

Digital Coach [2020-1-DE02-KA202-007683] – Intellectual Output ##

# Strategien zur Sicherung der Akzeptanz von digitalen Lösungen in Unternehmen

Prof. Dr. Martin Kröll; Kristina Burova-Keßler, IAW, Institut für Arbeitswissenschaft

Published by: Institute for Work Science - Ruhr University Bochum | BOCHUM, 31<sup>st</sup> AUGUST 2023



The editor would like to thank the Digital Coach project partners for their active participation during the implementation of the project and all those involved who so generously gave us their time.

## Project Identification

<b>Project name:</b>	Digital Coach (Digitaler Coach)
<b>Project identification:</b>	2020-1-DE02-KA202-007683
<b>Funding:</b>	European Commission 100 %
<b>Key action/Field:</b>	KA2: Cooperation for Innovation and the Exchange of Good Practices / Strategic Partnerships in the field of education, training and youth
<b>Duration:</b>	September 2020 — August 2023
<b>Partner countries:</b>	Bulgaria, Germany, Greece, Hungary

## European Partners of the Project

 <p><b>LFF</b> LPS LERN- UND FORSCHUNGSFABRIK</p>	 <p><b>LMS</b></p>	<p><b>LPS - Learning and Research Factory</b> [Ruhr University Bochum   Chair of Production Systems (LPS), Bochum - Germany]</p>
 <p><b>BME FIEK</b> TECHNOLOGIAI KÖZPONT</p>	 <p><b>PECS-BARANYAI KERESKEDELMI ÉS IPARKAMARA</b> → alapítva 1881 ←</p>	<p><b>LMS - Laboratory for Manufacturing Systems and Automation</b> [University of Patras   School of Engineering   Systems and Automation   Department of Mechanical Engineering and Aeronautics, Patras – Greece]</p> <p><b>Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara</b> [Chamber of Industry &amp; Commerce Pécs, Baranya – Hungary]</p>
 <p><b>ΚΕΚ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΧΟΛΕΣ ΕΓΓΙΜΕΛΗΤ-ΠΡΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ</b> Παράρτημα Ζακύνθου (αριθμ. 255)</p>	 <p><b>enichos CONSULTING</b> ηνίχος ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ</p>	<p><b>Габровска тървовско-пронишлена палата</b> [Chamber of Industry &amp; Commerce Gabrovo, Gabrovo – Bulgaria]</p> <p><b>BME FIEK - Ipar 4.0 Technológiai Központ</b> [University of Technology and Economics Budapest   Center for University-Industry Cooperation   Industry 4.0 Technology Center, Budapest – Hungary]</p> <p><b>TIHC - Technical Institute of Heraklion Chamber</b></p>

## Project Leader



**Ruhr University Bochum**  
Institute for Work Science

Universitätsstraße 150, D-44780 Bochum, Germany

[www.iaw.rub.de](http://www.iaw.rub.de)

**Prof. Dr. Martin Kröll**  
Tel.: +49 (0) 234 32-23293  
Email: martin.kroell@rub.de

**Kristina Burova-Keßler**  
Tel.: +49 (0)234 32-27 046  
Email: burova.kristina@rub.de



Digital Coach [2020-1-DE02-KA202-007683]

# Strategien zur Sicherung der Akzeptanz von digitalen Lösungen in Unternehmen

Editor:

Prof. Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Editorially responsible organization:

Autor, Organization

Copyright-Note:

© Prof. Dr. Martin Kröll, Institute for Work Science (IAW), Ruhr-University Bochum. All rights reserved.

All trademarks, registered trademarks, product names, and company names or logos mentioned in this publication belong to their respective owners and are used for identification purposes only.

Project-Website: [digitalcoach.eu](http://digitalcoach.eu)



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



## Table of Contents

<b>1. Zusammenfassung .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Einführung in das Thema.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Hintergrund des Moduls und Grundlage des Projektes: Förderung der digitalen Transformation in Unternehmen bzw. Organisationen.....</b>	<b>4</b>
2.1. Relevanz des Themas .....	4
2.2. Aufbau des Selbstlernmoduls .....	5
2.3. Lernziele.....	6
2.4. Die Praxisbeispiele (Story Line) .....	7
2.4.1. Unterschiedliche Skill-Level in der Notaufnahme – die Implementierung einer Triage-Software.....	8
2.4.2. Fehlende Benutzerfreundlichkeit – Angst – Situation aus dem Tool direkt .....	9
2.4.3. Management will nicht investieren → Die Implementierung von AI im Marketing-Bereich.....	10
<b>3. Die Basics der Akzeptanzsicherung für digitale Transformation .....</b>	<b>12</b>
3.1. Akzeptanzmodelle .....	13
3.2. Technology Acceptance Model 3 (TAM3) .....	13
3.3. Anwendung des TAM3 auf Praxisbeispiele .....	19
<b>4. Strategien zur Akzeptanzsicherung und Handlungsmöglichkeiten.....</b>	<b>25</b>
4.1. Strategien zur Akzeptanzsicherung/ Handlungsmöglichkeiten .....	25
4.2. Prozessmodell der Akzeptanzsicherung.....	29
4.3. Zusammenhang zwischen Akzeptanz und Reflexion .....	34
4.3.1 Relevanz und Merkmale der Reflexionskompetenz.....	36
<b>5. Evaluation/ Fazit/ Ausblick .....</b>	<b>40</b>
5.1. Gewährleistung der Qualität zur Akzeptanzsicherung .....	40
[PDF] Das dtec. bw-Forschungsprojekt „Kompetenzen für die digitale Arbeitswelt (KoDiA)–Ertüchtigung zur Digitalisierung “als Beispiel kontextualisierter Forschung .....	46
5.2. Subchapter title.....	47
5.3. Subchapter title.....	47
<b>ANNEX .....</b>	<b>48</b>
<b>Instructions for the exercises .....</b>	<b>48</b>



Intellectual Output ##  
**Strategien zur Sicherung der Akzeptanz von digitalen Lösungen in  
Unternehmen**

Prof. Dr. Martin Kröll; Kristina Burova-Keßler, IAW, Institut für Arbeitswissenschaften

<b>Solutions to the self-test tasks .....</b>	<b>48</b>
<b>Checklists .....</b>	<b>48</b>
<b>Bibliography.....</b>	<b>48</b>



## 1. Zusammenfassung

Die Digitalisierung setzt Unternehmen sowohl einer hohen technologischen als auch organisatorischen Innovations- und Veränderungsdynamik aus (vgl. Richter et al. 2018: 220). Die Aufgabe des Digitalen Coaches ist es die Organisationsmitglieder durch den Prozess der Digitalen Transformation zu begleiten.

Damit die Implementierung einer neuen digitalen Lösung in einem Unternehmen gelingen kann, muss es Akzeptanz gegenüber der Innovation geben. Wahrgenommene Leichtigkeit und Nützlichkeit neuer digitaler Lösungen beeinflussen die Akzeptanz und den Gebrauch dieser. Herrscht keine Akzeptanz für die digitale Lösung ist die Intention der Anwendung dieser unwahrscheinlich. Doch wie kann ein Digitaler Coach in einem Unternehmen Akzeptanzsicherung herbeiführen?

Im Prozess der Akzeptanzsicherung ist es notwendig Potenziale und Widerstände der einzelnen Organisationsmitglieder und der Organisation zu identifizieren und zu nutzen. Widerstände bilden eine Chance zur Verbesserung und Potenziale können für die Sicherung genutzt werden.

In diesem Modul werden mehrere Akzeptanzmodelle vorgestellt und dem Digitalen Coach als Instrument an die Hand gegeben. Eines der im weiteren Verlauf vorgestellten Modelle ist das Technology Acceptance Model 3 (TAM3), welches als Vorreiter in der Akzeptanzforschung gilt und zur Untersuchung von Akzeptanz und Nutzung von IT-Systemen angewendet werden kann. Mit Hilfe dieses Modells kann der Digitale Coach individuelle Annahmen und den Gebrauch von Innovation messen und vorhersagen.

