

Data inspired

Wernicke

2024

ISBN 978-3-8006-7129-8

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Damit sich die in Lehrgängen vermittelten Kompetenzen auch in der Praxis entfalten können, muss eine Organisation das Entscheiden mit Daten konsequent belohnen. Wer politisches Verhalten und Gruppendenken belohnt oder immer wieder Fakten und Emotionen vermischt, kann unmöglich darauf hoffen, datengetrieben zu werden. Vielmehr muss die Organisation bereit sein, ihr Handeln und ihre Entscheidungen auf allen Ebenen konsequent von Daten leiten zu lassen, so unnatürlich sich das auch erst einmal anfühlen mag.

Alfred Rappaport – einer der Erfinder des Shareholder-Value-Ansatzes – war der Ansicht, die Aufgabe eines CEO sei es, exakt zwei Dinge sicherzustellen, nämlich „dass eine Organisation das Richtige tut und dass es in jedermanns eigenem Interesse ist, das Richtige zu tun.“⁷⁰ Umgemünzt auf Daten könnte man das so formulieren:

Eine datengetriebene Organisation hat sichergestellt, dass es in jedermanns eigenem Interesse ist, mit Daten bessere Entscheidungen zu treffen und die Organisation in eine datengetriebene Zukunft zu transformieren.

Datengetrieben zu entscheiden lohnt sich, aber es ist ein Lebensstil und keine Einmalinitiative. Dem natürlichen Drang der Intuition zu widerstehen, erfordert ständige Aufmerksamkeit, Training und Anstrengung. Daher müssen in einer Organisation, die datengetrieben werden will, unterstützende Systeme und Strukturen aufgebaut werden, die sicherstellen, dass sich alle Entscheider immer wieder aus ihrem natürlichen Entscheidungsmodus in den datengetriebenen Modus bewegen – solange, bis aus dem Training Gewohnheit wird. Im nächsten Kapitel zeigen wir, wie diese Verankerung konkret funktioniert.

Take-aways

Bessere Informationen und mehr Daten führen keineswegs automatisch zu besseren Entscheidungen. Es entspricht nicht dem menschlichen Naturell, Daten objektiv in Entscheidungen mit einzubeziehen und seien sie auch noch so nützlich.

Der Mensch ist ein emotionaler Entscheider. Klassische Entscheidungsmodelle, nach denen ein Mensch die Vor- und Nachteile einer Entscheidung objektiv abwägen kann, sind falsch.

In Organisationen multiplizieren sich die individuellen Schwierigkeiten und Verzerrungen beim Arbeiten mit Daten.

Datengetrieben zu entscheiden erfordert daher eine bewusste Anstrengung und Ausrichtung der Organisation dahingehend, dass der Einsatz von Daten tatsächlich im Interesse von jedem in der Organisation ist.

5. Struktur und Kultur

Das Erfolgskonzept

Viele Organisationen, die datengetrieben werden möchten, denken zuerst über die dafür notwendigen Strukturen (Rollen, Prozesse, Kompetenzen) und Technologien nach. Ein erfolgreicher und nachhaltiger Wandel braucht jedoch zuallererst eine kulturelle Grundlage.

Woran erkennt man eigentlich, ob eine Organisation datengetrieben ist – oder zumindest auf einem erfolgversprechenden Weg dorthin? An einem signifikanten Investment in die neuesten Daten- und Analytics-Tools? An der Existenz einer hauseigenen Abteilung für Daten und Analytik, wie beispielsweise einem „Digital Innovation Lab“? An einer Topmanagement-Rolle, die für das Thema Daten zuständig ist, wie etwa ein Chief Data Officer (CDO) oder Chief Data and AI Officer (CDAIO)? An digitalen „Leuchtturmprojekten“, die erfolgreich auf den Weg gebracht wurden? An der Existenz eines firmenweiten Programms, um allen Führungskräften die Bedeutung von Daten und Analytik näher zu bringen?

Aus meiner Sicht ist keines dieser Elemente ein sicherer Indikator. Nehmen wir beispielsweise die Topmanagement-Rolle: Immer mehr Unternehmen schaffen zwar die Rolle eines CDO, um datengetriebener zu werden, doch die durchschnittliche Amtszeit eines CDO liegt aktuell bei unter 2,5 Jahren, was alles andere als ein Zeichen für Erfolg ist.⁷¹ (Zum Vergleich: Selbst die unter immer mehr Druck stehenden CEOs können auf eine durchschnittliche Amtszeit von 7 Jahren hoffen.⁷²) Gleichzeitig gibt es Organisationen wie Amazon, die als Paradebeispiel für eine datengetriebene Organisation gilt, aber dennoch keinerlei Rolle mit dem Titel „Daten“ in ihrem Topmanagement aufweist.⁷³ Die alleinige Existenz oder Nicht-Existenz einer entsprechenden Topmanagement-Rolle gibt uns also wenig Aufschluss darüber, ob ein Unternehmen wirklich erfolgreich auf dem Weg zu einer datengetriebenen Organisation ist. Ähnlich verhält es sich mit den anderen oben erwähnten Strukturen und Initiativen.

