

Die Gegner von digitalen Geschäftsmodellen: Strategien im Umgang mit Opponenten

Barbara CASTRELLON GUTIERREZ, Juliane MÜLLER

*Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Juristische und
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich,
Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Business Governance
Große Steinstraße 73, D-06108 Halle*

Kurzfassung: Die Erkenntnisse im Verbundprojekt „AgilHybrid“ belegen: Der Umgang mit Opponenten von Innovationen kann als Erfolgsfaktor für digitale Geschäftsmodelle angesehen werden. Aufbauend auf den Forschungsergebnissen zeigt der Beitrag praxisnah die Bedeutung von sozialem und psychologischem Kapital sowie eines positiven und agilen Mindsets im Umgang mit den Gegnern von Innovationen auf. Zudem werden drei Typen von Innovationsgegnern identifiziert: Verhinderer, Verzögerer und Veränderer. Verschiedene Ansatzpunkte für Unternehmen zeigen, wie der Umgang mit den Opponenten ausgestaltet werden kann, um erfolgreich digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Schlüsselwörter: Opponenten, digitale Geschäftsmodelle, Veränderer, Verzögerer, Verhinderer, Promotoren

1. Einleitung

Die Entwicklung digitaler Innovationen und damit digitaler Geschäftsmodelle sind der Treiber für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit. Im Rahmen des Verbundprojektes „Agile Kompetenzentwicklung für vernetzte Arbeit in hybriden Geschäftsmodellen des Mittelstands (AgilHybrid)“ wurden Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitenden identifiziert (Beiner et al. 2020) sowie Methoden zu deren Schulung erarbeitet, um den deutschen Mittelstand bei der Herausforderung der Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen zu unterstützen (www.agilhybrid.de).

Bis ein digitales Geschäftsmodell entwickelt und erfolgreich am Markt umgesetzt werden kann, muss ein Unternehmen eine Vielzahl an Barrieren überwinden (Castrellon Gutierrez 2018; Kinkel & Beiner 2021). So arbeiten auf der einen Seite Promotoren von Innovationen (Hauschildt & Gemünden 1999; Hauschildt et al. 2016), die neue Ideen entwickeln, Prozesse und Strukturen adaptieren und damit Raum und Kultur zur Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen bereitstellen. An ihrer Seite arbeiten Unterstützende, sog. Supporter: Menschen, die Neuerungen vorantreiben, Prototypen am Kunden testen und trotz Barrieren mutige Wege gehen. Diesen Promotoren und deren Supportern stehen auf der anderen Seite jedoch Opponenten, also Gegner von Innovation und Veränderung gegenüber, oft sogar innerhalb des eigenen Unternehmens bzw. Teams (Witte 1973).