Mit unterschiedlichen Strategien kann das Ziel der Akzeptanzsicherung erreicht werden. Das Prozessmodell der Akzeptanzsicherung gibt Handlungsempfehlungen, welche dem Digitalen Coach als Orientierungshilfe dienen. Die Strategien und Handlungsempfehlungen kann der Digitale Coach nutzen, um den Weg zu seinem Ziel der Akzeptanz zu strukturieren und auf seine Organisationsmitglieder und seine Organisation anzupassen.

Reflektion ist ein unabdingbarer Begleiter der Akzeptanz. Neue Methoden, Tools und das Akzeptanz-Level der Organisationsmitglieder müssen immer wieder reflektiert werden. Mit viel Reflektion und der ständigen Frage, was getan werden kann, um ein höheres Akzeptanzlevel zu erreichen, kann ein höheres Akzeptanz-Level generiert werden. Ein höheres Akzeptanz-Level sorgt für den Gebrauch der neuen Tools und Methoden. Dieser Prozess wiederholt sich immer wieder.

Anhand von drei Fallbeispielen aus einer Notaufnahme, einer Oliven Farm und einem Touristikunternehmen, werden typische Akzeptanzprobleme gegenüber verschiedenen digitalen Lösungen dargestellt und bearbeitet.

Abgerundet werden die sowohl mit wissenschaftlichen Inhalten und praxisnahen Erläuterungen gefüllten Kapitel mit vorgesehenen Lernzielen, die durch das Selbstlernmodul erreicht werden sollen. Zudem sind in jedem Kapitel Key Takeaways mit den wichtigsten Inhalten eines jeden Kapitels zusammengefasst und Selbsttestaufgaben formuliert, um zu überprüfen, ob das erlernte auch durch den Leser transfiriert werden kann.

## 2. Einführung in das Thema

### 2.1 Hintergrund des Moduls und Grundlage des Projektes: Förderung der digitalen Transformation in Unternehmen bzw. Organisationen



#### Leitfrage

Was muss der Digitale Coach bei der Einführung einer digitalen Lösung bezogen auf die Akzeptanzsicherung berücksichtigen?

Dieses Modul ermöglicht eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema der Akzeptanzsicherung bei der Implementierung von digitalen Lösungen in Unternehmen bzw. Organisationen, um den Digitalen Coach bei der digitalen Transformation von Unternehmen zu unterstützen. Zielgruppe für dieses Selbstlernmodul sind zunächst die Digitalen Coaches (primäre Zielgruppe), die ihr Wissen zur Akzeptanzsicherung im Anschluss anwenden können, um die digitale Transformation im eigenen Unternehmen voranzutreiben und zu fördern.

#### 2.1.Relevanz des Themas



**Leitfrage**

Wieso ist das Thema von hoher Relevanz für einen Digitalen Coach?

Das Thema der Akzeptanzsicherung ist für den Digitalen Coach von besonderer Bedeutung, da für die erfolgreiche Einführung von digitalen Lösungen wie beispielsweise eine neue Software, KI-gestützte Technologie oder Robotik die Akzeptanz der Anwender besonders wichtig ist. Denn der tatsächlichen Nutzung, der Zufriedenheit und dem Produktivitätsgewinn eines Systems geht zunächst eine hohe Anwenderakzeptanz voraus (vgl. Kwon und Zmud 1987). Aus qualitativen Metaanalysen von Legris, Ingham und Colletette (2003) und Lee, Kozar und Larsen (2003) geht hervor, dass es einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen der Absicht, ein System zu nutzen und dessen wirklicher Anwendung gibt (Krohnke, 2015). Die quantitative Metaanalyse von King und He (2006) macht zudem deutlich, dass untersucht werden sollte, wie sich die empfundene Leichtigkeit der Systemnutzung auf die wahrgenommene Nützlichkeit auswirkt. So ist der Einfluss der Benutzerfreundlichkeit besonders dann ausgesprochen positiv, wenn zwischen Informationssystem und Arbeit eine Verbindung besteht. Darüber hinaus wird von den Autoren einer weiteren quantitativen Metaanalyse (Schepers & Wetzels, 2007) zusätzlich zu den fünf Kernelementen der TAM die subjektive Norm miteinbezogen. Dabei wird u.a. die Frage aufgeworfen, ob die Unternehmenskompetenzen und die Kompetenzen der individuellen Akteure zueinander passen.

## 2.2.Aufbau des Selbstlernmoduls



**Leitfrage**

Wie ist das vorliegende Selbstlernmodul aufgebaut?

Das Selbstlernmodul besteht aus fünf Kapiteln, die aufeinander aufgebaut sind und elementare Bestandteile zur Akzeptanzsicherung einer digitalen Lösung beinhalten. Jedes Kapitel beginnt mit einer Leitfrage, separaten Lernzielen, die durch das jeweilige Kapitel erreicht werden sollen und zunächst abstrakt, in Form eines Richtzieles und anschließend durch genauere Lernziele konkretisiert werden. Zudem endet jedes Kapitel mit einer kurzen

Zusammenfassung/Key Takeaways und Selbsttestaufgaben, um zu überprüfen, ob die Kernaussagen der jeweiligen Kapitel verstanden wurden und in der Praxis angewendet werden können.

### 2.3.Lernziele

In jedem Kapitel werden die Lernziele, die mit Hilfe des Selbstlernmodul erzielt werden sollen, herausgearbeitet. Für eine besseren Nachvollziehbarkeit wird nachfolgend dargestellt, wie sich die Lernziele zur Akzeptanzsicherung zusammensetzen. Ausgangspunkt für die entsprechenden Lernzielformulierungen ist die folgende formale Struktur (s. Tabelle 1), die das Verhältnis der verschiedenen Zielkomponenten [Inhaltskomponente (I), Verhaltenskomponente (V) und Situation (Sit)] zueinander definiert (Kröll, 2020):

(0)	<i>I ° V   Sit</i>	
Mit	<i>I</i>	Inhaltskomponente
	<i>V</i>	Verhaltenskomponente
	<i>Sit</i>	Situation
und den Beziehungen	°	„wird verknüpft mit“
		„unter der Bedingung von“

Tabelle 1: Struktur der Lernzielformulierungen

Die Lernziele beziehen sich auf den Leser des Selbstlernmodul, welcher primär der Digitale Coach darstellt. Zu Beginn des Selbstlernmodul wird ein übergeordnetes Lernziel formuliert, woraufhin pro Kapitel dann die spezifischen Lernziele für den Digitalen Coach verfasst sind.

## c ÜBERGEORDNETES LERNZIEL

**Förderung der digitalen Transformation in Unternehmen und Sicherung der Akzeptanz.**

**2.4. Die Praxisbeispiele (Story Line)**

Die Storyline-Methode ist eine themenzentrierte Methode, die ein ganzheitliches Lernen für den Leser ermöglichen soll. Dabei wird ein Thema in eine Geschichte eingekleidet, in diesem Fall werden praxisnahe Fallbeispiele der digitalen Transformation verwendet, um zusammenhängende Lerninhalte zu verdeutlichen. Die Storyline bilden das Gerüst für die Gliederung des Selbstlernmodules in inhaltlich aufeinander bezogene Kapitel, um Denkprozesse der Leser in Gang zu bringen. Die verwendeten Praxisbeispiele sollen häufig, im Zusammenhang mit der digitalen Transformation, auftretende Probleme veranschaulichen und den Leser motivieren, selbst über verschiedene Lösungsansätze für die aufgeführten Herausforderungen nachzudenken.

