

DIGITALKULTUR FACETTEN DIGITALER TRANSFORMATION

Prof. Dr. Avo Schönbohm (Hrsg.)
unter Mitwirkung von Alexandra Lange und Michael Graffius





UNTERNEHMENSKENNZAHLEN KREATIV VISUALISIEREN: BEISPIELE AUS DER PRAXIS

NICOLE JEKEL, SUSANN ERICHSSON

Im vorliegenden Beitrag werden die Vor- und Nachteile der Visualisierung von Unternehmenskennzahlen diskutiert und entsprechende Empfehlungen formuliert. Anhand von Beispielen aus der Praxis (bookingkit GmbH, tempus GmbH, Puma SE) werden anschließend kreative Formen – analoge wie digitale – der Umsetzung präsentiert. Dabei erweisen sich Mitarbeiter und Kunden als Zielgruppe der Kennzahlen-Visualisierung. Dass der Effekt all dessen sowohl vom Engagement der Mitarbeiter (Social Collaboration) als auch der Führungskräfte (z.B. Kennzahlen-Wochenübersicht) abhängt, stellt der Beitrag abschließend unter Beweis.

1. EINLEITUNG

Im vorliegenden Erlebnisbericht wird dargestellt, wie bedeutsame Kennzahlen in Unternehmen kreativ veranschaulicht werden können. Eine Visualisierung von Kennzahlen in allgemein zugänglichen Räumen kann die Mitarbeitermotivation zur Erreichung von Unternehmenszielen erhöhen. Den Mitarbeitern wird durch eine analoge oder digitale Veranschaulichung des Erreichungsgrads aktuell relevanter Ziele eine Plattform für den aktiven Austausch geboten. Im Rahmen einer solchen Interaktion werden Gedanken angeregt, verschiedene Wege der Zielerreichung diskutiert, ein konstruktives Feedback gegeben und neben einer möglichen Erhöhung des Zielerreichungsgrads auch die Weiterentwicklung der Ziele ermöglicht. Eine Darstellung der Kennzahlen in Echtzeit dient zudem als Frühwarnsystem, um bei Abweichungen schnell reagieren zu können.

Anhand der Praxisberichte von Unternehmen, wie der bookingkit GmbH in Berlin, der tempus GmbH in Giengen sowie dem Puma Store in Berlin, werden Beispiele für eine kreative Visualisierung von Kennzahlen vorgestellt.

2. VISUALISIERUNG VON KENNZAHLEN

Vorteile visualisierter Kennzahlen: Die Metapher von Kurt Tucholsky (1926) „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“ findet bei der Visualisierung von Kennzahlen Anwendung. Das schnelle Erfassen von Sachverhalten und damit die Erhöhung des Prozessverständnisses sind als zentrale Vorteile der Visualisierung von Kennzahlen zu sehen. Voraussetzung ist die Verfügbarkeit qualitativ hochwertiger, aktueller und leicht zugänglicher Daten, die sowohl vergangenheitsbezogen (z.B. Umsatz, Zahl der Reklamationen) als auch zukunftsbezogen (z.B. angestrebter Marktanteil, avisierte Kundenzufriedenheit) sein können. Bei einer Kombination untypischer Datenstränge, wie Krankheitstage, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenbindung, werden Interdependenzen deutlich. Durch die Visualisierung der Interdependenzen in Meeting-Räumen werden Mitarbeiter animiert, sich sichtbar einzubringen, Stellung zu beziehen, auf Misserfolge zielführend zu reagieren und auch Erfolge gemeinsam zu feiern. Eine spielerische Feedbackkultur fördert das Wir-Gefühl unter Mitarbeitern nach dem Motto: „Nicht einsam, sondern gemeinsam“. Verschiedene Mitarbeiter-Persönlichkeitstypen werden auf diese Weise angesprochen und motiviert (Seiwert & Gay, 2016, S. 21).