Ungeachtet dieser Tatsache kommt die Diskussion meist sehr schnell auf Organisationsstrukturen und Technologie, wenn ich mit Kunden über die datengetriebene Organisation spreche: „Welche Rollen und Prozesse brauchen wir?“, „Welche IT-Plattform würden Sie uns empfehlen?“, „Welches Governance-Framework gilt derzeit als Standard?“ Das sind verständliche Fragen, doch sie gehen am eigentlichen Kern der datengetriebenen Organisation vorbei:

Organisationsstrukturen und Technologie sind lediglich Mittel zum Zweck, um datengetrieben zu entscheiden und zu handeln, aber keine Triebfeder.

Um festzustellen, ob eine Organisation datengetrieben handelt und entscheidet, reicht nicht der Blick von außen, sondern wir müssen wirklich schauen, wie sie tagtäglich agiert. Eine datengetriebenen Organisation sollte dabei mindestens die folgenden zehn Fragen ohne Weiteres mit „ja“ beantworten können.

1. Können *alle* Mitarbeitenden – unabhängig von ihrer Position oder Hierarchieebene – Daten korrekt lesen und verstehen?
2. Werden Daten so weit wie möglich offen und über Organisationsbereiche hinweg geteilt (und zwar so, dass sie benutzt werden können)?
3. Sind Datenvisualisierungen in Meetings und Präsentationen üblich und wäre es prinzipiell in Ordnung, in einem Management-Meeting auch mal eine große Tabelle oder Formel auf der Folie zu haben, wenn es der Sache dient?
4. Wird auch außerhalb der Innovations- und der Forschungsabteilung regelmäßig nach den neuesten Innovationen und wissenschaftlichen Erkenntnissen gesucht und werden diese implementiert?
5. Ist es kulturell akzeptiert, die zugrunde liegenden Hypothesen und Fakten von Entscheidungen zu erfragen und zu hinterfragen?
6. Sind die zugrunde liegenden Hypothesen für wesentliche Entscheidungen und die Firmenstrategie klar formuliert und mit Daten gegebenenfalls widerlegbar?*
7. Sind „wir können das erst wissen, wenn wir es gemacht haben“ oder „dazu müssen wir ein Experiment machen“ grundsätzlich akzeptable Antworten auf die Frage nach der Auswirkung oder den Gründen einer Entscheidung?

* Es ist vielleicht irritierend, dass Daten die Hypothesen nicht belegen, sondern widerlegen sollen. Der Grund hierfür ist folgender: Wer unterstützende Daten für seine Hypothesen sucht, wird diese in der Regel auch finden oder konstruieren können. Die wahre Stabilität eine Hypothese zeigt sich daher dadurch, dass sie mit Daten zwar prinzipiell widerlegt werden kann, aber bislang keine solchen Daten erzeugt werden konnten. Der Wissenschaftsphilosoph Karl Popper nennt diese wichtige Eigenschaft „Falsifizierbarkeit“ (siehe beispielsweise Wikipedia, <https://de.wikipedia.org/wiki/Falsifikationismus>, abgerufen am 15. August 2023).

8. Werden in Managementsitzungen und strategischen Entscheidungsprozessen datenbasierte Erkenntnisse nach Wahrscheinlichkeiten und Auswirkungen gewichtet und priorisiert?
9. Werden datengestützte Erkenntnisse schnell und ohne große Diskussion in neue Prozesse, bessere Produkte und optimierte Kundenerlebnisse integriert, wenn die Datenlage dies klar nahelegt?
10. Ist datenbasiertes Handeln und Entscheiden ein erfolversprechender Weg zu einem ordentlichen Bonus und einer steilen Karriere?

Einige dieser Fragen mögen Ihnen etwas ungewöhnlich erscheinen, aber das ist nicht überraschend, denn wie wir in den Kapiteln 3 und 4 gesehen haben, geht das datengetriebene Handeln und Entscheiden ja gegen einige „natürliche“ Tendenzen von Menschen und Organisationen. Was aber auch bedeutet: Genau diesen Tendenzen muss eine datengetriebene Organisation aktiv entgegenwirken.