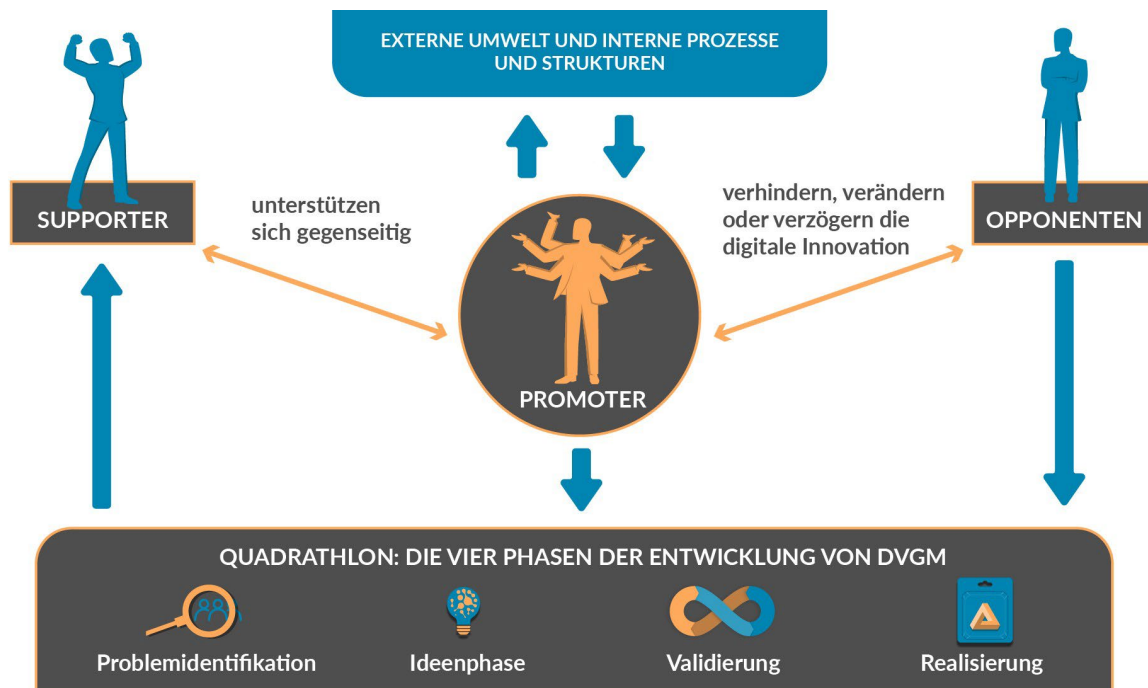


Abbildung 1: Der Quadrathlon bei der Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen

Opponenten frustrieren die engagierten Promotoren und Unterstützer. Dies äußert sich beispielsweise darin, dass Ideen nicht wertgeschätzt werden oder, dass das angestrebte Tempo der Entwicklung des digitalen Geschäftsmodells nicht gehalten werden kann. Die folgenden Ausführungen basieren neben einer Literaturanalyse auf der Auswertung der im Rahmen von AgilHybrid durchgeführten Experteninterviews sowie Reflexionstagebüchern. Sie leisten einen Beitrag auf die Fragen: Wie entwickelt man ein erfolgreiches, tragfähiges digitales Geschäftsmodell angesichts der Gegner? Welche Strategien eignen sich im Umgang mit den Opponenten?

2. Auf Gegner vorbereitet sein durch die Investition in soziales und psychologisches Kapital und ein positives, agiles Mindset

Die Analyse zeigt, dass es zunächst wichtig ist zu akzeptieren, dass sich überall, wo etwas Neues entsteht, Widerstände entwickeln und Gegner auftreten können. Im Umgang mit diesen Widerständen ist es relevant, gezielt vorhandene Ressourcen zu identifizieren und zu stärken. Grundsätzlich sind Promotoren mit viel Power bzw. Energiequellen ausgestattet (Castrellon Gutierrez 2018). Die unternehmerische und persönliche Innovationsstärke profitiert von persönlicher Stärke in Form von hohem sozialem und psychologischem Kapital. Zudem hilft eine positive emotionale Grundhaltung sowie agile Arbeitskultur und -weise.

2.1 Investitionen in soziales und psychologisches Kapital tätigen

Abgesehen von finanziellen, materiellen und zeitlichen Ressourcen ist insbesondere das soziale Kapital, also jene Ressourcen, die Personen durch Vernetzung, Beziehungen und „Zugehörigkeit zu einer Gruppe“ (Bourdieu 1983, S.190f) mitbringen, relevant für den Umgang mit Widerständen. Ergänzend gilt es Promotoren und Supporter zu identifizieren, um vorhandene Ressourcen gezielt zu

nutzen und bspw. Expertisen zu sachlichen Themen und Perspektiven zu emotionalen Herausforderungen zu erhalten. Zudem unterstützen positive Kontakte. Hierbei helfen Tools wie Working Out Loud (Neyer & Mueller 2021), denn positive Beziehungen bestärken sich und können zu einer Art positiver Spirale führen, da positive Energien gespiegelt werden (Müller et al. 2021).

Die positive Managementforschung zeigt, dass Menschen mit einem hohen positiven psychologischen Kapital (PsyCap) besonders im Innovationsprozess gefragt sind. Hinter psychologischem Kapital verstecken sich vier positive, mentale Charakteristika: Selbstwirksamkeit (kontextspezifischer Glaube an die eigenen Fähigkeiten), Hoffnung (zielgebundene Motivation und Festhalten an Zielen sowie Flexibilität für unterschiedliche Mittel und Wege der Zielerreichung), Resilienz (Bewältigung sowie Überwindung stress- und konfliktreicher Situationen und Hürden) und Optimismus (zuversichtliche Deutung von Lebensereignissen und der Zukunft) (Luthans et al. 2004). Dieses wissenschaftlich fundierte und gut erforschte Konzept des PsyCap ist für Organisationen bzw. die Personalentwicklung besonders reizvoll, da dieses valide messbar und trainierbar ist. Zudem ist belegt, dass PsyCap wünschenswertes Arbeitsverhalten wie Arbeitsleistung, prosoziales Verhalten, organisationales Commitment sowie auch eine reduzierte Fluktuationsabsicht fördert. Wer aus einem großen Berg an psychologischem Kapital schöpfen kann, ist demnach besser gerüstet für die Auseinandersetzung mit Gegnern und profitiert gleichzeitig von den vielen, positiven Effekten, die für Mitarbeitende und Organisation entstehen.