**C LERNZIELE DER PRAXISBEISPIELE**

- Der Digitale Coach kann durch die Praxisbeispiele...
- ... die Problematik der Akzeptanzsicherung (I) auf praxisnahe Fälle übertragen (V).
  - ... Case Studies von erfolgreichen oder gescheiterten Implementierungen digitaler Lösungen vermitteln (V), um den Mitarbeiter\*innen ein besseres Verständnis für die Herausforderungen und Chancen bei der Akzeptanzsicherung zu geben (I).
  - ... verschiedene Herausforderung (I), die mit der Implementierung von neuen digitalen Lösungen in Unternehmen (Sit) einhergehen, identifizieren und ableiten (V).
  - ... die Probleme aus den Praxisbeispielen (I) auf den eigenen betrieblichen Kontext (Sit) übertragen (V).
  - ... Erfahrungen vermitteln und den Betrachtern helfen (V), aus den Erfahrungen anderer zu lernen, ohne die gleichen Fehler machen zu müssen (I).

Im nächsten Schritt werden möglichen Probleme in drei Praxisbeispielen vorgestellt, welche im Verlauf des Moduls zur praxisnahen Erläuterung verwendet werden.

1) Das erste Fallbeispiel handelt von einem implementierten Roboter-Arm, dessen Umgang Mitarbeitende erst erlernen müssen und welcher Angst in den Mitarbeitenden der Firma auslösen kann.

2) Im zweiten Fallbeispiel geht es um ein neues Software-Programm, welches Entscheidungen in Triage-Situationen treffen soll. Mitarbeitende müssen jedoch auf unterschiedlichen Qualifikationsniveaus abgeholt werden und könnten die Software-Entscheidungen anzweifeln.

3) Das letzte Beispiel beschäftigt sich mit der Implementierung von KI im Online-Marketing. Damit die Mitarbeitenden dauerhaft die neuen Tools verwenden, müssen sie immer wieder geschult werden und das Management muss in ihre Entwicklung investieren.

Im Folgenden werden die Praxisbeispiele genauer erläutert.

#### 2.4.1. Unterschiedliche Skill-Level in der Notaufnahme – die Implementierung einer Triage-Software

In einem Krankenhaus wird ein neues Software-Programm implementiert, welches sich an die individuellen Prozessabläufe in Notaufnahmen anpassen lässt. Die Grundfunktionen der Software umfassen das Triage-System, die Dokumentation, das Controlling sowie das Prozessmanagement. Damit ist hier beispielsweise gemeint, dass mittels einer Software in Triage-Situationen objektiv über die Reihenfolge der zu behandelnden Patienten entschieden werden kann. Kommen also mehrere Patienten mit lebensbedrohlichen Verletzungen in die Notaufnahme und es gibt nicht genügend Ressourcen (Personal, Räumlichkeiten etc.) um alle Patienten gleichzeitig zu behandeln, muss entschieden werden, welche Patienten Priorität hätten. Der Fokus der Software liegt darauf den hiermit einhergehenden hohen Dokumentationsaufwand für das Krankenhauspersonal zu erleichtern, indem es der Software gelingt eine automatisierte Erfassung von Unfällen, was die Dokumentation von Patientendaten und Befunden miteinschließt gewährleistet. Durch die so geschaffene Prozessoptimierung ergeben sich viele Vorteile für die Krankenhausmitarbeitenden, einerseits für die Ärzte und das Pflegepersonal und andererseits für die Krankenhausverwaltung. Dabei führt die Software u.a. zu einem Informationsgewinn einer Ressourcenoptimierung und einer Reduktion von Stress. Gleichzeitig wird ein Vorteil für Patienten durch eine Reduktion der Wartezeit und eine insgesamt Optimierung des Behandlungsprozesses geschaffen.

Bei der Implementierung können jedoch **mehrere Probleme** aufkommen:

In einem Krankenhaus arbeiten eine Vielzahl an verschiedenen Berufsgruppen, welche unterschiedliche Skill-Level in Bezug auf den Umgang mit neuen Softwareprogrammen aufweisen. Fehlt es den Mitarbeitenden an Informationen bezüglich des Umgangs, sowie bezüglich der Nützlichkeit des Programmes für die Mitarbeitenden selbst und das Unternehmen, kann es zu Misstrauen und Ablehnung des Programmes kommen. Es fehlt an dieser Stelle an ausreichendem Training und an Abholung auf dem Skill-Level, auf denen sich die verschiedenen Berufsgruppen befinden. Beispielsweise werden die Techniker des Krankenhauses bereits mehr Kontakt mit Software-Programmen gehabt haben, als das Pflegepersonal. Auch junge Organisationsmitglieder werden innovative Ansätze in Krankenhäusern eventuell schon in Ausbildungen o.ä. kennengelernt haben, wohin gegen ältere Mitarbeitende für die Erlernung neuer Abläufe ggfls. mehr Zeit benötigen.

**Herausforderungen:**

- unterschiedliche Kompetenzniveaus
- Misstrauen und Ablehnung des Programmes
- fehlende Vermittlung von Nützlichkeit

2.4.2. **Fehlende Benutzerfreundlichkeit – Angst – Situation aus dem Tool direkt**

In einem kleinen Familien-Unternehmen wird zur Unterstützung der Saisonarbeitenden ein Roboterarm implementiert, um bei der Verarbeitung der Oliven zu helfen. Jedes Jahr werden Mitarbeitende zur Ernte der Oliven eingestellt. Diese müssen keine Ausbildung vorweisen, jedoch Fähigkeiten im Ernten haben, um eine qualitativ hochwertige Olivenernte zu generieren. Um das Unternehmen moderner zu gestalten und den Bearbeitungsprozess zu optimieren hat der Geschäftsführer sich für die Implementierung eines Roboterarmes entschieden, welcher gemeinsam mit den Mitarbeitenden arbeiten und diese an einigen Stellen entlasten soll.

Innerhalb des Produktionsprozesses durchlaufen die Oliven eine technische Produktionsanlage. Nach einer Überprüfung der Oliven werden sie in der Produktionsanlage gewaschen und anschließend von 4 Personen erneut überprüft, um nicht passende Oliven, sowie Holz und Plastik auszusortieren. Im nächsten Schritt werden die Oliven in der Produktionsanlage langsam und vorsichtig zu Olivenöl verarbeitet. Es werden Olivenöle unterschiedlicher Qualitätsstandards hergestellt. Momentan basiert der Prozess rein auf menschlicher Intelligenz.

Bei der Implementierung können jedoch **mehrere Probleme** aufkommen:

Ist das neue Tool nicht benutzerfreundlich gestaltet, kann es Mitarbeitende schnell abschrecken und demotivieren. Mitarbeitende könnten Schwierigkeiten damit haben, sich Mühe im Umgang mit dem Tool zu geben, um eine Veränderung im Arbeitsprozess zu erwirken. Außerdem braucht es Zeit und Geduld hinsichtlich aller Teilnehmenden, um eine neue digitale Lösung zu erlernen.

Ein weiteres Problem könnte Angst der Mitarbeitenden vor dem Roboterarm darstellen. Diese kann sich in unterschiedlichen Gedankengängen äußern:

„Ich könnte mich oder Andere bei der Arbeit mit dem Roboter verletzen“, „Das Produkt könnte während der Arbeit beschädigt werden“, „Der Roboter könnte mich ersetzen“, „Ich könnte den Roboter beschädigen“, „Ich weiß nicht, wie ich mit dem Roboter zusammenarbeiten kann“, „Der Kontakt zu meinen Kollegen könnte ausbleiben“ und auch „Der Roboter könnte defekt sein und mich gefährden“. Die Angst vor einem technischen Fehler, kann zur Folge haben, dass das Tool vermieden und die Lust an Weiterbildung gemindert wird, was wiederum zu fehlendem Wissen und Unverständnis zurückgeführt werden kann.



#### 2.4.3. Management will nicht investieren → Die Implementierung von AI im Marketing-Bereich

Das Management eines kleinen Tourismus-Unternehmens auf Kreta hat sich dazu entschieden, AI im Online-Marketing zu implementieren, um mehr deutsche Touristen zu erreichen und E-Bike Touren zu verkaufen. AI im Online-Marketing umfasst Chatbots, welche die Kunden beraten können und personalisierte Vorschläge, basierend auf dem Suchverhalten der Kunden generieren. Bisher existierte in dem Unternehmen eine schlichte Internetseite, die meisten Touren wurden jedoch im Geschäft vor Ort gebucht. Die Mitarbeitenden arbeiten schon lange in dem Unternehmen und haben wenig Erfahrung im Umgang mit AI.