Damit das gelingt, sind Organisationsstrukturen und Technologie hilfreiche Unterstützer, die jedoch nur dann nachhaltig wirksam sein können, wenn gleichzeitig drei *kulturelle* Schlüsselemente etabliert werden, die den Kern einer datengetriebenen Organisation ausmachen:

- Es müssen *alle* Mitarbeitenden in der Lage sein und sich damit wohlfühlen, mit Daten zu arbeiten.
- Es muss in der Organisation eine gewisse Lust auf schnellen Wandel und Experimentierfreudigkeit bestehen.
- Die Unternehmenskultur muss datengetriebenes Entscheiden und Handeln aktiv leben und fördern.

Erst wenn diese drei Elemente geklärt sind, macht es Sinn zu überlegen, wie Prozesse, Systeme, Rollen und Technologie dazu beitragen, datengetriebenes Entscheiden und Handeln in einer Organisation zu etablieren und zu verankern.

Der erste Schlüssel: Daten lesen und verstehen können (Data Literacy)

Auch wenn wir täglich mit Daten in Kontakt kommen: sie sind eine eigene Sprache, die erlernt werden will. Nehmen wir ein einfaches Beispiel. Ein Eisverkäufer hat im Mai 75 Kugeln Schokoladeneis, 250 Kugeln Vanilleeis und 100 Kugeln Erdbeereis verkauft. Im Juni verkauft er 20% weniger Kugeln Schokoladeneis, dafür jeweils 10% mehr Kugeln Vanilleeis und Erdbeereis. Hat er insgesamt mehr Kugeln Eis im Juni verkauft? Welcher Trend ist für den Juli zu erwarten? Und wie viele Kugeln Schokoladeneis würde er im Juli verkaufen, wenn er 20% mehr verkauft als im Juni?

Wenn Sie jetzt etwas Probleme haben, die drei Fragen auf Anhieb richtig zu beantworten (mit „ja“, „kann man nicht sagen“ und „72“), dann sind sie nicht allein. Zahlreiche Studien zeigen, dass es vielen Menschen schwerfällt, vergleichbar einfache Aufgaben aus der Prozentrechnung korrekt zu lösen.⁷⁴ Eine Entschuldigung darf das allerdings nicht sein, sondern vielmehr eine Aufforderung zum Üben, denn in einer datengetriebenen Organisation sind Daten Teil des täglichen Handwerks. Das kann nur funktionieren, wenn alle Mitarbeitenden in der Lage sind, Daten korrekt zu lesen, miteinander zu verrechnen und Zusammenhänge zu interpretieren.

Konkret sollten alle Mitarbeitenden folgende vier Kompetenzen besitzen, die oftmals unter dem Begriff „Data Literacy“ zusammengefasst werden:

1. Verstehen, was ein Datensatz darstellt. Dazu gehören das korrekte Lesen statistischer Grafiken und die korrekte Interpretation von Prozentwerten und Wahrscheinlichkeiten.
2. Daten im Zusammenhang mit anderen Daten zu verstehen und dabei echte Zusammenhänge von scheinbaren Zusammenhängen und „plausibel klingenden, aber in keiner Weise datengestützten“ Aussagen unterscheiden zu können.
3. Die Aussagen (und Nicht-Aussagen) von Daten zu verstehen, insbesondere wie bereits die Formulierung der Ausgangsfrage ein Ergebnis beeinflussen kann.
4. Eine Datenanalyse im Kontext der Organisation zu betrachten und Implikationen für die Organisation abzuleiten, unter Berücksichtigung der zugrunde gelegten Hypothesen und der Datenpunkte, die diese möglicherweise falsifizieren.

Das bedeutet nicht, dass alle Mitarbeitenden in der Lage sein müssen, Datenbanken zu nutzen oder komplexe Statistiken zu berechnen. Doch sollte jeder in der Lage sein, Daten und Analysen zu verstehen, statistisches Denken anzuwenden und Daten in einen Gesamtkontext einzuordnen. (Wer neugierig auf ein paar konkrete Beispiele hierzu ist, findet einen kleinen Leitfaden zur Data Literacy in der Toolbox in Kapitel 14.)

Da Daten auf den ersten Blick fälschlicherweise eindeutig und objektiv wirken (siehe Kapitel 3), ist es nicht für jedermann sofort offensichtlich, dass die Fähigkeit, mit Daten zu arbeiten, erlernt werden muss. Häufig entstehen dann Aussagen wie „Was soll es da zu lernen geben? Zahlen sind halt Zahlen.“ oder „Muss ja nicht jeder ein Mathematiker sein.“ Doch Data Literacy entsteht nicht durch den bloßen Kontakt mit Zahlen, genauso wenig wie man eine Fremdsprache dadurch lernt, dass man nur die Wörter hört.

