutionen entsteht, ist der Service nicht immer als grundlegende Austauschform erkennbar.
P3: Güter sind die Distributionsmechanismen zur Bereitstellung von Service.	Nicht die physischen – also operanden – Ressourcen (z. B. Rohstoffe), die Unternehmen mit dem Ziel einer bestimmten Wirkung bearbeiten, sind die Quelle von Wettbewerbsvorteilen, sondern die operanten Ressourcen. Unternehmen sind demnach dann besonders erfolgreich, wenn sie Wissen so schaffen und nutzen, dass sie dem Kunden Angebote machen können, die der Konkurrenz überlegen sind.
P4: Operante Ressourcen sind die fundamentale Quelle von Wettbewerbsvorteilen.	Das wirtschaftliche Handeln in Volkswirtschaften ist durch zunehmende Spezialisierung der Marktteilnehmer – basierend auf deren operanten Ressourcen – gekennzeichnet. Diese spezialisierten Einheiten tauschen den von ihnen erstellten Service.
P5: Alle Volkswirtschaften sind serviceorientierte Volkswirtschaften.	Da Service durch eine Kombination von Gütern, Geld und Institutionen entsteht, ist der Service nicht immer als grundlegende Austauschform erkennbar.
P6: Der Konsument ist immer an der Kreation des Wertes einer Leistung beteiligt (Co-Creator of Value).	Der Kunde als Co-Creator of Value am Wertschöpfungsprozess beteiligt, da er den Wert im Prozess des Gebrauchs entstehen lässt (Value-In-Context). Dies gilt nicht nur für Dienstleistungen, sondern auch für Sachgüter, indem er z. B. die Produkte nutzt, wartet oder an seine Nutzungssituation anpasst.
P7: Das Unternehmen kann keine Werte liefern, sondern lediglich Wertangebote offerieren.	Angebote von Unternehmen haben keinen immanenten Wert. Dieser entsteht erst durch den Kunden, indem er diesen wahrnimmt und determiniert bzw. kreiert. Unternehmen können somit nur Wertangebote unterbreiten.
P8: Eine servicezentrierte Perspektive ist von Natur aus kunden- und beziehungsorientiert.	Da Wert erst gemeinschaftlich – durch Interaktion mit dem Wertangebot – entsteht, ist die servicezentrierte Sichtweise der SDL automatisch kunden- und beziehungsorientiert. Dies gilt auch für diskrete Transaktionen, da der Kunde auch in diesem Fall mit dem Wertangebot als Co-Creator of Value interagiert.
P9: Alle sozialen und wirtschaftlichen Akteure integrieren Ressourcen.	Unternehmen existieren, weil sie mikrospezialisierte Fähigkeiten und Kompetenzen (z. B. Wissen von Mitarbeitern) integrieren und zu komplexen Wertangeboten transformieren. Letztlich agieren jedoch alle Marktteilnehmer – also auch Individuen und Haushalte – als Ressourcenintegratoren.
P10: Der Wert einer Leistung wird immer individuell und phänomenologisch durch den Nutznießer der Leistung determiniert.	Der Wert einer Leistung entsteht immer idiosynkratisch durch Erfahrung und in Abhängigkeit vom Kontext. Es gibt somit keinen objektiven Wert einer Leistung.

Tab. 1: Die zehn Prämissen der SD-Logik, nach Vargo und Lusch (2004), deutsche Fassung (Dregner 2012:10)

Anhang A: Interviewleitfaden

„Implementierbarkeit von komplexen Produkt und Service Design-Systemen“
Organisationsgestaltung im Designprozess

1. Definitionen:

Komplexes Produkt und Service Design-System (PSS):

Vernetzung von jeglicher Art Produkt (Artefakt, Software, App) mit einem Service (ausgeführt oder unterstützt durch einen Mensch). Mehrere Unternehmensbereiche sind in die Umsetzung des Produkt und Service Design-Systems involviert.

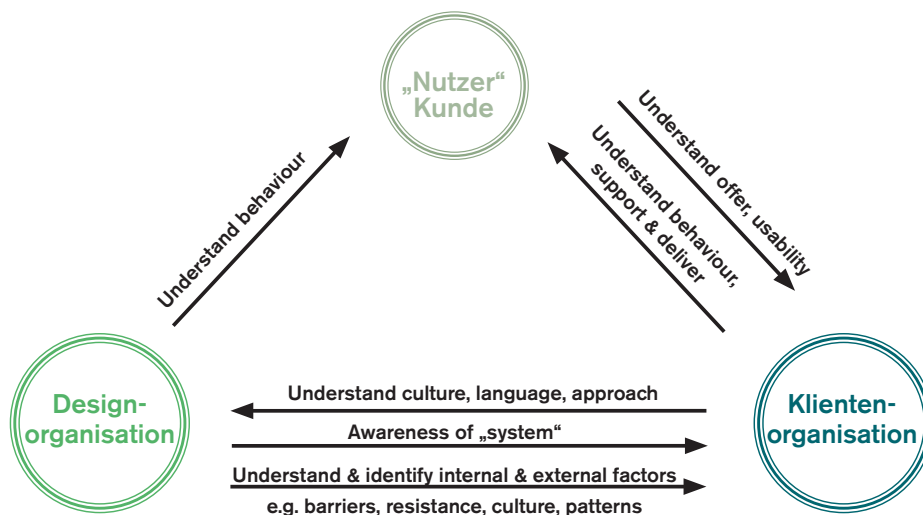
Designorganisation:

Interdisziplinäres Team einer strategischen Designberatung

Klientenorganisation:

Klientin der Designagentur, die ein PSS umsetzen will

2. Spannungsfeld



3. Fragen:

Was würden Sie sagen, sind – für Designorganisationen – die **wichtigsten Faktoren**, um ein komplexes Projekt (PSS) in eine bzw. mit einer Organisation erfolgreich zu implementieren?

Was würden Sie sagen, sind – für Designorganisationen – wichtige, noch nicht bedachte **Faktoren bzw. Potentiale**, um Organisationen bei der Umsetzung komplexer Projekte zu unterstützen?

Was würden Sie sagen, sind – für Designagenturen – die **größten Hindernisse**, um komplexe Projekte erfolgreich zu implementieren?

Was würden Sie sagen, sind – für die Klienten-Organisationen – wichtige Faktoren, dass die Implementierung **erfolgreich** verlaufen kann?

Was glauben Sie, wieviel **Information eine Designorganisation über die Klientenorganisation** braucht eine Designorganisation, um erfolgreich PSS entwickeln und umsetzen zu könnten?

Gibt es noch weitere Aspekte, die Sie in diesem Zusammenhang beachtenswert und wichtig finden?

Wo bestehen, Ihrer Meinung nach, momentan Forschungslücken in diesem Bereich?

Vielen Dank!

* Bei dem hier angeführten semistrukturierten Interviewleitfaden handelt es sich um eine Version, die nach mehreren Iterationen während des Forschungsprozesses entstanden ist.

Anhang C: Liste der Codes im ersten Durchlauf

	448		
Verstehen der Organisation	1	amount of information overwhelming	1
understanding	6	Voraussetzung Klientenorganisation	1
resistance to new ideas	1	trust in designer	3
resistance to understand	1	aiming for change	1
stakeholder interviews	1	Arbeiten mit der Organisation	1
using non-linear to help understand	1	success factor	35
using 3-dimensions to help understand	1	starting with small projects and teams	1
understanding who are leaders	1	support	4
understanding what organization goes through	1	supporting organization doing change	2
understanding strategic positioning of organization	1	supporting customer in complete life-cycle	1
understanding responsibilities	1	workshops instead of meetings	1
understanding with one client using it for next client	1	working very visually	1
understanding motivation	1	working rapidly	1
understanding customer	1	working in the organisation internally	1
understanding complexity, creating simplicity	2	working on real existing projects within org	1
socio-technical systems	1	working a long time together	7
technology	1	translating experiences from outside to inside	1
reducing complexity to understandable facts	1	stretching design to contribute to implementation	1
possible success factor (in future)	4	visualizing emotional truth	1
silos inside organizations	1	using start-up methodology	1
silos cause effects	1	using potential if company with history evolves	1
standard org-chart	3	visualizing concept	3
potential	2	working step by step	2
power struggle among team	1	working on partner level with organizations	1
power of decision	1	transdiscipline knowledge	1
people	1	scope of project to small	1
need to understand power relations inside organizations	1	rapid change	1
need to understand customer centric strategy and vision	1	selling value of customer centricity	1
need to recognize whole ecosystem	1	synthese	1
need to minimize risks through understanding big picture	1	resolving organizational challenges	1
identifying	0	return on invest	1
internal ethnography	1	reduction of features	1
internal challenges	1	Reduce to essentials, fundamentals	1
identifying where organisation doesn't work	1	prototyping in human scale	2
identifying where customer needs match organizational capability	1	top-down approach	1
identifying relevant stakeholders	1	visualizing people's experience and context	1
identifying parameters within an organization	1	simplicity enables quick execution	1
identifying organizational ability	1	sticking to clear value proposition	1
identifying different mindsets	1	strategic design	1
identifying different levels of collaboration	1	role play	1
identifying beliefs	1	realizing, seeing what needs to be done inside the organization	1
need to look in a systemic way onto whole system	1	required shift from process-driven linear organization to fluid	1
need to do more to understand organization	1	prototyp: aligning look to status of project	1
Need for visualizing the structure you're dealing with	1	provising experience as a base for understanding	1
Need for identifying the structure you're dealing with	1	rapid working	2
multiple dimensions of constraints	1	process	4
linear thinking, process	1	potential to scale	1
mapping internal factors	1	planting little things inside organizations	1
listening channels	1	participation	1
learning through resistance	1	owning the process	1
internal perspective shift	1	organizational leader must experience user live	1
knowing the company better	1	organization unable to deliver	1
journey of people	1	not designing against whole ecosystem, focusing	1
hierarchical thinking in power sense	1	orchestration	1
justification	1	orchestrated	1
fear of risk	2	one person owning the journey	1
fear of loosing	1	negative insights	1
fluidity and interconnectedness of service systems	1	need to work on strategic level	1
every organization is different	1	need to understand human behaviour	1
ever-changing systems	1	Need to understand all aspects and details	1
Verstehen der Kultur	1	need to understand context of use, user	1
innovative culture	1	hard to understand	1
innovation culture through observing output	1	designer understanding customer, user needs	1
ecosystem analysis	1	need to test things, new ideas	1
culture more important than structure	1	need to influence technological elements	1
Ethnography inside org	1	need to balance giving and receiving for employees	1
antibodies within organizations	1	need to align strategy with customer needs	1
behavioural groups	1	need to align measurements with strategy	1
brief of company	1	need to align culture	2
approach of understanding	1	need of customer centric development	1
analysis of responsibilities	1	need for research and testing in real projects	1
analysing on strategic level	1	need for qualitative knowledge about customers	1
analysing external factors	1	need for organizations to understand consequences	1
Herausforderung	1	need for organizations to adept	1
problem	17	need for organization to understand progress	1
underestimating costs	1	need for organization to know status quo (e.g. what culture)	3
problem of stakeholder change during projects	1	need for odd, new stimuli	1
underestimating effort	1	need for internal tools for staff	1
underestimating complexity	1	need for internal service design	1
significant shift as big challenge	1	need for foresight (how will organization react)	1
potential for new business field for designers	2	need for early decisions	1
no experts in organisational change	1	Need for externals to be internal to understand the org from in	1
linear processes are problem	1	merging of business units	1
implementation is complex, multilayered	1	minimising risks	1
ignorance of human-centricity	1	market facing deliverable	1
ignoring "cultural change" as term	1	management by designers	1
lack of value if not able to implement	1	making customers understand concept	2
lack of internal knowledge	2	need for organization to know what to do	1
lack of integrating organization	1	matching customer needs and organizational ability	1
lack of holistic understanding	3	measure change through stories that change	1
lack of holistic approach	1	making context of real situation tangible	1
lack of customer knowledge internally	1	making context understandable for organization	1
lack of organization in understanding their maturity level	2	make it tangible	2
lack of sense	1	importance of human-centricity	1
lack of customer centric strategy and vision	1	it looks easier from outside than it is from inside	1
financial reason vs. concept	1	multidisciplinary teams	1
designers can not understand organizations	1	involving organization to support understanding	1
design cannot be implemented into an organization	1	internal success factor / designer	1
complex and ambiguous systems	1	engagement of employees help understanding	2
clash of mindsets	2	engaging stakeholders through workshop	4
changing of perspective important	1	engaging organization early in the process	1
change on deep level - mindset approach	1	engaging clients	5
challenge to change culture, become customer centric	2	involving important stakeholders	2
challenge of scaling	1	involving right people	4
challenge is design not technology or production	1	involving people on policy level	3
avoiding term organizational change	1	involving CEO	1
		holding the human story throughout process	1