Bei der Implementierung können jedoch **mehrere Probleme** aufkommen:

Das Management muss in die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden Geld, zeitlichen Ressourcen und Anstrengung investieren und wird mit laufenden Kosten konfrontiert werden, um die Akzeptanz gegenüber der neuen digitalen Lösung zu erhalten. Führungskräften fällt es schwer auf Akzeptanzprobleme von Organisationsmitgliedern einzugehen bzw. zu reagieren.

#### Summary / Key Takeaways

Dieses Modul soll Digitale Coaches dazu befähigen, die digitale Transformation im eigenen Unternehmen voranzutreiben und zu fördern!

**Unterschiedliche Berufsgruppen, haben unterschiedliche Bedürfnisse bei der Implementierung eines neuen Tools.** Der Digitale Coach bietet regelmäßig stattfindende Seminare an, um eine dauerhafte Akzeptanz zu generieren und passt die Maßnahmen an unterschiedliche Kompetenzniveaus an!

**Durch vorher durchgeführte Tests, zur Überprüfung des Wissensstandes und Alters der Mitarbeitenden, können auf die Mitarbeitenden abgestimmte Trainings erstellt werden.**

**Angst vor einem technischen Fehler und von dem Tool ausgehende Gefahr kann durch genaue Information und begleitete Anwendung des Tools verhindert werden.**

**Mitarbeitende sollten zur positive und negative Rückmeldung angeregt werden, sodass sich der Implementierungsprozess ständig verbessern kann.**

#### Self-test tasks/questions

1. Warum setzt sich der Digitale Coach mit Akzeptanzsicherung auseinander ?
2. Worauf muss ein Digitaler Coach besonders bei Unternehmen achten, welches viele unterschiedliche Berufsgruppen umfasst?
3. Kann der Digitale Coach präventiv bereits vor der Implementierung etwas für die Akzeptanz tun?
4. Was kann der Digitale Coach tun, wenn ein Organisationsmitglied Angst vor der neuen Digitalen Lösung zeigt?



Intellectual Output ##  
**Strategien zur Sicherung der Akzeptanz von digitalen Lösungen in  
Unternehmen**

Prof. Dr. Martin Kröll; Kristina Burova-Keßler, IAW, Institut für Arbeitswissenschaften

5.

### 3. Die Basics der Akzeptanzsicherung für digitale Transformation

Nach der **Einführung** in das Thema werden im dritten Kapitel die Grundlagen der Akzeptanzsicherung für die digitale Transformation und verschiedene Einflussfaktoren auf die Akzeptanz nach Venkatesh und Kollegen dargelegt. Zur Veranschaulichung werden zudem Beispiele gegeben, die im Rahmen des Arbeitsalltages des Digitalen Coaches Anwendung finden können.



**Leitfrage**

Was versteht man unter Technologieakzeptanz und wie kann die Akzeptanz für digitale Lösungen sichergestellt werden?

#### LERNZIELE DES DIGITALEN COACHES

<p><b>Der Digitale Coach kann...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>... <b>unterschiedliche Akzeptanzmodelle (I) beschreiben (V).</b></li> <li>... <b>die zentralen Einflussfaktoren des TAM3 auf die Akzeptanz und die Einstellung gegenüber der Nutzung einer digitalen Lösung (I) nennen (V).</b></li> <li>... <b>das TAM3 (I) auf Techniknutzung im betrieblichen Kontext (Sit) übertragen (V).</b></li> <li>... <b>relevante Einflussgrößen des TAM3 (I) zur Förderung der digitalen Transformation im eigenen Unternehmen (Sit) identifizieren und ableiten (V).</b></li> <li>... <b>mit Hilfe des TAM3 und der ermittelten Einflussgrößen auf die Akzeptanz (I) Fragebögen konzipieren und unternehmensinterne Zukunftsprognosen ableiten (V).</b></li> <li>... <b>durch konzipierte Fragebögen und analysierte Zukunftsprognosen (I) mögliche Auswirkungen und Herausforderungen für die digitale Transformation im Unternehmen (Sit) ableiten (V).</b></li> <li>... <b>anhand des TAM3 und der ermittelten Einflussgrößen auf die Akzeptanz (I) Lösungsansätze für die unternehmensinterne digitale Transformation entwerfen und vorschlagen (V).</b></li> </ul>
---

## LERNZIELE DES DIGITALEN COACHES

... **beurteilen (V) welche Faktoren des TAM3 (I) große Relevanz für die digitale Transformation im eigenen Unternehmen (Sit) haben und entscheiden (V), wo Handlungsbedarfe bestehen.**

### 3.1. Akzeptanzmodelle



#### Leitfrage

Wie kann die Akzeptanzsicherung für digitale Lösungen theoretisch/empirisch dargestellt werden?

Für die Akzeptanz und Nutzung einer neu eingeführten IT werden in der Akzeptanzforschung unterschiedliche Einflussfaktoren umfassend diskutiert. (Ausformulierung unterschiedlicher Akzeptanzmodelle → kurz)

### 3.2. Technology Acceptance Model 3 (TAM3)



#### Leitfrage

Welche Einflussfaktoren auf die Akzeptanz einer neuen digitalen Lösung vertritt das Technology Acceptance Model 3?

Wie bereits dargestellt, gibt es unterschiedliche Akzeptanzmodelle und umfassend diskutierte Einflussfaktoren auf die Technologieakzeptanz. Als einer der Vorreiter in der Forschung zur Akzeptanz von Technologieinnovationen wird allerdings das Technology Acceptance Model (TAM; Davis et al. 1989; Davis 1985) angesehen, welches entwickelt

wurde, um das individuelle Nutzungsverhalten in Bezug auf neue IT-Systemen zu erklären und zu prognostizieren. Ergänzend dazu, stellt das Modell ein weit verbreitetes Instrument zur Untersuchung von Akzeptanz und Nutzung von IT-Systemen dar (vgl. King und He 2006, S. 740).

Das TAM geht davon aus, dass die individuellen Verhaltensabsichten einer IT-Nutzung durch zwei Überzeugungen bestimmt sind: die wahrgenommene Nützlichkeit und die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit (vgl. Venkatesh und Bala 2008, S. 275).



#### Definitionen

**Wahrgenommene Nützlichkeit** heißt „Das Ausmaß, in dem eine Person glaubt, dass die IT-Nutzung die eigene Arbeitsleistung verbessern wird.“ (vgl. Venkatesh und Bala 2008, S. 275; Venkatesh et al. 2003, S. 451; Davis et al. 1989, S. 985)

**Bezug zu Praxisbeispiel:** Der Nutzen, den eine digitale Lösung für den Einzelnen oder das Unternehmen bietet, ist ein wichtiger Faktor für die Akzeptanz. Die wahrgenommene Nützlichkeit würde im Falle der Implementierung einer Triage-Software im Krankenhaus bedeuten, wenn durch die neue Software eine Arbeitserleichterung für Ärzt\*innen und Pfleger\*innen erzielt werden würde.

**Wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit** heißt „Das Ausmaß, in dem eine Person glaubt, dass die Nutzung einer IT keine Anstrengung erfordert.“ (vgl. Venkatesh und Bala 2008, S. 275; Davis et al. 1989, S. 985)

**Bezug zu Praxisbeispiel:** Im Falle der Implementierung eines Roboterarmes auf einer Olivenfarm und die in der Storyline dargestellten Angst der Mitarbeiter\*innen vor der Nutzung des Roboterarmes würde die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit niedrig ausfallen, da die Nutzung durch die Angst Anstrengung erfordern würde. Eine einfache und intuitiv zu bedienende digitale Lösung hingegen kann die Akzeptanz erhöhen.