2.2 Investitionen in ein positives und agiles Mindset tätigen

Ein positiver, produktiver Umgang mit Barrieren wird durch ein positives Mindset und positiv gestaltete Arbeitskultur gefördert. Eine positive Arbeitskultur umfasst „unternehmensübergreifend jene Aspekte, die Werte, Normen sowie ein stärkendes und wachstumsorientiertes Handeln und Verhalten am Arbeitsplatz im Sinne der Positivität bestimmen“ (Müller et al. 2021:10). Laut Seligman et al. (2005) besteht Positivität aus Emotionen (z. B. Freude, Liebe, Dankbarkeit), Charaktereigenschaften (z. B. Fairness, Hoffnung, Freundlichkeit) und Institutionen, in denen angenehme Emotionen erlebt werden dürfen. Dagegen heißt Positivität nicht, stets ausschließlich positive Emotionen zu erleben oder anderen zu zeigen“ (Müller et al. 2021). Positivität ist ein wichtiges Element von Gute Arbeit 4.0 (Müller et al. 2021). Insofern ist es empfehlenswert, dass sich Promotoren von digitalen Geschäftsmodellen auf sich selbst fokussieren und in eine individuelle positive emotionale Grundhaltung investieren. Hierbei helfen positive Interventionen, einfache wirksame Anleitungen, wie sie in Müller et al. (2021) beschrieben sind.

Neben einem positiven Mindset spielt Agilität (Bachmann et al. 2020) eine wichtige Rolle für die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle. Oft wird Agilität auf Methoden wie Kanban reduziert, dabei umfasst Agilität zudem ein agiles Mindset (Barenkamp et al. 2019, Hofert 2018) und eine agile Arbeitsweise. Unternehmen, die agil arbeiten, können mit sich ständig ändernden Kundenwünschen besser umgehen (Shin et al. 2015). Insofern ist ein positives und agiles Mindset eine elementare Basis für Unternehmen, die digitale Geschäftsmodelle entwickeln wollen.

3. Gegner des digitalen Geschäftsmodells identifizieren und gruppieren sowie passende Strategien wählen

Im zweiten Schritt ist es notwendig, die am Innovationsprozess beteiligten Gegner zu identifizieren und zu systematisieren. Als Instrument bietet sich an dieser Stelle die Stakeholderanalyse an (Freeman 1984).

Basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen (Hauschildt et al. 2016, Mirow et al. 2007, Mohr & Wöhe 1998, Szmigin & Foxall 1998) und empirischen Untersuchungen im Forschungsprojekt „AgilHybrid“ wurden drei Typen von Gegnern ausgemacht, deren Intervention verschieden stark ausgeprägt ist. Verzögerer haben das Ziel, die Entwicklung des digitalen Geschäftsmodells zum Stocken zu bringen, Veränderer möchten das digitale Geschäftsmodell modifizieren, während Verhinderer die Entwicklung und Umsetzung des digitalen Geschäftsmodells abwenden möchten (Hauschildt et al. 2016).

Obwohl alle drei Typen von Gegnern Konflikt, Herausforderungen und Frustration mit sich bringen, können deren Perspektiven und Meinungsvielfalt für die Entwicklung des digitalen Geschäftsmodells auch positiv sein und Unternehmen vor Fehlentscheidungen und Misserfolgen schützen (Kotter 2011, Mirow et al. 2007). Nimmt man die Gegner der Innovation als wichtiges Korrektiv wahr und unterstützt man sie mit einem positiven und agilen Mindset, schafft man die Möglichkeiten dafür, positive Impulse aufzunehmen und umzusetzen. Ggf. ermöglicht man durch diese Art des Umgangs mit den Gegnern, diese in Unterstützer zu modifizieren.

Wie geht man am besten mit den drei Typen von Opponenten um, um am Ende ein erfolgreiches digitales Geschäftsmodell zu entwickeln? Da die zugrundeliegende Motivation dieser ganz unterschiedlich ist, sollte man im Umgang mit ihnen eine jeweils angepasste Strategie wählen und frühzeitig die Kommunikation suchen. Die folgenden drei Strategien im Umgang mit den Gegnern der Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen orientieren sich an den drei identifizierten Typen von Gegnern (Hauschildt et al. 2016, Mirow et al. 2007, Szmigin & Foxall 1998, Mohr & Wöhe 1998).