Anhang C

future scenario	1
focusing on things that need to be done	1
getting human / user-centric	3
focusing on special areas instead of all	1
focus on essentials / key things	1
interacting, embody, facilitate to support understanding	2
facilitate learning through exploration	2
experience grows over time	1
dialogue between people	1
development of new abilities inside design team	1
designer produces too much information	1
design supports decision making	1
design should not happen to organization	1
design makes complex things evident	1
design has a toolset for making complex things simple	1
cutting down features, concept	1
customer / human centric	4
customer and organizational optimized	2
create and curate environment	1
constant learning	1
consequences of one step in customer journey	1
connection of customer journey to internal factors	1
connected to vision	1
communication internal matching external	1
clients need more support, guidance	1
client understanding customer	2
clear responsibilities	1
broad picture, holistic understanding	1
brilliant communication skills	1
brilliant story-tellers	1
behaviour can not be designed	1
behaviour can be nudged	1
alignment workshops	1
addressing fundamental, mostly small things	1
action research	1
die Leute abholen wo sie sind	1
metaebene: zusammenarbeitsebene	1
building capability inside organization	3
Wert der Designorganisation	1
retrospective realization of change process	1
partizipation, working with content	1
organisational consultants lack of prototypes	1
need for translating design to make it understandable	1
maintaining a strong position (designer)	1
language of design is powerful	1
ideas come from external partners	1
element of change	1
designers have implicit knowledge	1
co-creation, partizipation	1
being inconvenient	1
changing without noticing	1
metaebene: reflektionsebene	1
Voraussetzung Designorganisation	0
service design inside the service consultancy	1
type of designers is able to understand constraints	1
training	3
teaching mindsets	1
teaching clients to do user research	1
teaching clients tools that could be used	1
training for leadership level	2
solutions are very obvious from outside	1
type of designer who wants to learn always more	1
need to understand oneself (designer)	1
need of discipline or competence able to understand complexity	1
need for running a business case	1
need for designers to understand context of organizations	1
learning from consultancies	1
interdisciplinary team	1
Mindset	5
self-awareness, psychology	1
self aware, self reflective	1
positive mindset	1
designerly, open mindset	1
skills & methods	0
hands-on approach	1
blueprints support understanding	1
method to identify mindset	1
method	14
creating momentum for people to grab onto	1
creating simplicity	1
discipline of transformational change	1
designing against constraints	1
empathic way	1
empathy with users	2
empathy with clients/employees	1
courage	2
creative problem solving	1
conceptual thinking and working	1
combination of service and business design	1
combination of experience and research based	1
cohesive team	1
building confidence to be allowed to do mistakes	1
ability to understand organization	1
ability to tackle business and organizational issues	1
service design project	1
strategic service design project	1

Anhang D: Gefundene Barrieren bei PSS-Implementierungen

Service Design-Organisation intern

- Trial and Error > „Learning by Widerstand“ (Zitat Tp_sd5)
- Selbstbeschreibung, Verständnis
- Herausforderungen sind auf menschlicher, psychologischer Basis, keine technische oder prozessualen Komponenten
- Komplexität und Vielschichtigkeit der Implementierung
- Aufwand, Kosten und Komplexität werden unterschätzt
- Design sollte „den Organisationen nicht passieren“ (wie ein Fremdkörper draufgesetzt)
- Den Wert der „Kundenzentrierung“ verkaufen
- Nur negative Insights > wo die Org nicht funktioniert
- Keine Kenntnisse der richtigen Tools (Umgang mit Veränderung)
- Eigene „Change Fähigkeiten“ werden unterschätzt
- Unstrukturierte Analyse der Klientenorganisationen
- „Menschliche Story“ den ganzen Prozess über vertreten

Zusammenarbeit, „Double Diamond“ Prozess Analyse

- Stakeholder Management: Alle wichtigen Stakeholder identifizieren und mit einbeziehen (von Anfang an)
- Kunden wollen oft Designer nicht mit zu viel Information „belasten“, Kreativität einschränken > kreatives, nicht naives Arbeiten, schwierig das Rad nicht neu zu erfinden
- Ganzheitliches Bild und Verstehen
- Designorganisation (eine Rolle innerhalb des Teams) braucht umfassenden Einblick in relevante Parameter, die Organisation und Business/betriebswirtschaftliche Parameter betreffend
- Die Klientenorganisation verstehen
- Jede Klientenorganisation ist unterschiedlich
- Zu viele Beteiligte
- Organisation von außen zu verstehen ist unmöglich
- Externer kann keine Systeme kreieren, nur unterstützen
- Kunde sieht keinen Wert darin, Organisation zu mappen, ihn interessiert nur, was außerhalb der Organisation existiert
- Analysen auf strategischem Niveau
- Politische Umwelt
- Einschätzen der Organisation

Klientenorganisation intern

Führungsebene

- Interne Überzeugungsarbeit
- Hierarchische Führung intern, hierarchisches Denken
- Kein Bewusstsein und Wissen über human-centric Werte, kein Human-centred Mindset
- Ziele nicht offen kommuniziert
- Wechselnde Ansprechpartner
- Persönliche Machtkämpfe
- keine Top-down Erlaubnis
- Zu viele Beteiligte, zu viel Feedback aus unterschiedlichen Richtungen
- Unterschiedliche Erwartungen
- Projekte nicht innerhalb Legislaturperiode umsetzbar
- Business Sprache verstehen
- Restrukturierung > Ansprechpartner wechseln, Prioritäten verschieben sich
- Kein großes Fass aufmachen, doch alle wichtigen Beteiligten involvieren
- Ignoranz gegenüber human-centricity

Mitarbeiter

- Rahmenbedingungen, z.B. Kompensationsmodell muss mitgestaltet werden
- Uneigenständige Mitarbeiter, keine Identifizierung der Mitarbeiter mit Organisation
- Unklarheit, wie man Kundensicht integrieren kann
- Wollen alte Arbeitsweise beibehalten
- Wissenstransfer & Kommunikation funktionieren nicht optimal
- Interne richtige Mitarbeiterauswahl z.B. für Testprojekte
- Bottom-up-Begeisterung z.B. durch Designansatz-Methoden

Entscheidung

- Bruchstelle Konzept zu Umsetzung
- Selektionsprozess der Ideen
- Orchestrierung der Businesscases nicht kontrollierbar
- Mittelmanagement und Vorstand überzeugen
- Business Case, KPIs verstehen und rechnen
- Prototypen und Konzept Krieg: dauert ewig, langsam, Probleme es durchzusetzen
- Finanzielle Gründe vs. Konzeptskalierung
- Prototyping auf dem gleichen Level, wie das Projekt ist
- Erfahrung mit Entscheidungsprozessen in Unternehmen
- Unternehmen gehen den einfachen Weg

Implementierung

- Designer nicht in Implementierung involviert
- Front- und Backstage Konsequenzen zu viel, massiv, keine Bereitschaft umzusetzen
- Front- und Backstage-Umsetzung ins Unternehmen ist Organisationsgestaltung und Kulturgestaltung
- Unfähigkeit, Ergebnisse zu liefern
- Von Idee zur Umsetzung dauert es zu lange
- Vorgesetzte müssen Verhalten vorleben
- Implementierbarkeit ist Zukunftssicherung. Wertlos, wenn nicht implementiert
- Ohne Erfolge kann man nichts messen
- Schwer zu messen, da kein Einfluss darauf, was nach dem „cut-off“ passiert
- Auch ohne Implementierung lernt Organisation etwas, aber es ist nicht messbar
- Auch ohne erfolgreiches Produkt/Projekt lernt Organisation etwas