Venkatesh und Bala (2008) haben durch das kumulierte Wissen der TAM-Forschung einen theoretischen Rahmen entwickelt (s. Abb. 1), der vier verschiedene Arten von Determinanten der wahrgenommenen Nützlichkeit und der

wahrgenommenen Benutzerfreundlichkeit abbildet: individuelle Unterschiede, Systemcharakteristika, sozialer Einfluss und erleichternde Bedingungen (vgl. Venkatesh und Bala 2008, S. 276).

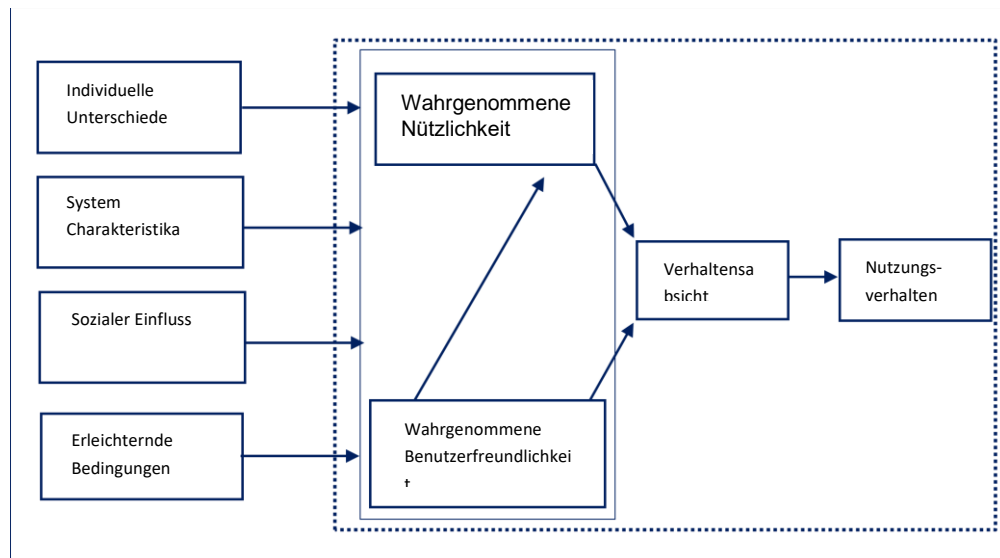


Abbildung 1: Theoretischer Rahmen des TAM – in Anlehnung an Venkatesh und Bala

„**Individuelle Unterschiede**“ stellen demografische Merkmale oder die Persönlichkeit dar, welche Einfluss auf die Wahrnehmung bezogen auf die Nützlichkeit und die Benutzerfreundlichkeit haben können.

➔ Beispiel: Eigenschaften einer Person, das Geschlecht oder das Alter

Unter „**Systemcharakteristika**“ fallen hervorstechende Merkmale eines Systems, die Einfluss darauf haben können, ob ein Individuum eine günstige oder ungünstige Wahrnehmung der Nützlichkeit oder der Benutzerfreundlichkeit hat.

➔ Beispiel: Gefällt mir das System an der Benutzeroberfläche? Kenne ich schon ähnliche digitale Lösungen und erkenne Parallelen, die mir den Umgang erleichtern?

Zu „**Sozialer Einfluss**“ können verschiedene soziale Prozesse und Mechanismen gefasst werden, die eine Person dazu bringen, Wahrnehmungen zu unterschiedlichen Aspekten einer IT zu entwickeln.

➔ Beispiel: Benutzen meine Kolleg\*innen oder sogar die Führungsetage die neue digitale Lösung ebenfalls?

Unter „**Erleichternde Bedingungen**“ können organisatorische Unterstützung, die die Nutzung einer IT erleichtert, gefasst werden.

➔ Beispiel: Unterstützung des Unternehmens im Rahmen von Schulungen zum richtigen Umgang mit der digitalen Lösung.

(vgl. Venkatesh und Bala 2008, S. 276).

Im TAM3 werden die externen Variablen, die Einfluss auf die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit und die wahrgenommene Nützlichkeit nehmen in zwei Gruppen eingeteilt. Zur besseren Nachvollziehbarkeit ist das TAM3 in Abbildung 2 dargestellt.

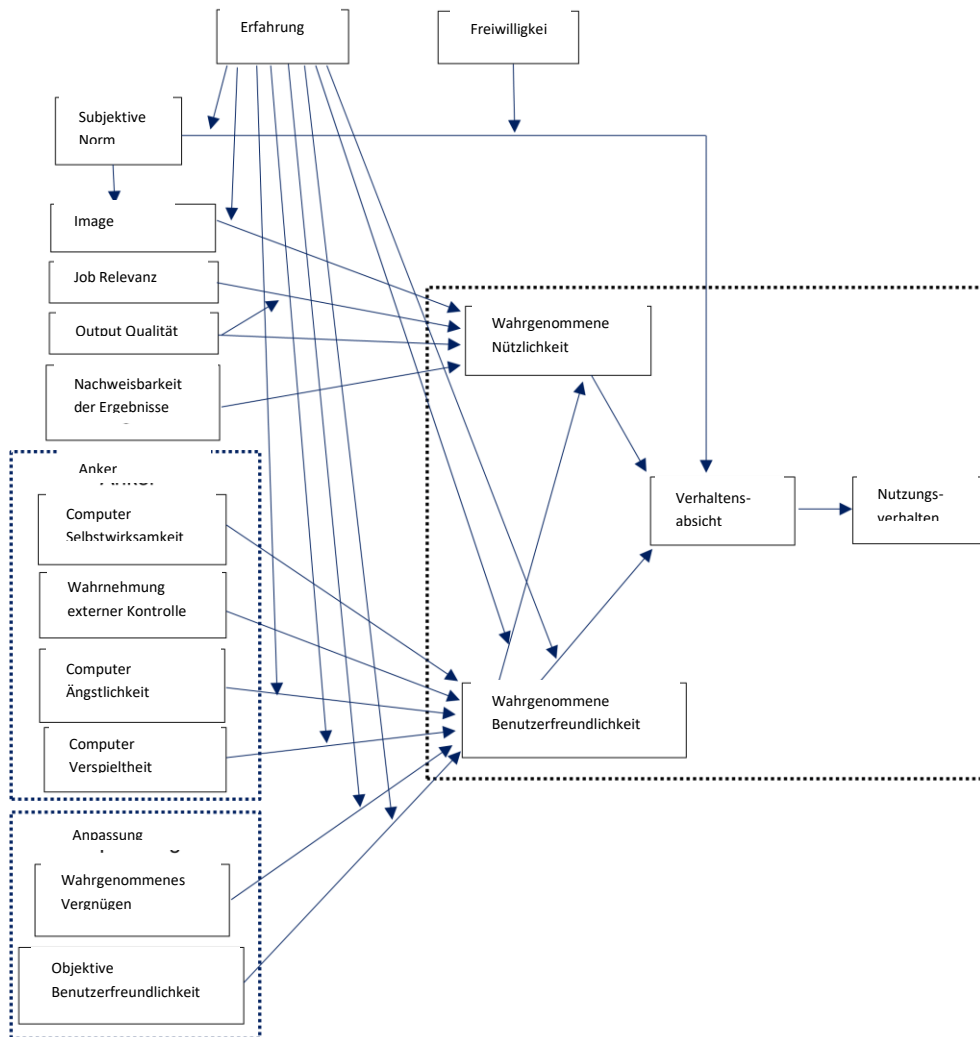


Abbildung 2: Eigene Darstellung des TAM3 in Anlehnung an Venkatesh und Bala (2008)

Die **wahrgenommene Nützlichkeit** beeinflussen die sechs Variablen „subjektive Norm“, „Image“, „Job-Relevanz“, „Output-Qualität“, „Nachweisbarkeit der Ergebnisse“ und die „wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit“.