3.1 Verzögerer – anspornen und ermutigen

Verzögerer sind grundsätzlich von der Notwendigkeit des digitalen Geschäftsmodells überzeugt, nehmen durch das neue Geschäftsmodell aber persönliche Risiken wahr. Beispielsweise fürchten sie als „Verlierer“ dazustehen, weil sie Angst um den Verlust ihres Arbeitsplatzes haben oder, dass das von ihnen in jahrelanger Arbeit erworbene Wissen an Bedeutung verliert. Spannend ist, dass sich Verzögerer manchmal als Veränderer darstellen, da sie sachliche Argumente vorschieben, um ihre persönlichen Motive zu überdecken.

Die Argumente der Verzögerer fokussieren rein auf die Beziehungsebene. Deshalb ist es sinnvoll, ihnen die eigenen Vorteile bei der Entwicklung des digitalen Geschäftsmodells aufzuzeigen, z. B. in einem Vier-Augen-Gespräch. Zudem helfen Maßnahmen, die die persönliche Beziehung zu den Verzögerern verbessern, wie bspw. Teambuilding-Maßnahmen, die mit allen am Entwicklungsprozess des digitalen Geschäftsmodells Beteiligten durchgeführt werden.

Dies alles erreicht man, wenn man die Verzögerer im Innovationsprozess involviert, sie dazu motiviert, gemeinsam zu handeln, und sie ermutigt.

3.2 *Veränderer – sachlich überzeugen*

Veränderer arbeiten gegen das digitale Geschäftsmodell, indem sie mit sachlichen Gründen argumentieren. Sie stellen bspw. die Funktionsfähigkeit der Technologie in Frage oder sehen die technischen Verbesserungen durch das digitale Geschäftsmodell nicht. Veränderer kann man über sachliche Argumente für das digitale Geschäftsmodell gewinnen, da ihre Widerstände rein auf der Sachebene liegen. Der Promotor, der sich für das digitale Geschäftsmodell einsetzt, benötigt deshalb Fachwissen, welches ihm hilft, die sachlichen Gegenargumente ernst zu nehmen, diese zu entkräften und gemeinsam nach Lösungen der aufgeworfenen Probleme zu suchen. Im Verbundprojekt AgilHybrid wurden zum Beispiel Design Thinking Workshops durchgeführt, bei denen die Praxispartner ihre Ideen gemeinsam mit den Veränderern weiterentwickeln konnten. Der Zusatznutzen besteht darin, dass die Veränderer von der Notwendigkeit der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle überzeugt werden können und ihnen für ihr Engagement die notwendige Wertschätzung gezeigt werden kann.

3.3 *Verhinderer – beobachten und integrieren oder im Notfall bremsen*

Verhinderer zeigen den stärksten Widerstand. Sie entwickeln ihre Argumente sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene. Verhinderer sind dadurch gekennzeichnet, dass sie weder von der Notwendigkeit eines digitalen Geschäftsmodells überzeugt sind, noch an eine persönlich positive Zukunft im Unternehmen glauben, wenn sich das digitale Geschäftsmodell durchsetzt. Sie möchten um jeden Preis ihren Status quo beibehalten und verteidigen diesen aktiv.

Verhinderer können als „gefährlichster“ Gegner des digitalen Geschäftsmodells gesehen werden. Sie kann man nur überzeugen, wenn man das Erfolgspotenzial des digitalen Geschäftsmodells auf sachlicher und persönlicher Ebene glaubhaft darstellt. Der Aufwand im Umgang mit den Verhinderern ist groß, da die Gefahr besteht, dass sie andere an der Innovation Beteiligte mit ihrem Widerstand „anstecken“. Das kann schnell dazu führen, dass das gesamte Geschäftsmodell scheitert. Aus diesem Grund ist eine ständige Beobachtung ihrer Aktivitäten sowie frühzeitiges Kommunizieren sinnvoll, um Verhinderer zu integrieren. Sollten die Maßnahmen nicht greifen, muss im Notfall dazu übergegangen werden, ihre Aktivitäten zu bremsen, um den Erfolg des Geschäftsmodells nicht zu gefährden.