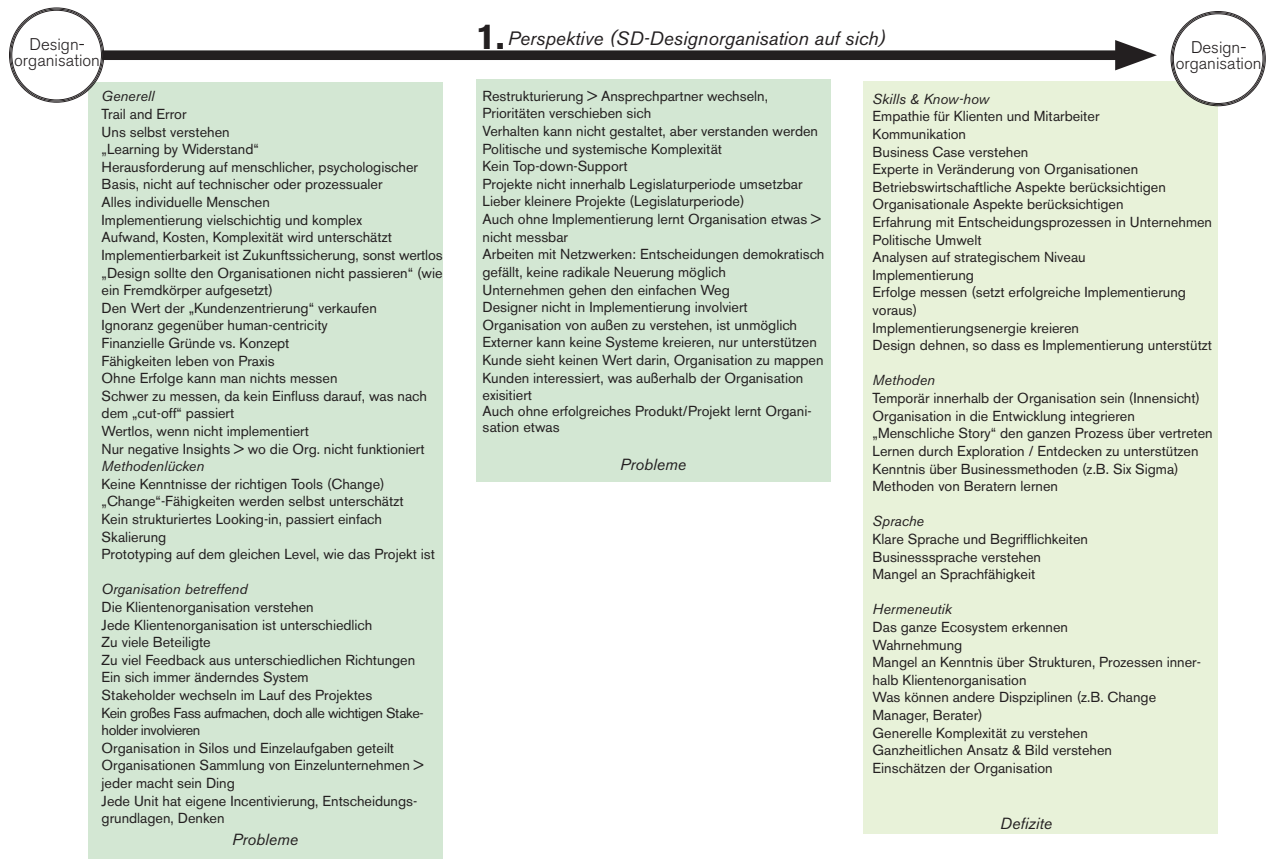
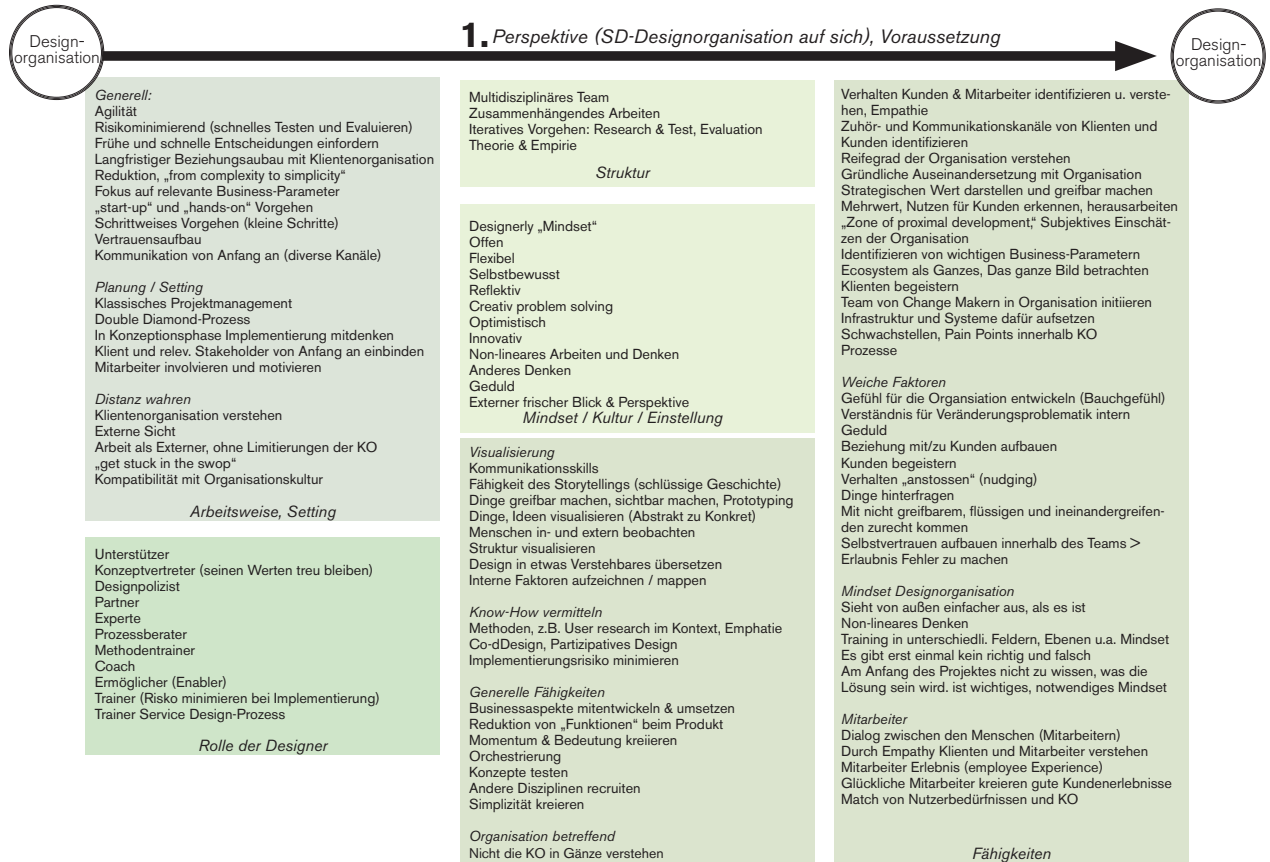
Struktur & weiche Faktoren

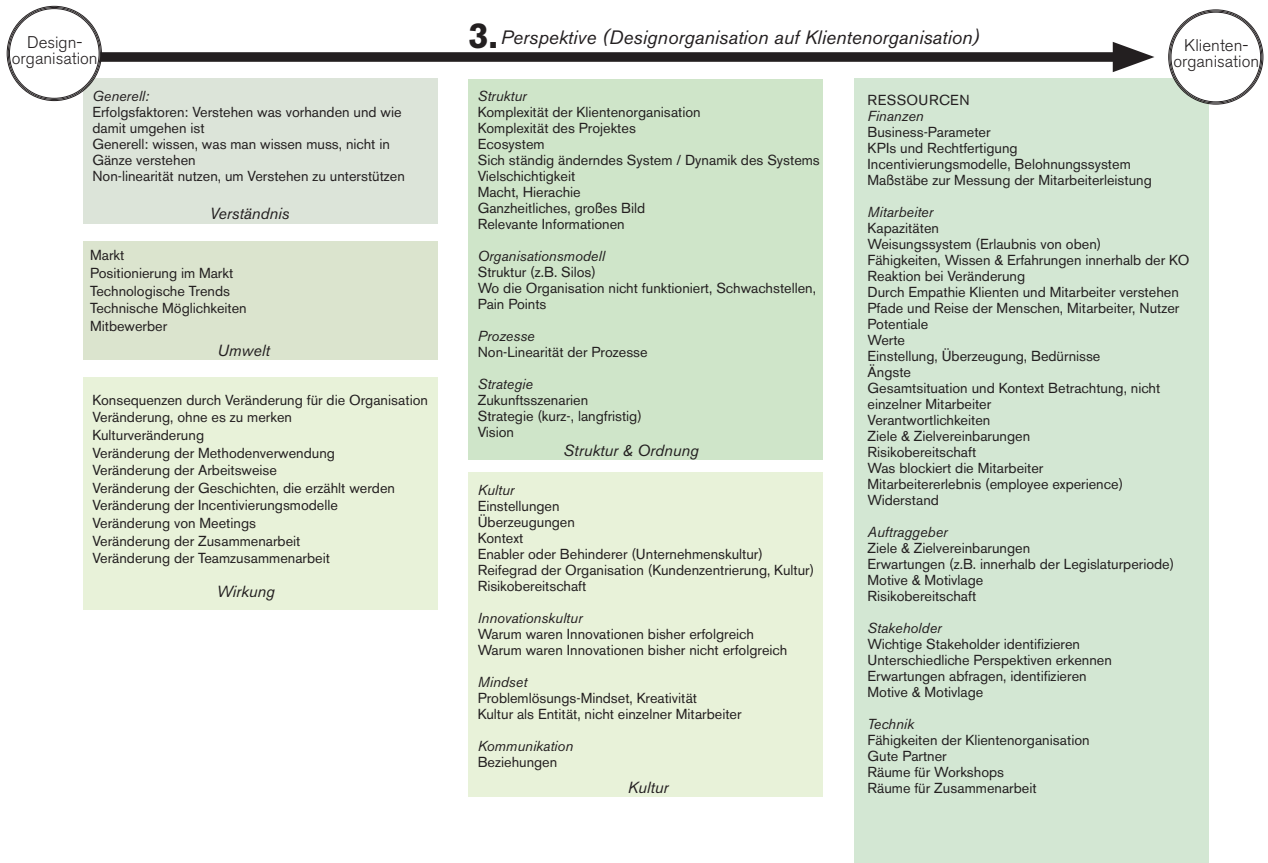
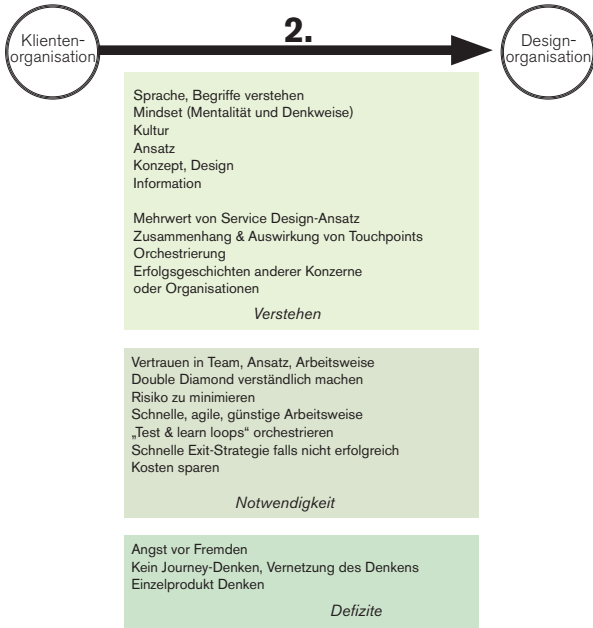
- Frustration, Angst, Widerstand der Mitarbeiter
- Kapazitäten Mitarbeiter, Konflikt mit Kapazitäten und Tagesgeschäft
- Fehlende Empathie für Klienten und Mitarbeiter
- Kommunikation schwierig: Klare Sprache und Begrifflichkeiten, Mangel an Sprachfähigkeit