**Definitionen der Einflussvariablen auf die wahrgenommenen Nützlichkeit – in Anlehnung an Venkatesh und Bala, 2008, S. 277**

**Subjektive Norm** heißt „Das Ausmaß, in dem ein Individuum wahrnimmt, dass die meisten Menschen, die ihm wichtig sind, der Meinung sind, dass er das System nutzen sollte oder nicht nutzen sollte“ (vgl. Venkatesh und Davis 2000, S. 187).

**Image** heißt „Das Ausmaß, in dem ein Individuum glaubt, dass die Nutzung einer Innovation seinen Status in seinem sozialen System verbessern wird“ (vgl. Moore und Benbasat 1991, S. 195; Venkatesh und Davis 2000, S. 189).

**Job-Relevanz** heißt „Das Ausmaß, in dem eine Person glaubt, dass das Zielsystem bedeutsam für die Erfüllung der jeweiligen Arbeitsaufgaben ist“ (vgl. Venkatesh und Davis 2000, S. 191).

**Output-Qualität** heißt „Das Ausmaß, in dem eine Person glaubt, dass die Qualität des Resultat durch Nutzung der neuen Technologie zufriedenstellend ist und eine gute Arbeitsleistung ermöglicht“ (vgl. Venkatesh und Davis 2000, S. 191).

**Nachweisbarkeit der Ergebnisse** meint „Das Ausmaß, in dem eine Person glaubt, dass die Ergebnisse der Technologienutzung greifbar, beobachtbar und kommunizierbar sind“ (vgl. Moore und Benbasat 1991, S. 203; Venkatesh und Davis 2000, S. 192).

**Wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit** heißt „Das Ausmaß, in dem eine Person glaubt, dass die Nutzung einer IT keine Anstrengung erfordert“ (vgl. Venkatesh und Bala 2008, S. 275).

Auf die **wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit** wirken sechs Variablen, die in zwei Gruppen unterteilt werden. Zum einen die „Anker“-Variablen und zum anderen die „Anpassungs“-Variablen. Zu den „Ankern“ zählen die vier externen

Variablen „Computer-Selbstwirksamkeit“, „Wahrnehmung externer Kontrolle“, „Computer-Ängstlichkeit“ und „Computer-Verspieltheit“. Diese „Anker“ repräsentieren generelle Meinungen einer Person über digitale Lösungen und deren Nutzung. Der Name resultiert daraus, dass die systembezogene Wahrnehmung der Benutzerfreundlichkeit auf Basis allgemeiner Überzeugung von IT-Systemen verankert wird. Zu der Gruppe „Anpassung“ werden die externen, systemspezifischen Variablen „wahrgenommenes Vergnügen“ und „objektive Benutzerfreundlichkeit“ gefasst, die sich auf die spezifische Meinungen einer Person bezieht. Die Anpassungs-Variablen bilden sich durch die direkte Erfahrung bei der Nutzung einer neuen digitalen Lösung, haben jedoch ihren Namen dadurch, weil sich die systemspezifische Wahrnehmung zur Benutzerfreundlichkeit einer Person im Laufe der Zeit und durch zunehmender Erfahrung durch Nutzung der neuen digitalen Lösung anpasst (vgl. Venkatesh 2000, S. 351).



**Definitionen der Einflussvariablen auf die wahrgenommenen Benutzerfreundlichkeit – in Anlehnung an Venkatesh und Bala, 2008, S. 279**

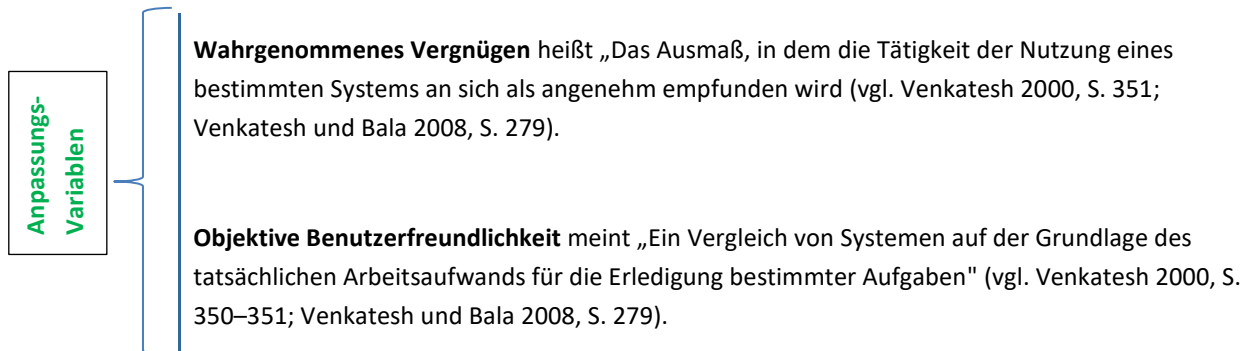
**Anker-Variablen**

**Computer – Selbstwirksamkeit** heißt „Das Ausmaß, in dem eine Person glaubt, die Technologie aufgrund eigener Kompetenzen nutzen zu können“ (vgl. Compeau und Higgins 1995, S. 189; Venkatesh und Bala 2008, S. 279).

**Wahrnehmung externer Kontrolle** meint „Das Ausmaß, in dem eine Person organisationale und technische Unterstützung für die Nutzung des Systems wahrnimmt“ (vgl. Venkatesh und Bala 2008, S. 279).

**Computer-Ängstlichkeit** umfasst „Das Ausmaß der Angst oder Ablehnung, welches eine Person verspürt, wenn sie eine neue Technologie nutzen soll“ (vgl. Venkatesh 2000, S. 349; Venkatesh und Bala 2008, S. 279).

**Computer-Verspieltheit** meint „Das Ausmaß, zu welchem eine Person Spontanität in der Interaktion mit Technologien aufweist“ (vgl. Webster und Martocchio 1992, S. 204; Venkatesh und Bala 2008, S. 279).



Die externen Einflussvariablen können wiederum den vier Arten von Determinanten aus dem theoretischen Rahmen in Abbildung 1 zugeordnet werden. So können beispielsweise die beiden Determinanten „subjektive Norm“ und „Image“ den sozialen Einflüssen zugeordnet und die drei Variablen „Job-Relevanz“, „Output-Qualität“ und „Nachweisbarkeit der Ergebnisse“ der Kategorie der Systemcharakteristika zugeordnet werden. Dadurch kann der Einfluss kognitiver Prozesse abgebildet und Merkmale des Systems umfasst werden (vgl. Kohnke 2015, S. 186; Venkatesh und Bala 2008, S. 276–277).

Neben den genannten externen Variablen werden wie bereits im TAM2 (Venkatesh und Davis 2000) die zwei Moderatoren „Erfahrung“ und „Freiwilligkeit“ in das TAM3 integriert. Die situative Variable „Erfahrung“ dient im TAM-Kontext als ein wichtiger Moderator (vgl. Kohnke 2015, S. 182). Es wird davon ausgegangen, dass ein Anwender durch zunehmende praktische Erfahrung mit einer digitalen Lösung über mehr Informationen verfügt, wie einfach oder schwierig das neue System zu bedienen ist, was wiederum die Verhaltensabsicht der Systemnutzung beeinflusst (vgl. Venkatesh und Bala 2008, S. 281). Mit der zweiten situativen Variable „Freiwilligkeit“ soll hingegen zwischen freiwilliger und verpflichtender Systemnutzung unterschieden werden und der Zusammenhang zwischen den Variablen „subjektive Norm“ und „Verhaltensabsicht“ moderiert werden. Venkatesh und Bala (2008), Venkatesh und Davis (2000) und Venkatesh et al. (2003) haben in ihren Studien belegen, dass bei verpflichtender Nutzung der Zusammenhang zwischen „subjektive Norm“ und „Verhaltensabsicht“ stärker ausgeprägt ist als bei freiwilliger Systemnutzung.

### 3.3. Anwendung des TAM3 auf Praxisbeispiele



### Leitfrage

Warum nimmt das TAM3 für die digitale Transformation im Unternehmen einen zentralen Stellenwert ein?