Nachteile visualisierter Kennzahlen: Möglicherweise können visualisierte Kennzahlen den Betrachter verleiten, voreilige Interpretationen und damit falsche Schlussfolgerung zu ziehen. Zudem lassen sich komplexe Zusammenhänge schwer visualisieren, daher werden eher Kennzahlen ausgewählt, die sich gut veranschaulichen lassen. Die Gefahr einer einseitigen Betrachtung durch nur wenige Kennzahlen kann zu einem Bias führen und den Blick von einer ganzheitlichen Sicht abwenden. Zu viele Kennzahlen können wiederum die erhoffte Vereinfachung zunichtemachen.

Daher sollten relevante Kennzahlen in Form eines übersichtlichen Dashboards in Echtzeit dargestellt werden (Taschner, 2012, S. 139 ff.). Die Anzahl der visualisierten Daten müsste gut ausgewählt sein, sodass das bewährte KISS-Prinzip umgesetzt werden kann: Keep it simple, stupid (Ruhgani, 2015, S. 349 ff.).

3. BEISPIELE DER VISUALISIERUNG VON KENNZAHLEN

Wenn Mitarbeiter der **bookingkit GmbH** zum Meeting zusammenkommen, gewinnt das Kommunizieren und Zelebrieren von Erfolgen zunehmend an Bedeutung. Drei ausgewählte Methoden aus der Praxis werden im Folgenden vorgestellt:

- In öffentlich zugänglichen Räumen werden die Verkaufszahlen verschiedener Länder anhand von – mit Bällen gefüllten – Plexiglasröhren verglichen: Italien (Plexiglasröhre mit grünen Bällen) wird Spanien (Plexiglasröhre mit blauen Bällen) gegenübergestellt.
- Auf einem gläsernen Raumteiler wird das Erreichen von Umsatzzielen symbolisch als Berg visualisiert. Die inländischen Verkäufe (linke blaue Bergwand) werden mit den ausländischen Verkäufen (rechte rote Bergwand) verglichen. Außergewöhnlich hohe Umsätze erscheinen zudem als Zeppelin.
- Eine dritte Methode nutzt zur Visualisierung einer Kennzahl „James Bond“-Filmmotive, wie *„Diamonds Are Forever“* (Abb. 1). Wichtige Kennzahlen werden in den Meeting-Räumen mit einem Song verbunden, emotional aufgeladen und dadurch im Kopf der Mitarbeiter verankert. Die Verbindung der Kennzahl mit einem Lied bewirkt eine emotionale Verbundenheit und führt zu einer höheren Mitarbeitermotivation, die Umsatzziele zu erreichen oder sogar zu übertreffen.



Abb. 1: Kennzahlenvisualisierung bei der bookingkit GmbH (eigenes Foto)

Die **tempus GmbH** nutzt die Sales-Pipe mit blauen und roten Golfbällen zur Visualisierung des Umsatzes für zwei ausgewählte Geschäftsbereiche (Abb. 2). Der Stand bezüglich der Zielerreichung wird monatlich dargestellt.

Zielgruppe der Kennzahlen-Visualisierung können nicht nur Mitarbeiter sein, sondern auch Kunden. So illustriert **Puma SE** in ihrem Store am Hackeschen Markt in Berlin, dass durch Treppensteigen Kalorien verbrannt werden.



Abb. 2: Sales-Pipe-Visualisierung anhand von Golfbällen bei der tempus GmbH (eigene Fotos)

Dies motiviert die Kunden, sich mehr zu bewegen und die dafür notwendige Kleidung direkt vor Ort im Puma Store zu erwerben (Anstieg der Umsatzzahlen).

Ein weltweit agierendes Mineralöl- und Energie-Unternehmen initiierte beispielsweise eine sportliche Challenge, um die Kommunikation verschiedener Abteilungen zu erhöhen. Die Methode des digitalen Schrittzählens führte zu mehr Bewegung zwischen den einzelnen Abteilungen und damit zu einem intensiveren Gedanken- und Ideenaustausch. Erwünschte Ziele hin zu einer intensiveren persönlichen Interaktion, einer größeren Mitarbeitermotivation sowie eines höheren Fitnesslevels im Sinne des betrieblichen Gesundheitsmanagements wurden erreicht.