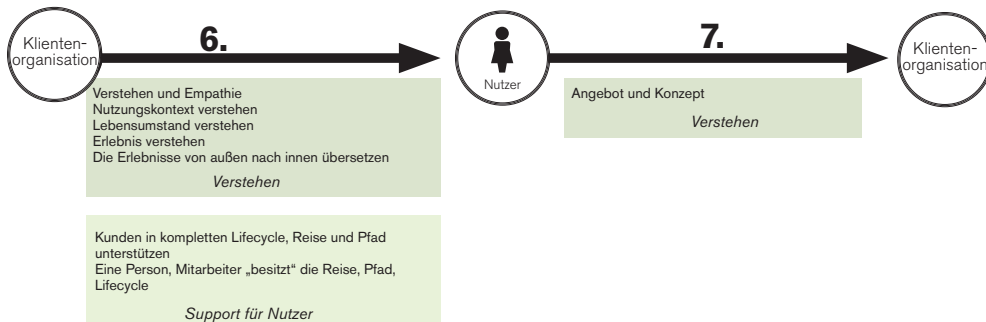
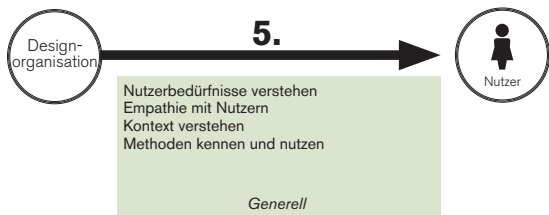
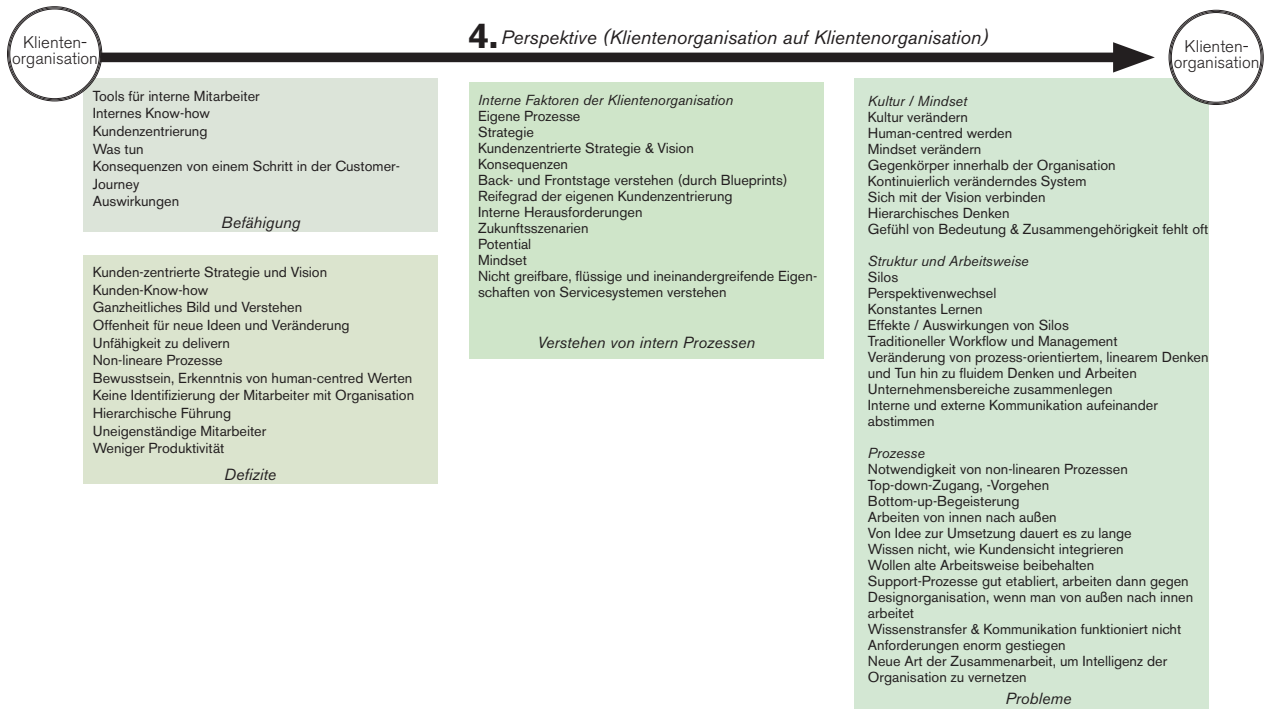
- Generelle Komplexität zu verstehen
- Mangel an Kenntnis über Strukturen, Prozessen innerhalb Klientenorganisation
- Struktur nicht klar (vor allem bei ersten Projekten)
- Unübersichtlich, Silos, traditioneller Workflow und Management
- Keine Zusammenarbeit untereinander, Grabenkämpfe, Konkurrenz
- Gefühl von Bedeutung & Zusammengehörigkeit fehlt
- Angst vor Fremden
- Kein Journey-Denken, Vernetzung

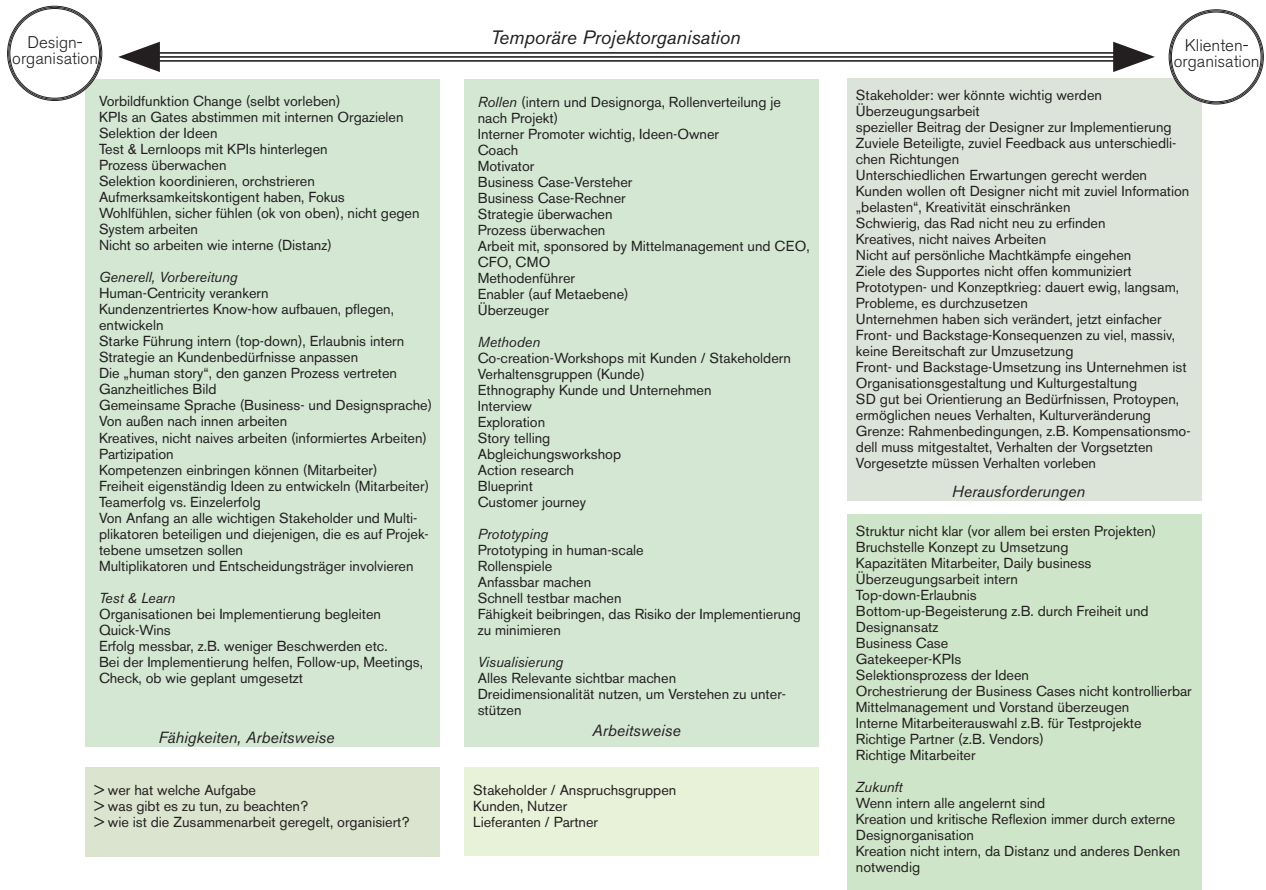
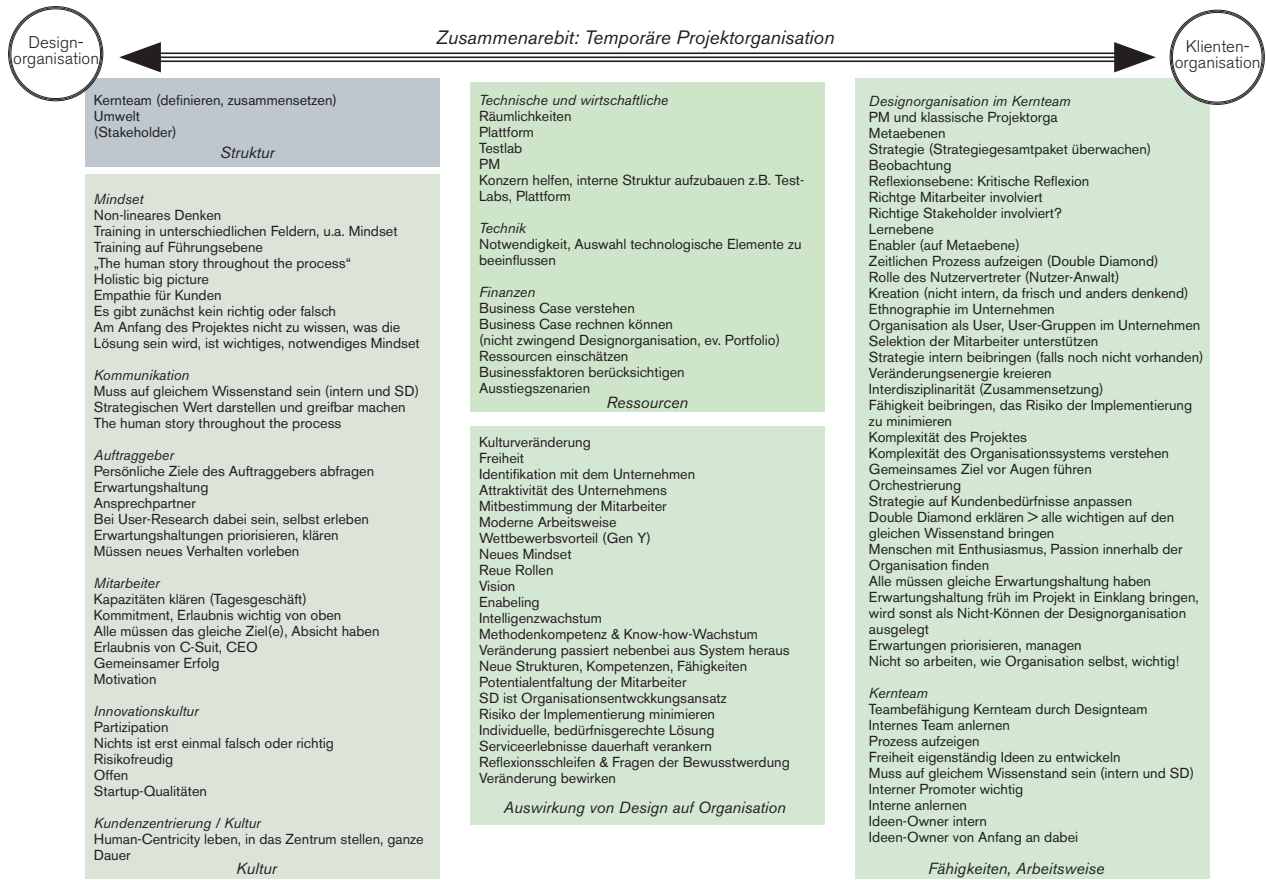
- des Denkens - Einzelprodukt-Denken
- Kontinuierlich veränderndes System, schwer zu identifizieren
- Politische und systemische Komplexität
- Verhalten kann nicht gestaltet, aber verstanden werden
- Organisationen Sammlung von Einzelunternehmen > jeder macht sein Ding
- Jede Unit hat eigene Incentivierung, Entscheidungsgrundlagen, Denken kein Experte in Veränderung von Organisationen