Daten sind eine eigene Sprache, die gezielt erlernt werden muss.

Für eine Organisation bedeutet dies, dass auf *allen* Ebenen entsprechende Trainings unerlässlich sind. Und bitte keine blöden Sprüche mehr à la „in Mathe war ich noch nie gut“ – wenn Sie eine datengetriebene Organisation schaffen wollen, dann lernen Sie es jetzt bitte trotzdem.

Mit Data Literacy erlernen alle Mitarbeitenden das grundlegende Vokabular, um mit Daten besser entscheiden und handeln zu können. Aber eine Sprache muss auch aktiv angewendet werden, sonst ist sie ganz schnell wieder verlernt. Darum geht es beim zweiten und dritten Schlüsselement.

Der zweite Schlüssel: Lust auf ständigen Wandel und Optimierung (Digital Mindset)

Die zunehmende Digitalisierung beschleunigt die Veränderung in vielen Lebensbereichen radikal. Ein paar Wischer mit dem Finger und schon wird aus einem Smartphone ein Musikspieler, Fitness-Tracker, E-Mail-Programm oder Videoplayer. Ein Auto erhält neue Funktionen, indem es sich aus dem Internet ein Software-Update herunterlädt. Ein neuer Business-Prozess kann, sofern er digital ist, ganz einfach dadurch ausgerollt oder verändert werden, dass in einem Datenbanksystem ein paar Einträge geändert werden.

Der Unternehmer und Investor Marc Andreessen prägte für dieses Phänomen bereits vor über zehn Jahren den Satz „Software is eating the world“.⁷⁵ Seine damals noch visionäre Prophezeiung hat sich als völlig richtig herausgestellt: Digitalisierte Produkte und Dienstleistungen sind allgegenwärtig in unserem Leben und führen zur Disruption traditioneller Branchen, die durch innovative digitale Lösungen völlig neu definiert oder sogar ersetzt werden.

Digitalisierung ist eine Grundvoraussetzung für die datengetriebene Organisation. Sie ermöglicht zum einen, Daten im großen Stil zu erheben, und zum anderen, datenbasierte Erkenntnisse schnell in Prozesse und Produkte umzusetzen. Das klingt erst einmal schön und gut, birgt aber auch das Risiko der Überforderung:

In der digitalen Welt gilt es, mit ständiger und oftmals unfassbar schneller Veränderung Schritt zu halten. Es genügt dabei nicht, digitale Technologien und Daten rein technisch zu durchdringen. Vielmehr erfordert die digitale Welt die Bereitschaft, sich auf ständigen Wandel, Dynamik und Optimierung einzulassen. Im digitalen Zeitalter zu bestehen, setzt die Fähigkeit zur schnellen Anpassung voraus, sowie die Bereitschaft, den Status quo ständig zu hinterfragen.

Für die positive Haltung gegenüber der digitalen Welt und ihren Anforderungen hat sich der Begriff „Digital Mindset“ durchgesetzt. Allerdings ist eine präzise Definition erforderlich, da sich ein breites Spektrum an Interpretationen etabliert hat. (Einige behaupten gar, ein „Digital Mindset“ würde sich dadurch

äußern, dass man eine Handy-Nachricht schreibt, anstatt die Türklingel zu benutzen.)⁷⁶

Aus meiner Sicht ist „Digital Mindset“ eine offene und positive Grundeinstellung gegenüber Daten und Technologie, die sich in acht Kompetenzen manifestiert:

- 1. Konsequente Anwendung digitaler Technologien.** Man versteht den neuesten Stand digitaler Trends und sucht ständig nach sinnvollen Wegen, um neue Technologien in die täglichen Abläufe zu integrieren.
- 2. Bereitschaft zur Anpassung an eine sich schnell verändernde digitale Landschaft.** Dazu gehört die Fähigkeit, schnell zu lernen, auf neue Informationen zu reagieren und Unklarheiten und Unsicherheiten gelassen zu bewältigen.
- 3. Lust auf kontinuierliches Lernen.** Da sich die Technologie rasant weiterentwickelt, ist es wichtig, offen für neue Erfahrungen zu sein und beständig die eigene digitale Kompetenz verbessern zu wollen.
- 4. Agiles Denken und Handeln.** Die Fähigkeit, in einer sich verändernden Situation die Orientierung und den Überblick zu behalten, um schnell und entschlossen zu handeln.
- 5. Datengetriebenes Entscheiden.** Die Fähigkeit, Daten im Rahmen von Entscheidungen korrekt einzuordnen, zu interpretieren und zu nutzen.
- 6. Kundenorientierung.** Mit dem Aufkommen digitaler Technologien haben sich die Erwartungen der Kunden verändert. Ein digitales Mindset konzentriert sich auf die Verbesserung des Kundenerlebnisses mittels digitaler Tools, um Kunden besser zu verstehen, mit ihnen zu interagieren und ihnen bessere Produkte und Services anzubieten.
- 7. Innovationsorientierung und Experimentierfreudigkeit.** Das gezielte Eingehen von Risiken wird nicht nur toleriert, sondern gefördert. Misserfolge werden als Gelegenheit für Lernen und Wachstum verstanden.
- 8. Zusammenarbeit und Interdisziplinarität.** Digitale Innovation erfordert in der Regel die effektive Kombination verschiedener Fähigkeiten und Perspektiven.