4. Zusammenfassung

Unternehmen, die digitale Geschäftsmodelle entwickeln wollen, sollten Gegner der Innovation im Blick haben und sich aktiv mit deren Argumenten auseinandersetzen. Dazu ist es notwendig, durch die Investition in soziales und psychologisches Kapital sowie ein positives, agiles Mindset auf mögliche Gegner vorbereitet zu sein. Zusätzlich ist es zielführend, Gegner des digitalen Geschäftsmodells zu identifizieren und in eine der drei Typologien Veränderer, Verzögerer oder Verhinderer einzuordnen, um darauf aufbauend eine passende Strategie im Umgang mit den Opponenten zu wählen. Denn der Umgang mit den Gegnern von Innovationen zählt erheblich auf die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung von digitalen Geschäftsmodellen ein.

Beim Blick auf die Widerständler darf jedoch nicht ungeachtet bleiben: Die Meinungsvielfalt, die die Widerständler darstellen können für die Entwicklung des digitalen Geschäftsmodells positiv sein (Kotter 2011, Mirow et al. 2007).

5. Literatur

- Bachmann M, Kurzmann A, Castrellon Gutierrez B, Neyer AK (2020) The Paradox of Agility: Reduce Formalization? Introduce Formalization! In: Die Unternehmung – Swiss Journal of Business Research and Practice, 74(2):122–135.
- Barenkamp, M, Thomas O, Zarvic N (2019) “Agil” – Nur ein Buzzword? Wirtschaftsinformatik & Management, 11(4):224–237.
- Beiner S, Trabert T, Kinkel S, Müller J, Cherubini E, Lehmann C (2021) Identifikation und Validierung von Teamkompetenzen für die Entwicklung digital vernetzter Geschäftsmodelle. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 52(2):227–243.
- Bourdieu P (1983) Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel R (Hrsg.) Soziale Ungleichheiten. Sonderband 2 der Sozialen Welt. Göttingen, 183–198.
- Castrellon Gutierrez B (2018) Die Nachhaltigkeitsorientierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Univ. Halle-Wittenberg, Dissertation.
- Freeman RE (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.
- Hauschildt J, Gemünden HG (1999) (Hrsg.) Promotoren – Champions der Innovation. Wiesbaden: Gabler.
- Hauschildt J, Salomo S, Schultz C, Kock A (2016) Innovationsmanagement. München: Vahlen.
- Hofert S (2018) Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kinkel S, Beiner S (2021) Digitale Geschäftsmodelle: Mit welchen Hürden kämpfen deutsche Industrieunternehmen?. Accessed Dec 15, 2021. <https://agilhybrid.de/blog/digitale-geschaeftsmodelle-mit-welchen-huerden-kaempfen-deutsche-industrieunternehmen/>.
- Kotter JP (2011) Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. München: Verlag Franz Vohsen.
- Luthans F, Luthans KW, Luthans B (2004) Positive psychological capital: beyond human and social capital. Business Horizons, 47(1):45–50.
- Mirow et al. 2007 Systematisierung, Erklärungsbeiträge und Effekte von Innovationsbarrieren. Journal für Betriebswirtschaft 57(2):101–134.
- Mohr N, Wöhe J.M. (1998) Widerstand erfolgreich managen: professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten. Frankfurt New York: Campus.
- Müller J, Kurzmann A, Castrellon Gutierrez B, Neyer AK (2021) Erfolgsfaktor Gute Arbeit 4.0: Anwendungsfall digital vernetzte Geschäftsmodelle. HR Insights.
- Neyer A-K & Müller J (2021) Strategische Kompetenzentwicklung für HR: Impulse für ein Investitionsprogramm. In: Gröbel R & Dransfeld-Haase I (Hrsg.) Handbuch Strategische Personalarbeit, 241–262. Frankfurt/Main: Bund-Verlag GmbH.
- Seligman MEP, Steen TA, Park N, Peterson C (2005) Positive psychology progress: empirical validation of interventions. American Psychologist, 60(5):410–421.
- Shin H, Lee J N, Kim D, Rhim H (2015) Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. International Journal of Production Economics, 168:181–196.
- Szmigin I, Foxall G (1998) Three forms of innovation resistance: the case of retail payment methods. Technovation, Vol. 18 Nos 6/7:459–468.
- Witte E (1973) Organisation für Innovationsentscheidungen. Götting: Otto Schwartz & Co.

Danksagung: Die vorliegenden Erkenntnisse entstanden im Verbundvorhaben AgilHybrid “Agile Kompetenzentwicklung für vernetzte Arbeit in hybriden Geschäftsmodellen des Mittelstands“, FKZ: 02L17B034. Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autorinnen.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

GfA-Press

Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022

Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2022

ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de