Um die Relevanz des TAM3 für die digitale Transformation im Unternehmen zu verdeutlichen, wird im nächsten Schritt auf die Praxisbeispiele von Kapitel 2.4 Bezug genommen und die bereits herausgestellten möglichen Probleme und deren Lösungsansätze, die innerhalb der 3 Praxisbeispiele vorgestellt und praxisnah erläutert wurden, nun mit den Einflussfaktoren aus der Akzeptanzforschung, insbesondere des TAM3 erläutert. Im ersten Fallbeispiel sollen die Herausforderungen der IT-Lösung anhand des TAM3 erklärt werden und mit dem zweiten Fallbeispiel sollen Potenziale/Lösungsansätze auf Grundlage des TAM3 aufgezeigt werden.



### Fallbeispiel 1 – Implementierung eines Roboterarms auf einer Olivenfarm



**Herausforderung:** Mitarbeiter müssen die Arbeit mit dem Roboterarm erst erlernen, was Angst in den Mitarbeitenden der Firma auslösen kann.

Wieso die Angst der Mitarbeitenden problematisch für die Akzeptanzsicherung des Roboterarmes ist, lässt sich mit dem TAM3 wie folgt veranschaulichen:

Für das Problem „Angst“ spielen die Anker-Variablen des TAM3 eine bedeutende Rolle, da diese generelle Meinungen einer Person über digitale Lösungen und deren Nutzung repräsentieren, worunter die Angst der Mitarbeitenden zugeordnet werden. Die Variable **Computer-Ängstlichkeit** beschreibt das Ausmaß an Angst oder Ablehnung, welches eine Person verspürt, wenn sie eine neue Technologie nutzen soll. Im TAM3 wirkt sich diese Angst negativ auf die **wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit** eines Individuums aus, was wiederum großen Einfluss auf die Akzeptanz

und die tatsächlichen Nutzung einer neuen IT hat. Die Ängstlichkeit spielt insbesondere in den frühen Phasen der Benutzererfahrung eine bedeutende Rolle, da Angst die Arbeit mit dem Roboterarm negativ beeinflusst und Aufmerksamkeitsressourcen für die Angstreduzierung aufgewendet werden müssen, wodurch der Aufwand zur eigentlichen Aufgabenerfüllung erhöht wird. Durch Schulungen und Vermittlung von Kompetenzen im Umgang mit dem Roboterarm könnte diese (Computer-) Angst reduziert werden. Auch die Variable **Computer-Selbstwirksamkeit** hat einen Einfluss auf die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit eines Individuums und somit auch auf die Akzeptanz und Nutzung des Roboterarms. Durch verbesserte Kompetenzen und einen sicheren Umgang mit dem Roboterarm würde die Selbstwirksamkeit ebenfalls positiv beeinflusst werden und die Akzeptanzsicherung bei den Mitarbeitenden gesteigert werden.

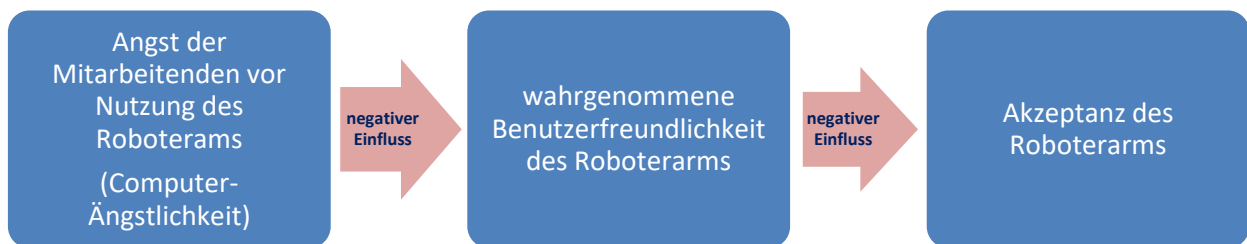


Abbildung 3: Eigene Darstellung eines Flussdiagramms mit Auswirkungen negativen Einflusses



### Fallbeispiel 2 – Software-Programm für Entscheidungen in Triage-Situationen im Krankenhaus

Ein großes **Potenzial** der Software stellt die **Arbeitserleichterung** dar, denn in der Notaufnahme gibt es einen großen Dokumentationsaufwand und die Software soll dabei helfen, den Aufwand für die Dokumentation für die Pflege und die Ärzte zu erleichtern.

Neben der im Fallbeispiel 1 bezuggenommenen wahrgenommenen Benutzerfreundlichkeit spielt für die zu erzielende Arbeitserleichterung im Fallbeispiel 2 die Variable **wahrgenommene Nützlichkeit** eine bedeutende Rolle. Wenn durch die neue Software eine Arbeitserleichterung für die potenziellen Nutzergruppen erzielt werden kann, beeinflusst dies definitiv das Ausmaß, in dem eine Person glaubt, dass das Zielsystem bedeutsam für die Erfüllung der jeweiligen Arbeitsaufgaben ist und kann somit der Variablen „Job-Relevanz“ zugeordnet werden. Im TAM3 hat die Job-Relevanz einen direkten Einfluss auf die wahrgenommene Nützlichkeit und somit auch auf die Akzeptanz. Da es sich bei der Arbeitserleichterung um einen positiven Effekt handelt, kann ein positiver Einfluss auf die „wahrgenommene Nützlichkeit“ begründet werden. Und da empirisch belegt ist, dass die „wahrgenommene Nützlichkeit“ einen Einfluss auf die Akzeptanz und die Nutzung einer IT hat, kann das Potenzial der Arbeitserleichterung für Pfleger und Ärzte die Akzeptanzsicherung der neuen Software begünstigen.



Abbildung 4: Eigene Darstellung eines Flussdiagramm mit Auswirkungen positiven Einflusses

### Zusammenfassung / Key Takeaways

...Zentrale Einflussfaktoren zur Akzeptanzsicherung einer neuen digitalen Lösung können genannt werden.

...Herausforderungen der Akzeptanz neuer digitaler Lösungen können unternehmensintern analysiert werden.

...Maßnahmen, die zur Akzeptanzsteigerung beitragen, können abgeleitet werden.

...Das TAM3 ist bekannt und Anstöße zur Akzeptanzsicherung können gegeben werden.

...

### Selbsttestaufgaben/ Fragen

1. Beschreiben Sie kurz, was Sie unter Akzeptanz verstehen und welchen Einfluss die Akzeptanz einer digitalen Lösung auf die digitale Transformation eines Unternehmens haben kann.

2. Welche beiden zentralen Einflussfaktoren auf die Technologieakzeptanz sind nach Venkatesh und Bala (2008) ausschlaggebend?

3. Welche vier verschiedene Arten von Determinanten der wahrgenommenen Nützlichkeit und der wahrgenommenen Benutzerfreundlichkeit gibt es in der TAM-Forschung?

4. In welche beiden Gruppen können die Einflussvariablen auf die wahrgenommene Nützlichkeit und die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit im TAM3 eingeteilt werden. Begründen Sie die Gruppierungen kurz.

5. Nennen Sie zwei Einflussvariablen auf die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit die mit der Zeit an Bedeutung abnehmen. Begründen Sie die veränderte Wirkung mit Hilfe eines Beispiels.

- 6. Wann war die letzte Situation, in der Sie eine neue IT nutzen sollten? Wie haben Sie sich dabei gefühlt? Versuchen Sie zu analysieren, wodurch ihr Verhalten während der Nutzung beeinflusst wurde.**
- 7. Was sind weitere Faktoren, die sich auf die Akzeptanz einer neuen IT auswirken? Überlegen Sie sich ein Beispiel, wie eine Maßnahme zur Akzeptanzsicherung in Ihrem Unternehmen aussehen könnte.**
- 8. Was ist unter wahrgenommener Benutzerfreundlichkeit zu verstehen? Überlegen Sie sich ein Beispiel, wie solch ein aussehen könnten.**
- 9. Stellen Sie sich vor, Sie führen in einem Unternehmen ein neues IT-System ein. Die Mitarbeitenden haben Schwierigkeiten bei der Nutzung des Systems und lehnen eine weitere Nutzung ab. Wie können Sie den Mitarbeitenden helfen und die Nutzung fördern? Nennen Sie mögliche Ursachen für die Nichtnutzung des IT-Systems mit möglichen Lösungsansätzen zur Akzeptanzsicherung und eine zukünftige Nutzung des Systems.**

## 4. Strategien zur Akzeptanzsicherung und Handlungsmöglichkeiten



Leitfrage: Was sind Strategien, um die Akzeptanz zu sichern und wo liegen dabei die Grenzen?