Anhang E: Gefundene Faktoren in Zuordnung zu den 7 Perspektiven







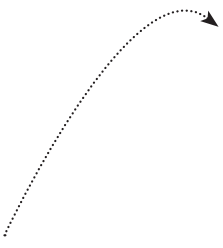


Anhang F: Weitere Workshop-Ergebnisse

1	Benefit Führungskräfte	Designen, wo echter Handlungsdruck aus FK-Sicht. Persönlicher Benefit zur Erreichung der Führungskräfte (FK)/Konzernziele. Mapping Konzepte zu FK/Konzernzielen
2	Erfolgsstories	Balance von Konzept und Realisierung > Erfolgsstories (auch kleine Erfolgsstories)
3	Erleben der Kundenperspektive	Teilnahme an Interviews
4	Rollenmodell	Rollenmodell und Journey Governance. Transparenz über vorhandenes Wissen. Konstanz. Geduld.
5	Erwartungsmanagement	Pipeline voll! > wird auf Dauer langweilig. Einbeziehen Stakeholder / Stakeholdermanagement
6	Top-Down Customer Centric Mindset	Gemeinsames Mindset der Abteilungen. Hohe Aufmerksamkeit von Fks
7	Service Design-Kompetenz	Insights müssen auf gleicher Ebene sein. Viele Ideen (Co-Creation). Verständnis von Journey aus Kundenperspektive. Wenn/dann Ganzheitliches Denken. Offenheit und Objektivität in Verstehensphase. Basics fehlen > SD-Konzepte verlangen Infrastruktur (festgelegte Basics) die funktionieren
8	End-to-End-Projekt	Projektauftrag inkl. Realisierung (priorisiert) . Gute Konzeptdarstellung. Ausreichende Umsetzungsressourcen. Konstanter Projektleiter notwendig.
9	Schnelle Realisierung	Low-Budget-Optionen. Methoden für Kollegen- Schnelle und agile Entwicklung mit geringem Budget zur Verfügung stellen.

Faktorenbeschreibung Workshop 1

Wirkung von Faktor A auf B



	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Benefit Führungskräfte	1	0	0	0	0	2	1	0	0
Erfolgsstories	2	1	0	0	1	2	1	1	0
Erleben der Kundenperspektive	3	0	0	1	1	1	1	1	0
Rollenmodell	4	2	0	0	1	1	0	2	2
Erwartungsmanagement	5	1	0	0	1	1	0	0	0
Top-Down Customer Centric Mindset	6	2	1	0	3	0	2	3	2
Service Design-Kompetenz	7	2	0	0	1	0	1	2	2
End-to-End-Projekt Beauftragung	8	2	1	0	0	0	1	0	2
Schnelle Projektrealisierung	9	2	1	0	0	1	1	0	0

Cross-Impact-Analyse Workshop 1

Anhang F

- 1 Potential / Stakeholder

- 2 Management-Support

- 3 Perspektivenwechsel ermöglichen

- 4 Service Design-Projekterfahrung

- 5 Methodenkompetenz

- 6 Konstante Projektleitung über alle Phasen

- 7 Alle Disziplinen früh an Bord

- 8 Überzeugen durch erleben und erfahren

- 9 Fundierte Insights

- 10 Insights anschlussfähig + eindrücklich aufbereiten

- 11 Methode erklären und wiederholen

- 12 Agile Softwareentwicklung (Scrum)

- 13 Laufend User-/Nutzer-Check über gesamten Projektverlauf

- 14 Räume und Atmosphäre für neues Handeln

- 15 Iteratives Prototyping von Anfang an

- 16 Erfahrene und professionelle Externe Personen / Agenturen

- 17 Bereitschaft für co-Kreatives Arbeiten von allen

- 18 Breitschaft zum Umdenken von „Ich“ zu „Wir“

- 19 Adäquate finanzielle Ressourcen

Faktorenbeschreibung Workshop 2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Potential Stakeholder	1	2	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Management-Support	2	0	1	1	0	2	3	0	0	1	0	1	0	0	0	2	1	1	3
Perspektivenwechsel ermöglichen	3	2	0	0	0	0	1	2	1	2	0	1	2	0	1	0	2	2	0
Service Design-Projekterfahrung	4	0	1	1	3	0	2	2	2	3	3	1	1	3	1	3	3	3	1
Methodenkompetenz	5	0	0	2	1	0	1	1	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	0
Konstante Projektleitung über alle Phasen	6	0	0	1	0	0	3	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1
Alle Disziplinen früh an Bord	7	0	0	2	0	0	0	2	0	1	0	1	1	0	1	0	2	2	0
Überzeugen durch erleben und erfahren	8	0	1	3	1	1	0	3	0	1	0	1	1	3	1	1	2	2	0
Fundierte Insights	9	0	1	2	0	0	0	2	3	0	1	3	0	2	0	2	2	2	0
Insights anschlussfähig aufbereiten	10	0	3	3	0	2	0	1	3	0	1	2	3	0	3	0	2	3	0
Methode erklären und wiederholen	11	0	2	1	0	2	0	1	1	1	0	1	2	1	0	1	0	2	0
Agile, Softwareentwicklung	12	0	0	1	0	1	0	1	2	1	0	1	0	1	3	0	3	2	0
Laufend User-/Nutzer-Check	13	0	2	2	0	1	0	1	3	2	3	1	2	1	3	0	0	2	0
Räume und Atmosphäre für neues Handeln	14	0	0	3	0	0	3	3	0	1	1	1	0	2	0	3	3	0	0
Iteratives Prototyping von Anfang an	15	0	0	1	0	2	0	2	3	2	3	2	3	0	0	3	3	0	0
Erfahrene und professionelle Externe	16	0	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	0	0
Bereitschaft für co-Kreatives Arbeiten	17	0	0	2	0	0	0	1	2	0	2	0	1	1	0	2	0	3	0
Breitschaft zum Umdenken von „Ich“ zu „Wir“	18	0	0	2	0	0	0	1	2	0	2	0	1	1	0	2	0	3	0
Adäquate finanzielle Ressourcen	19	0	0	1	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	2	3	1	1	1

Cross-Impact-Analyse Workshop2

1	Safe zone	in the organization, non-political, non-competitive area
2	Organisational involvement	involve the entire (most relevant) stakeholders within organization
3	Prototyping	translating abstract concepts into tangible service so that people can understand
4	Low & high fidelity visuals	
5	Tangible benefits	short-term business benefits
6	Use of external experts (opinion leaders)	e.g. blogger, professionals
7	Italian team, cultural fit	having people with same cultural background and language
8	Link strategy to practical application	
9	Learning by doing	
10	Flexibility of working with client	being extremely flexible in responding and working with client

Faktorenbeschreibung Workshop 3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Safe zone	Organisational involvement	Prototyping	Low & high fidelity visuals	Tangible benefits	Use of external experts (opinion leaders)	Italian team, cultural fit	Link strategy to practical application	Learning by doing	Flexibility of working with client
Safe zone	1	3	1	0	0	0	0	2	1	0
Organisational involvement	2	0	2	0	1	0	1	1	1	2
Prototyping	3	0	3	1	3	1	2	3	3	0
Low & high fidelity visuals	4	0	2	2	1	1	0	3	2	0
Tangible benefits	5	1	2	2	1	1	0	3	2	0
Use of external experts (opinion leaders)	6	0	1	0	2	2	0	1	0	0
Italian team, cultural fit	7	0	2	0	0	0	2	1	2	1
Link strategy to practical application	8	0	2	2	3	1	0	2	1	0
Learning by doing	9	0	3	1	2	0	0	2	2	0
Flexibility of working with client	10	0	3	1	1	2	2	1	2	2