Wie wir bereits in Kapitel 3 gesehen haben, startet die Reise zu einer datengetriebenen Organisation oft mit der falschen Hoffnung, Daten würden mehr Sicherheit und Erfolg garantieren. Doch der wahre Wert von Daten liegt nicht darin, uns zu zeigen, wo wir richtig liegen, sondern aufzuzeigen, wo wir *anders* Handeln und Entscheiden sollten, als wir es sonst tun würden (würde alles beim Alten bleiben, dann könnten wir uns das mit den Daten ja auch sparen). Das macht den Digital Mindset zu einem Schlüsselement der datengetriebenen Organisation, weil er die Notwendigkeit zur schnellen, datengetriebenen Veränderung als Normalzustand anerkennt. Dies ermöglicht, dass Daten nicht

nur dazu verwendet werden, um Verbesserungspotenziale aufzuzeigen, sondern dass diese Verbesserungen auch umgesetzt werden.

Ein Digital Mindset bedeutet, möglichst schnell und gezielt nach Optimierungsmöglichkeiten im Status quo zu suchen. Daten werden nicht dazu verwendet, um zu bestätigen, wo man richtig liegt, sondern es wird gezielt nach Daten gesucht, die aufzeigen könnten, wo man falsch liegt.

Ein Digital Mindset bedeutet auch, sich in Probleme zu verlieben, anstatt in Lösungen. Das ständige Hinterfragen und Experimentieren wird damit zum kontinuierlichen Prozess.

Verabschieden Sie sich also bitte von Floskeln wie „Bitte keine Experimente!“ oder „Wir betreiben doch hier kein Jugend forscht!“. Denn dort, wo wir datenbasiert entscheiden wollen, müssen Daten gesammelt werden, und das gelingt eben oft nur mit Experimenten, deren Erfolg am Anfang unklar ist. Digital Mindset bedeutet also nicht nur, aus zufällig passierenden Fehlern zu lernen, sondern Fehler mitunter gezielt herbeizuführen, um noch mehr lernen zu können.

Im Gegensatz zu digitalen Produkten kann ein Digital Mindset nicht einfach als Update in einer Organisation installiert werden. Nur weil auf ein paar Folien steht „Fördern Sie eine Kultur, die den Wandel begrüßt, ständiges Lernen schätzt und zur Innovation ermutigt“ wird man beim Digital Mindset nicht weit kommen. Das Thema erfordert einen offenen Dialog und Empathie, insbesondere mit denjenigen Mitarbeitenden, die Ängste in Bezug auf digitale Technologien und ständigen Wandel empfinden. Hier gilt es, klein anzufangen, beispielsweise mit digitalen Tools, die aktuelle Arbeitsabläufe vereinfachen, um daran gemeinsam zu lernen.

Die Etablierung eines Digital Mindsets geschieht nicht auf Knopfdruck.

Insbesondere wenn es um Risikobereitschaft geht und das bislang vielleicht kein wertgeschätztes Merkmal der Unternehmenskultur war, kann niemand realistisch erwarten, dass sich auf einmal jeder ins Unbekannte stürzt. In so einem Fall ist es besser, zunächst „Innovationspartner“ zu identifizieren, also die digital selbstbewussteren Teammitglieder, und diese dann mit denjenigen zusammenzubringen, die sich weniger sicher fühlen, um gemeinsam an kleineren innovativen Projekten zu arbeiten und dabei voneinander zu lernen.

Die Umstellung auf ein Digital Mindset kann für viele Mitarbeitende eine große Herausforderung darstellen. Diese wird nur dann überwunden, wenn neben der Förderung des Digital Mindsets auch ein Umfeld in der Organisation geschaffen wird, in dem sich „datengetrieben sein“ auch auszahlt. Womit wir beim dritten Schlüsselement wären.