Die gesammelten Eindrücke und Erkenntnisse aus den Best Practices zeigen, dass relevante Kennzahlen auf unterschiedliche, sehr kreative Art und Weise in Unternehmen und Institutionen visualisiert werden, um das Verhalten der Mitarbeiter aktiv zu steuern. Dabei sind der eigenen Kreativität für eine aktive Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter oder Kunden keine Grenzen gesetzt, wie die Beispiele der bookingkit GmbH, der tempus GmbH und der Puma SE unter Beweis stellen. Jedoch sollte die Visualisierung an die eigene Kultur, Mission, Vision, Ziele, Strategie und Taktik angepasst werden.



Abb. 3: Puma Store am Hackeschen Markt, Berlin (eigenes Foto)

4. ERSTE IDEEN FÜR EINE VISUALISIERUNG IHRER KENNZAHLEN – GRENZEN UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

In Meeting-Räumen können beispielsweise die Umsatzzahlen präsentiert werden, um das Bewusstsein der Mitarbeiter für die Themen der Gewinnmaximierung durch Umsatzsteigerung, Kostenreduktion, Umweltorientierung oder Nachhaltigkeit zu sensibilisieren. In der Praxis wird zunehmend diskutiert, inwiefern vertrauliche Daten veröffentlicht werden dürfen. Jedoch hat auch hier jede Organisation Spielräume, die ausgeschöpft werden können.

Die Auswahl der Kennzahlen kann digital per Monitor in dem Meeting-Raum täglich variieren (Abb. 4).

TAG	THEMA	BEISPIEL
Montag	Money-Monday	Auswahl von drei Kennzahlen
Dienstag	Team-Tuesday	Ausbau der sozialen Kompetenz
Mittwoch	Workshop-Wednesday	Wege zum Zielerreichungsgrad
Donnerstag	Thank-You-Thursday	Implementierung einer Dankstelle
Freitag	Feedback-Friday	Umfrage zum Net Promoter Score

Abb. 4: Kennzahlen-Wochenübersicht

Von Montag bis Freitag werden Themenschwerpunkte ausgewählt. So können an einem „Money-Monday“ beispielsweise drei monetäre Kennzahlen, wie Auftragseingang, Umsatz und „Earnings Before Interest and Taxes“ (EBIT, übersetzt „Gewinn vor Zinsen und Steuern“) präsentiert werden. An einem „Team-Tuesday“ kann z.B. das Thema „soziale Kompetenzen“ mit Tipps rund um „Employee-Generated Content“ bzw. Mach-Mit-Tools per Monitor übertragen werden. An einem „Workshop-Wednesday“ ist es denkbar, Wege zur Erreichung von Zielen vorzustellen und zu diskutieren, z.B. Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit oder Verstetigung des Fitnesslevels im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. An dem „Thank-You-Thursday“ kann Wertschätzung an einer „Dankstelle“ gesammelt werden, z.B. für einen Mitarbeiter, der ein besonderes Ergebnis erzielt oder ein Problem gelöst hat. An einem „Feedback-Friday“ können Mitarbeiter ihre Lieferanten beurteilen, z.B. mit Hilfe des „Net Promotor Scores“ (Reichheld und Markey, 2012, S. 21 ff.).

Im vorliegenden Erlebnisbericht wird dargestellt, wie aktuelle Kennzahlen in Unternehmen, z.B. in Meeting-Räumen präsentiert werden können. Durch eine kreative Visualisierung ausgewählter Kennzahlen werden Mitarbeiter

inspiriert, sich sichtbar einzubringen und auszutauschen. Mit Hilfe der Visualisierung des Erreichungsgrads von Unternehmenszielen wird eine Plattform für einen aktiven Austausch und ein konstruktives Feedback geboten: Social Collaboration in Meeting-Räumen.