Cross-Impact-Analyse Workshop 3

1	Person understanding strategy, vision, execution	
2	Internal agency	working so close we were almost considered colleagues
3	CEO on board	he felt urgency after hearing/seing user stories
4	OPS director on board	after being pressed by CEO, she accepted us because of attitude of collaboration
5	Insights as anchors	
6	Created alignment between Stakeholders	listening to everyone, being everywhere, synthesis
7	Adapting staff perspective	empathic towards the exec. stakeholders
8	Co-creating	with as many stakeholders as practically possible, giving them a voice
9	Quick prototyping for empowerment & optimism	prototyping led to empowerment & optimism
10	Business casing	business value of CX improvement
11	Attitude of designerly optimism	
12	Keep it small	
13	BHAG in the board	big hairy strategic goal on CX in preparation to IPO

Faktorenbeschreibung Workshop 4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	Person understanding strategy, vision, execution	Internal agency	CEO on board	OPS director on board	Insights as anchors	Created alignment betw. Stakeholders	Adapting staff perspective	Co-creating	Quick prototyping for empowerment & optimism	Business casing	attitude of designerly optimism	Keep it small	BHAG (Goal) in the board
Person understanding strategy, vision, execution	1	3	0	2	1	3	2	3	3	1	2	3	0
Internal agency	2	0	0	3	0	2	0	0	1	0	0	0	0
CEO on board	3	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	1	3
OPS director on board	4	2	2	2	0	2	0	0	0	1	2	2	0
Insights as anchors	5	3	0	3	2	2	0	0	1	0	3	2	1
Created alignment betw. Stakeholders	6	0	1	2	0	0	0	1	1	0	2	2	0
Adapting staff perspective	7	1	0	1	0	3	0	3	2	0	0	2	0
Co-creating	8	1	2	0	1	0	3	2	1	2	2	1	0
Quick prototyping for empowerment & optimism	9	1	2	0	2	0	1	1	1	1	3	2	0
Business casing	10	0	1	3	3	0	2	0	0	0	2	0	0
Attitude of designerly optimism	11	2	2	2	3	0	2	0	3	2	1	1	2
Keep it small	12	1	2	3	3	0	0	0	2	3	2	0	1
BHAG (Goal) in the board	13	0	0	3	2	3	0	0	0	3	2	0	0

Cross-Impact-Analyse Workshop 4

1	Access to users &stakeholders	
2	Understanding context & users	technology, organisational culture, politics
3	Partner with people with same mindset	
4	Co-creation	
5	Sharing, aligning, in tangible way	
6	embedded with team	we structured the work process
7	organisational empathy	
8	considering impact of output	
9	Establishing aligned communication	"customer journey"
10	working across silos	
11	keeping the external perspective	
12	transfer the mindset of sponsor	
13	lead stakeholders in discovery journey	
14	key sponsors	

Faktorenbeschreibung Workshop 5

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	Access to users &stakeholders	Understanding context & users	Partner with people with same mindset	Co-creation	Sharing, aligning, in tangible way	embedded with team	organisational empathy	considering impact of output	Establishing aligned communication	working across silos	keeping the external perspective	transfer the mindset of sponsor	lead stakeholders in discovery journey	key sponsors support
Access to users &stakeholders	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Understanding context & users	2	2	2	2	2	2	2	0	2	3	0	0	2	0
Partner with people with same mindset	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	0	0
Co-creation	4	0	3	3	3	2	2	0	2	2	0	1	3	3
Sharing, aligning, in tangible way	5	2	3	3	3	0	1	1	2	3	3	3	1	3
embedded with team	6	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2
organisational empathy	7	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0
considering impact of output	8	0	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
Establishing aligned communication	9	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
working across silos	10	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3
keeping the external perspective	11	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3
transfer the mindset of sponsor	12	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
lead stakeholders in discovery journey	13	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3
key sponsors support	14	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3

Cross-Impact-Analyse Workshop 5

- 1 Bringing cost savings for customer
- 2 Supplier and customer want to keep their strong relationship
- 3 R&D was already foreseeing this change and started investigating
- 4 Starting with one customer, so complexity builds up slowly
- 5 Board member R&D sponsors
- 6 Sales organisation wants this deal
- 7 Additional customers follow after first successful one
- 8 Convincing others without direct contact
- 9 Get scarce resources
- 10 Having emotional examples (prototypes)

Faktorenbeschreibung Workshop 6

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Bringing cost savings for customer	Supplier& customer want to keep their strong relationship	R&D was foreseeing this change & started investigating	Starting with one customer, so complexity builds up slowly	Board member R&D sponsors	Sales organisation wants this deal	Additional customers follow after first successful one	Convincing others without direct contact	Get scarce resources	Having emotional examples (prototypes)
Bringing cost savings for customer	1	2	0	0	0	2	3	1	1	0
Supplier& customer want to keep their strong relationship	2	0	0	0	1	3	0	2	2	0
R&D was foreseeing this change & started investigating	3	0	0	0	2	1	1	1	1	1
Starting with one customer, so complexity builds up slowly	4	0	0	0	2	0	0	1	2	0
Board member R&D sponsors	5	0	0	3	0	1	0	2	3	0
Sales organisation wants this deal	6	0	2	1	0	3	1	3	2	0
Additional customers follow after first successful one	7	0	3	0	0	2	3	1	1	0
Convincing others without direct contact	8	0	0	1	0	0	2	2	2	0
Get scarce resources	9	2	0	1	0	0	0	2	2	0
Having emotional examples (prototypes)	10	0	0	0	0	1	1	2	3	2

Cross-Impact-Analyse Workshop 6

Anhang G: Workshop-Vorgehen

Workshop-Vorgehen

Operationalisierung des Workshop-Vorgehens

Es gab diverse Verbesserungsvorschläge der Teilnehmer und des Verfassers für das Workshop-Verfahren. Die einzelnen Schritte samt Verbesserungsvorschläge werden im Folgenden beschrieben:

Schritt 1: Skizzierung des „Projektsystems“ bestehend aus (Anhang H, Template 1):

- Beschreibung des Projektes
- Beteiligte interne Abteilungen und Personen
- Beteiligte externe Partner
- Dauer des Prozesses
- Welche Teile wurden implementiert, welche nicht

Dauer ca. 20 min.

Optimierungspotential: Genügend Zeit für Schritt 1 einplanen, um das Projektsystem zu erfassen und dadurch bei den Teilnehmern die Erinnerung an das Projekt aufzufrischen.

Schritt 2: Brainstorming der wichtigsten Parameter und Faktoren einer vergangenen (erfolgreichen oder gescheiterten) PSS-Implementierung ohne Kritik und Diskussion. Festhalten der einzelnen Faktoren auf z.B. Klebenotizen, Clustern der Faktoren in Themen oder Kategorien (z.B. Affinitätsdiagramm). Das „Template 2 Brainstorming“ (Anhang H) liefert als Anregung eine mögliche Einteilung in die drei Phasen „Alignment“, „Double Diamond-Entwurfsprozess“ und „Stewardship Phase“, zusätzlich werden Karten als Stimulusmaterial ausgegeben. Reduktion auf 10-15 Faktoren und schriftliche Definition

der selektierten Faktoren unter Verwendung von Template 3.

Dauer ca. 60 min.

Optimierungspotential: Die in der Gruppe gemeinsam gesammelten Einflussfaktoren benötigen eine sorgfältige, gemeinsam abgestimmte Definition, damit das Verständnis und ein „Common Sense“ darüber vorhanden ist, was mit dem Faktor exakt gemeint ist. Schwammige Bezeichnungen führen bei der Bewertung der Cross-Impact-Analyse zu Schwierigkeiten, Diskussion und hohem Zeitaufwand. Ideal ist eine Selektion mit 10-15 Faktoren, da die Auswertung sonst zu langwierig und nicht mehr handelbar ist. Die durch das Brainstorming gesammelten Faktoren in hinreichende und notwendige Faktoren unterscheiden, und nur die hinreichenden für die weitere Bewertung nutzen.

Lerneffekt 1: Es gibt notwendige und hinreichende Faktoren, eine erfolgreiche Implementierung bedarf also gewisser Voraussetzungen.

Lerneffekt 2: Wie beeinflussen sich die hinreichende Faktoren? Die Phasen, die auf dem „Template 2 Brainstorming“ eingezeichnet sind, werden analog des entwickelten Implementierungsmodells³⁶⁷ in die vier Metakategorien „Key prerequisites“, „Understand“, „Enable“ und „Reinforce“ geändert.

Schritt 3: Bewertung der selektierten Faktoren unter Verwendung der Cross-Impact-Analyse. Bewertung, wie Faktor x auf Faktor y wirkt. Die Bewertung erfolgt mit Hilfe der Skala 0-3, Wirkung von Faktor A auf B.³⁶⁸

³⁶⁷ siehe Kapitel 5.2

³⁶⁸ Frederic Vester, Die Kunst vernetzt zu denken, 2002, S. 227

3 = Verändere ich A nur wenig und B verändert sich daraufhin stark, so ist eine 3 angebracht (starke, überproportionale Beziehung)

2 = Muss ich A stark verändern, um bei B eine etwa gleich starke Veränderung zu erzielen, trägt man eine 2 ein (mittlere, etwa proportionale Beziehung)

1 = Ändert sich auf eine starke Veränderung von A hin Element B nur schwach, gibt es eine 1 (schwache Beziehung)

0 = Bei gar keiner, sehr schwacher oder mit großer Zeitverzögerung zustande kommender Wirkung wird eine 0 vergeben (keine Beziehung)

Dauer ca. 30-40 min.

Optimierungspotential: In der Phase der Bewertung benötigen die Teams Motivation, da das Denken in Zusammenhängen ungewohnt und abstrakt ist. Vermehrt wurde beobachtet, dass die Teilnehmer die Tendenz hatten, anstelle von „wie wirkt Faktor x auf Faktor y“ zu „wie wichtig ist Faktor x für den Erfolg des Projektes“ zu wechseln. Damit wird jedoch die Aussagekraft der Cross-Impact-Analyse unbrauchbar.

Schritt 4: Diskussion der Rollenverteilung. Diskussion der einzelnen Faktoren und seiner Stellung im System unter Berücksichtigung der Definitionen nach Vester:

Die aktiven und autonomen Faktoren haben eine hohe Bedeutung im System, stehen relativ autonom, werden von anderen Faktoren nicht sehr beeinflusst bzw. sind nicht sehr abhängig, beeinflussen andere stark, werden selbst aber von anderen wenig beeinflusst.

Die kritischen und bedeutenden Faktoren haben eine hohe Bedeutung im System, werden aber auch von vielen Faktoren beeinflusst, beeinflus-

sen andere stark, werden selbst aber von anderen wenig beeinflusst.

Die reaktiven Faktoren haben keine hohe Bedeutung im System, ihre aktive Bedeutung ist aber stärker als die Beeinflussung von anderen Faktoren. Sie beeinflussen andere nur schwach, werden aber von anderen stark beeinflusst.

Die trägen und puffernden Faktoren haben keine hohe Bedeutung im System, ihre aktive und passive Bedeutung halten sich die Waage. Sie beeinflussen andere nur schwach und werden von anderen ebenfalls nur schwach beeinflusst.

Dauer ca. 20 min.

Optimierungspotential: Während der Reflexion der Workshops wurde von den Teilnehmern mehrfach darauf hingewiesen, dass es für sie hilfreich wäre, auch eine Priorisierung der Faktoren vornehmen zu können. Daraufhin wurde die Prioritätenmatrix³⁶⁹ als Teil des Verfahrens hinzugenommen. Ein weiteres Feedback war der Wunsch der Teilnehmer aus der Praxis, die Prioritäten mit der Einschätzung um die Wirkung von den Faktoren auf den Erfolg zu ergänzen. Daraufhin wurde die Prioritätenmatrix um den Faktor „Wirkung auf Erfolg“ ergänzt, was beispielhaft an den finalen, generischen Einflussfaktoren dieser Untersuchung durchgeführt wurde.³⁷⁰

Schritt 5: Diskussion der Einflussgrößen anhand der Differenz auf Passiv- und Aktivsumme.

Die Einflussgrößen mit den höchsten Positivwerten geben Klarheit über gute Hebelfaktoren. Die Faktoren mit den höchsten Negativwerten weisen auf hoch beeinflussbare Faktoren hin. Bei den Workshops mit den Teams aus der Praxis

³⁶⁹ siehe Kapitel 4.2.2

³⁷⁰ siehe Kapitel 5.2.2

führte die Kombination als Rollenverteilung und Betrachtung der Einflussstärke dazu, dass die Wirkungsintensitäten und -relationen im System am einfachsten verstanden werden konnten.

nur die Rollenverteilung zu betrachten, war für die Teilnehmer größtenteils zu abstrakt.

Dauer ca. 10 min.

Schritt 6: Prioritätenmatrix.

Alle Faktoren, bei denen die Differenz aus Aktiv- und Passivsumme der Cross-Impact-Analyse positiv oder 0 war, werden anhand den Kriterien Veränderungsfrist (wie schnell kann der Faktor verändert werden) Lenkbarkeit (wie gut ist er lenkbar) und Wirkung auf Erfolg (wie ist seine Wirkung auf den Erfolg) von den Teilnehmern bewertet. Die Bewertung erfolgt unter Verwendung der Skala 0-4, wobei 0 bei z.B. nicht lenkbar und 4 bei stark lenkbar vergeben wird. Eine genaue Prognose von Faktoren in einem komplexen System ist, wie Gomez und Probst betonen, jedoch nicht möglich. Hier hat diese und jede Methode ihre Grenzen.³⁷¹ Eine Verwendung als „Frühwarnsystem“ anhand eines aktuellen Projektes in Kombination mit der Analyse eines vergangenen Projektes, um mit dem Workshop-Verfahren und der eingesetzten Methoden vertraut zu werden, kann den PSS-Implementierungsprozess unterstützen.


Schritt 7: Diskussion

Im siebten Schritt wird anhand aller Ergebnisse der vorherigen Schritte gemeinsam diskutiert, reflektiert, das weitere Vorgehen definiert oder Gelerntes festgehalten.

Optimierungspotential: Für einen großen Lerneffekt könnte die Durchführung der Analyse zweier Teams parallel am gleichen Projekt interessante Unterscheidungen liefern. Die Diskussion ist erst anhand aller Ergebnisse zu empfehlen,

³⁷¹ Probst, G., Gomez, P., 1989, Vernetztes Denken, S. 43

Anhang H: Workshop-Templates

1 PROJEKTSYSTEM 

BETEILIGTE INTERNE ABTEILUNGEN PROJEKTDAUER

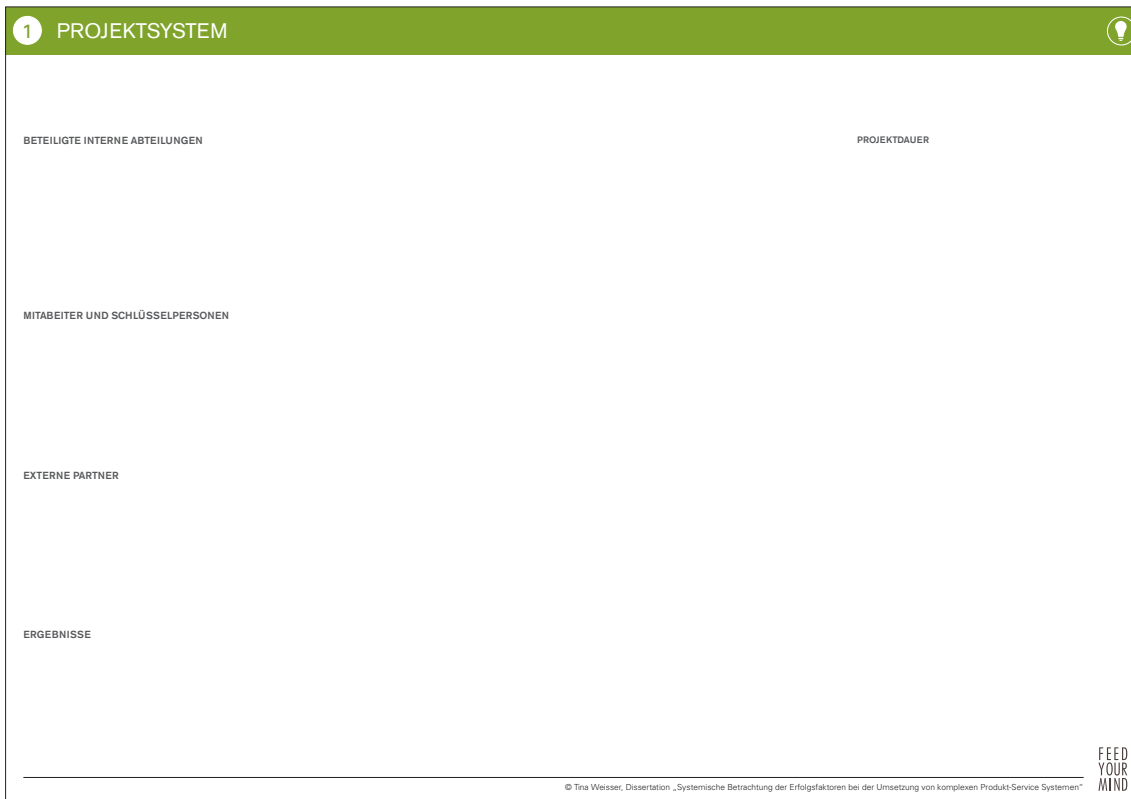
MITARBEITER UND SCHLÜSSELPERSONEN

EXTERNE PARTNER


ERGEBNISSE

FEED YOUR MIND

© Tina Weisser, Dissertation „Systemische Betrachtung der Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von komplexen Produkt-Service Systemen“

A large empty rectangular box for drawing a project system. The top header is green with the text '1 PROJEKTSYSTEM' and a lightbulb icon. The main area contains labels for 'BETEILIGTE INTERNE ABTEILUNGEN', 'PROJEKTDAUER', 'MITARBEITER UND SCHLÜSSELPERSONEN', 'EXTERNE PARTNER', and 'ERGEBNISSE'. The bottom right corner has the logo 'FEED YOUR MIND' and a small copyright notice.

Template 1 Projektskizze

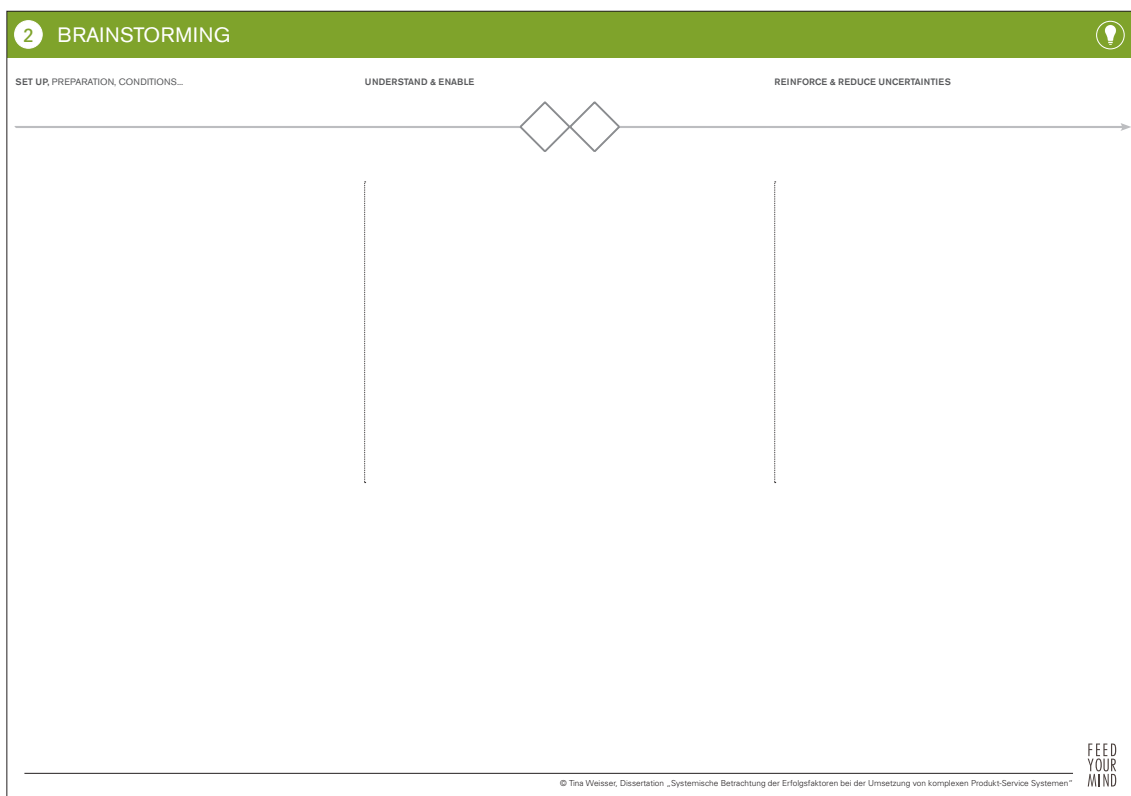
2 BRAINSTORMING 

SET UP, PREPARATION, CONDITIONS... UNDERSTAND & ENABLE REINFORCE & REDUCE UNCERTAINTIES

→

FEED YOUR MIND

© Tina Weisser, Dissertation „Systemische Betrachtung der Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von komplexen Produkt-Service Systemen“

A horizontal process flow diagram for brainstorming. The top header is green with the text '2 BRAINSTORMING' and a lightbulb icon. Below the header, three stages are labeled: 'SET UP, PREPARATION, CONDITIONS...', 'UNDERSTAND & ENABLE', and 'REINFORCE & REDUCE UNCERTAINTIES'. A horizontal arrow points from left to right, with two overlapping diamond shapes in the center. Vertical dashed lines extend downwards from the 'UNDERSTAND & ENABLE' and 'REINFORCE & REDUCE UNCERTAINTIES' stages. The bottom right corner has the logo 'FEED YOUR MIND' and a small copyright notice.