Sowohl die analoge als auch die digitale Umsetzung der Visualisierung von Kennzahlen hängt von dem entsprechenden Engagement der Belegschaft ab. Hier stellt sich die Frage, ob die Mitarbeiter die Kennzahlen visualisieren müssen, sollen oder wollen. Optimal ist es, wenn die Belegschaft aus Eigenantrieb die Kennzahlen spielerisch visualisieren möchte, immer wieder neue Ideen entwickelt und auf eine kreative Weise innovativ ist. Eine Social Collaboration erfolgt allerdings erst, wenn die Unternehmensführung auch konsequent mitmacht. Sollten die Führungskräfte sich nur kurzfristig einbringen, so ist eine Verstetigung des Erfolgs eher selten gegeben. Daher ist die Einbringung der Führungskräfte über eine kontinuierliche Kennzahlen-Wochenübersicht wünschenswert.

LITERATUR

Jekel, N., & Erichsson, S. (2018). bookingkit GmbH, tempus GmbH und Puma Store in Berlin, Kennzahlen-Visualisierungen, selbsterstellte Fotos.

Reichheld, F., & Markey, R. (2012). *Die ultimative Frage 2.0: Wie Unternehmen mit dem Net Promotor System kundenorientierter und erfolgreicher sind*. Frankfurt/M.: Frankfurter Allgemeine Buch.

Ruhgani, M. (2015). Keep it simple, stupid! *The Oklahoma Bar Journal*, 86 (5), 349 – 358.

Seiwert, L., & Gay, F. (2016). *Das 1x1 der Persönlichkeit: Mehr Menschenkenntnis und Erfolg mit dem persolog®-Modell*. München: GU Verlag.

Taschner, A. (2012). *Management Reporting: Erfolgsfaktor internes Berichtswesen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Tucholsky, K. (1926). Einleitungssatz in der Zeitschrift UHU, 11 (2), 75.



Nicole Jekel

Beuth Hochschule
für Technik Berlin
njekel@beuth-hochschule.de

Prof. Dr. Nicole Jekel lehrt Controlling an der Beuth Hochschule für Technik Berlin und ist in der Marktforschung und der Controlling-Beratung tätig.

Susann Erichsson

Beuth Hochschule
für Technik Berlin
erichsson@beuth-hochschule.de

Prof. Dr. Susann Erichsson lehrt Marketing an der Beuth Hochschule für Technik Berlin und ist in der Marktforschung und der Marketing-Beratung tätig.





Alle reden von der digitalen Transformation, die so viele Bereiche des Lebens durchdringt, Ängste und Sorgen schafft, disruptive Risiken und Chancen bietet und schillernde neue Arbeitswelten verspricht. Die digitale Transformation hat eine kulturelle Dimension: Sie verändert Unternehmen, die Art wie wir miteinander kommunizieren, wie wir arbeiten, wie wir Leistungen erbringen und diese messen. Berlin kann als Schmelztiegel dieses Umwälzungsprozesses in Deutschland angesehen werden: eine große Spielwiese und ein Experimentierfeld für analoge und digitale Instrumente und Herangehensweisen. Neue spielerische Unternehmenskulturen entstehen, in denen das performative Arbeitserlebnis der Mitarbeiter an Bedeutung gewinnt. Junge Unternehmen stürmen mutig und ohne Ballast voran und andere etablierte Unternehmen müssen ihre Routinen, Hierarchien und Denkmodelle in Frage stellen, um sich am Markt behaupten zu können. Der Prozess der schöpferischen Zerstörung läuft auf Hochtouren.

Dieser Sammelband zeichnet anhand von wissenschaftlichen Arbeiten, Fallstudien, Praxisberichten, Essays und einem Interview die facettenreiche Welt der digitalen Kulturtransformation der Berliner Wirtschaft durch interaktive Spielelemente nach. Gleichzeitig dokumentiert er die fruchtbare und kreative Arbeit des DiKuBiS-Forschungsprojekts unter Einbeziehung vieler Praxispartner.

Er richtet sich zuerst an interessierte Praktiker, die Einblicke in Theorien und die vielfältige Praxis der digitalen Kulturtransformation und Anregungen für ihre eigene Transformationsgeschichte gewinnen möchten. Gleichmaßen sei er als inspirierende Lektüre für Studierende und Forscher verschiedener Disziplinen empfohlen, die die digitale Kulturtransformation noch lange beschäftigen wird.