Template 2 Brainstorming der Faktoren

3
★
ERFOLGSFAKTOREN BESCHREIBUNG

Erfolgsfaktor	Kurze Beschreibung
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	
16.	
17.	
18.	
19.	
20.	

© Tina Weisser, Dissertation „Systemische Betrachtung der Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von komplexen Produkt-Service Systemen“

FEED
YOUR
MIND

Template 3 Beschreibung der Einflussfaktoren

4
↻
WIRKUNG DER FAKTOREN

Wie stark wirkt Faktor A auf B?

	B																					
A	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	Summen	
1.	■																					
2.		■																				
3.			■																			
4.				■																		
5.					■																	
6.						■																
7.							■															
8.								■														
9.									■													
10.										■												
11.											■											
12.												■										
13.													■									
14.														■								
15.															■							
16.																■						
17.																	■					
18.																		■				
19.																			■			
20.																				■		
Summen																						

Wirkung von Faktor A auf B:

- 3 = Verändere ich A nur wenig und B verändert sich daraufhin stark so ist eine 3 angebracht (*starke, überproportionale Beziehung*)
- 2 = Muss ich A stark verändern, um bei B eine etwa gleich starke Veränderung zu erzielen, trägt man eine 2 ein (*mittlere, etwa proportionale Beziehung*)
- 1 = Ändert sich auf eine starke Veränderung von A hin Element B nur schwach gibt es eine 1 (*schwache Beziehung*)
- 0 = Bei gar keiner, sehr schwacher oder mit großer Zeilverzögerung zustande kommender Wirkung wird eine 0 vergeben (*keine Beziehung*)

(Quelle: Walter, Fredric: Die Kunst versteht zu denken)

© Tina Weisser, Dissertation „Systemische Betrachtung der Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von komplexen Produkt-Service Systemen“

FEED
YOUR
MIND

Template 4 Implementation-Impact-Analyse

5 ROLLENVERTEILUNG
✖

Aktive Zone:
Mit diesen Faktoren kann ein System aktiviert werden, die Faktoren sind mächtig (hoher Aktivitätsgrad) und gleichzeitig hochaktiv. Elemente, die andere stark beeinflussen, selbst aber von anderen wenig beeinflusst werden.

Kritische Zone:
Auch mit diesen Faktoren kann ein System aktiviert werden, die Faktoren sind mächtig (hoher Aktivitätsgrad), jedoch eher passiv (sie hängen von anderen ab). Elemente, die andere stark beeinflussen, selbst aber von anderen ebenfalls stark beeinflusst werden.

Reaktive Zone:
Mit diesen Faktoren kann ein System nur wenig aktiviert werden, denn die Faktoren sind von geringem Aktivitätsgrad, dazu passiv, sie hängen noch von anderen ab. Elemente, die andere nur schwach beeinflussen, selbst aber von anderem stark beeinflusst werden.

Puffer Zone:
Mit diesen Faktoren kann ein System nur wenig aktiviert werden, denn die Faktoren sind von geringem Aktivitätsgrad, jedoch aktiv, sie beeinflussen andere. Faktoren „lauern“ praktisch auf ihre Erweckung, falls man ihnen einen bedeutenden Platz einräumt. Elemente, die andere nur schwach beeinflussen und von anderen ebenfalls nur schwach beeinflusst werden.

Quelle: Vatter, Probst: Die Kunst versteht zu denken

© Tina Weiszer, Dissertation „Systemische Betrachtung der Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von komplexen Produkt Service Design-Systemen“

Template 4 Rollenverteilung

Anhang I: Workshop-Stimulusmaterial

Wann sollte idealerweise was, wie passieren?

FEED YOUR MIND

Welche Bereiche sind wichtig?

FEED YOUR MIND

Welche Rollen sollten idealerweise vorhanden und besetzt sein?

FEED YOUR MIND

ERFOLGSFAKTOR

Veränderungsenergie kreieren

Risikofreudig, offen, in Veränderung Chancen sehen, Potentialentfaltung, Enthusiasmus, Motivation, Aufbruchstimmung, Voraussetzung für Kulturveränderung, Bottom-up-Begeisterung, Problemfrance entgegenwirken

FEED YOUR MIND

ERFOLGSFAKTOR

Reflexionsebene integrieren, Reflexionsmanagement

Reflexionsverantwortlicher (eine Person oder mehrere) begleitet alle drei Phasen des Projektes. Regelmäßige, kritische Reflexion, iterativer Abgleich von Ziel, Strategie, Prozess, Status und Ressourcen

FEED YOUR MIND

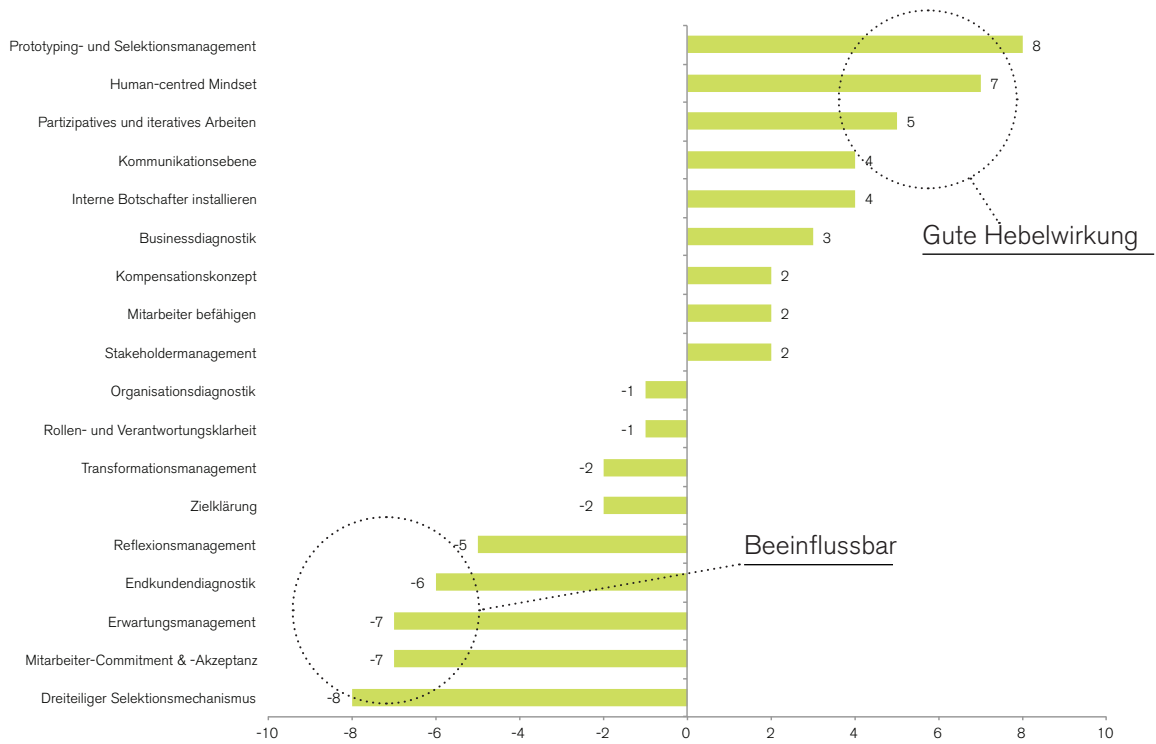
ERFOLGSFAKTOR

Mitarbeiter trainieren / befähigen

Methodencoaching, solide Know-how Vermittlung, Kundenzentriertes-Know-how aufbauen, Prozessbegleitung und -beratung, Auswirkung „Frontstage“-Änderung auf „Backstage“ vorbereiten, ehrlich kommunizieren und planen

FEED YOUR MIND

Anhang J: Variante 3: Differenz von Aktiv- und Passivsumme



Variante 3, Differenz von Aktiv- und Passivsumme

Anhang K: Vergleich der drei Varianten und deren Hebelfaktoren

	Variante 1 mit 21 Faktoren	Variante 2 mit 24 Faktoren	Variante 3 mit 18 Faktoren
Faktoren mit Hebelwirkung	<ul style="list-style-type: none"> Human-centred Mindset Compliance Personalkapazität Zielklärung Implementierungsmanagement alle Phasen 	<ul style="list-style-type: none"> Personalkapazität Human-centred Mindset Compliance Kommunikationsebene Zielklärung 	<ul style="list-style-type: none"> Prototyping / Gatemanagement Human-centred Mindset Partizipativ, iterativ Kommunikationsebene Interne Botschafter installieren
Hoch beeinflussbare Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> Endkundendiagnostik Transformationsmanagement Mitarbeiter-Commitment und -Akzeptanz Core-Teams installieren Orchestrierung Business, User & Orga Value 	<ul style="list-style-type: none"> Endkundendiagnostik Orchestrierung Business, User & Orga Value Mitarbeiter-Commitment und -Akzeptanz Temporäre Organisation Reflexionsebene Organisationsdiagnostik 	<ul style="list-style-type: none"> Orchestrierung Business, User & Orga Value Mitarbeiter-Commitment und -Akzeptanz Erwartungsmanagement Endkundendiagnostik Reflexionsmanagement

notwendige Faktoren (Voraussetzung) hinreichende Faktoren

Vergleich der drei Varianten von Einflussfaktoren und Unterteilung in notwendige und hinreichende Faktoren. Jeweils Vergleich „der Hebel- und hoch beeinflussbaren Faktoren.“

Anhang L: Unterteilung der hinreichenden Einflussfaktoren in drei Kategorien



Unterteilung der hinreichenden Einflussfaktoren in drei Kategorien

Anhang M: Kräftefeldanalyse

Gegenwärtige Problemsituation

Wie kommt man von der Ist- zur Sollsituation?

Unterstützende Kräfte		Blockierende Kräfte
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

Angelehnt an die Kräftefeldanalyse nach Lewin (in Czichos 1993:480)

Anhang N: Erwartungsanalyse