### LERNZIELE ZU STRATEGIEN DER AKZEPTANZSICHERUNG

Der Digitale Coach kann...

- ...unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten zur Akzeptanzsicherung (I) beschreiben (V).
- ...Strategien zur Akzeptanzsicherung von Techniknutzung im betrieblichen Kontext (Sit) übertragen (V).
- ...passende Handlungsmöglichkeiten zur Akzeptanzsicherung im eigenen Unternehmen (Sit) herausarbeiten (V).
- ...beurteilen (V), welche Strategie zur Akzeptanzsicherung (I) geeignet für die digitale Transformation im jeweiligen Unternehmen ist (Sit) und entscheiden (V) welche Maßnahmen am effektivsten sind.
- ...anhand der aufgeführten Handlungsmöglichkeiten und Strategien zur Akzeptanzsicherung (I) erkennen (V) wo die Grenzen für die Akzeptanzsicherung im jeweiligen Unternehmen (Sit) liegen.

...

### 4.1. Strategien zur Akzeptanzsicherung/ Handlungsmöglichkeiten

Wie in den vorherigen Kapiteln an Praxisbeispielen dargestellt, ist die digitale Transformationen in Unternehmen mit vielen Herausforderungen verbunden. Für die herausgearbeiteten Hindernisse gibt es eine Vielzahl von Strategien, die zur Akzeptanzsicherung von digitalen Lösungen angewendet werden können. Auf die passenden Maßnahmen für die dargestellten Hindernisse wird nach einem allgemeinem Katalog von hilfreichen Lösungsansätzen für digitale Lösungen im folgenden genauer eingegangen

Allgemeine Lösungsansätze zur Akzeptanzsicherung:

Zunächst ist es hilfreich, wenn die **Vorteile** digitaler Lösungen besser veranschaulicht und herausgearbeitet werden. Gleichzeitig erweist es sich als sinnvoll, auf die **Ängste** der Organisationsmitglieder einzugehen. Eine Möglichkeit wäre dabei, die Organisationsmitglieder zu befragen, unter welchen Bedingungen sie für den Einsatz der neuen digitalen Lösungen wären. Dabei könnte es von Bedeutung sein, die Organisationsmitgliedern auf die **positiven Auswirkungen**

der Nutzung der technischen Lösung auf die künftige Organisationsentwicklung hinzuweisen, um konkurrenzfähig zu bleiben und nicht in eine kritische Wettbewerbssituation zu gelangen. Es wäre dabei zu berücksichtigen, dass die Erläuterung der anstehenden Veränderungen stets transparent und parallel zu den aktuellen Prozessen geschieht, um die Prozessverbesserung und die damit einhergehende Effizienz zu verdeutlichen.

Eine mögliche Strategie bietet das **Entwickeln von kooperativen Methoden**, um alle Organisationsmitglieder zu vereinigen und sich gemeinsam Richtung Akzeptanz zu bewegen. Eine Option wäre es daran anzusetzen die Mitarbeitenden zu befragen, was für sie der Begriff der digitalen Transformation bedeutet und was sie hiermit assoziieren. Verbinden die Organisationsmitglieder diesen Begriff beispielsweise mit etwas Positivem oder Negativem ? Basierend auf den Befragungsergebnissen kann ein Überblick über das derzeitige „**Stimmungsbild**“ geschaffen werden, wobei je nach Ergebnis die verschiedenen Strategien unterschiedlich ausfallen können. Hierbei kann ggf. die Umfrage weiter spezifiziert werden, indem die Organisationsmitglieder in verschiedene Stakeholder-Gruppen unterteilt und separat und anonym befragt werden und anschließend auch in die Umsetzung des neuen Systems einbezogen werden. Hierfür sollte eine neutrale, dritte Partei dann diese Informationen der Stakeholder-Gruppen sammeln.

Lösungsansätze für die Herausforderungen der Fallbeispiele in Kapitel 2:



### Fallbeispiel 1 – Software-Programm für Entscheidungen in Triage-Situationen im Krankenhaus

In einem Krankenhaus werden verschiedene Arbeitsfelder miteinander verbunden. So gibt es einerseits Organisationsmitglieder im Management und der Personalabteilung, welche theoretisch über die ablaufenden Prozesse nachdenken. Dann gibt es Mitarbeitende, wie das Pflegepersonal und Ärzte, welche die geplanten Prozesse umsetzen müssen. Außerdem sind auch Arbeitskräfte von außerhalb in im Krankenhaus ablaufende Prozesse miteinbezogen, wie Handwerker, Notfallsanitäter.

Jedes Arbeitsfeld nimmt Veränderungen in der Organisation anders wahr und ist unterschiedlich stark von den Auswirkungen betroffen. Teilt man die verschiedenen Berufe in verschiedene Gruppen ein, bevor man eine Umfrage durchführt, können die darin enthaltenen Fragen auf die Gruppen abgestimmt werden.

Wie in Kapitel 2 bereits aufgeführt, ist stellen **unterschiedliche Kompetenzniveaus** eine große **Herausforderung** dar.

Wie kann das Krankenhaus diese **Probleme lösen**?

Der Digitale Coach behält mit Hilfe einer vorher festgelegten Strategie zur Sicherstellung der Akzeptanz einen Überblick über die Weiterbildungsmaßnahmen und die regelmäßige Teilnahme der Mitarbeitenden. Er passt die Maßnahmen an unterschiedliche Kompetenzniveaus an und erinnert Mitarbeitende an die notwendige Teilnahme. Die



## Intellectual Output ## Strategien zur Sicherung der Akzeptanz von digitalen Lösungen in Unternehmen

Prof. Dr. Martin Kröll; Kristina Burova-Keßler, IAW, Institut für Arbeitswissenschaften

Mitarbeitenden sollten sich vor Gebrauch bestmöglich informiert über das Software-Programm und seine Anwendung fühlen. Dazu gehören Informationen, welche Anforderungen das Programm erfüllt und ob es bereits erfolgreiche Beispiele für seinen Gebrauch gibt. Die Anwendung sollte den Mitarbeitenden demonstriert werden und sie sollten Zeit bekommen, sich an das neue Tool zu gewöhnen. Dazu könnten besondere Trainings auf unterschiedlichen Leveln angeboten werden, sodass Entwicklung bei allen möglich und besonders bei Personen mit größeren Schwierigkeiten gefördert wird.

Um einen dauerhaften Gebrauch zu bezwecken, könnten regelmäßig stattfindende Seminare angeboten werden, bei denen zweifelnde und Mitarbeitende, welche noch Schwierigkeiten haben, ihr Wissen auffrischen und unter Anleitung neue Erfahrungen mit dem Software-Programm sammeln können.

Der Digitale Coach sollte zu jeder Zeit und für alle Arten von Fragen für die Organisationsmitglieder offen sein. Die Mitarbeitenden sollten gerade in der Anfangsphase (oder Testphase) zu positiver und negativer Rückmeldung angeregt werden, sodass ihre Erfahrungen mit dem Programm in die weitere Implementierung einfließen kann. Um ihre Meinung noch mehr mit einzuschließen, könnte der Digitale Coach alle betroffenen Personen interviewen, um Widerstände aufzudecken und Verbesserungsvorschläge einzuholen.

Zudem wäre es vorteilhaft, wenn die Organisationsmitglieder wissen, welche zusätzlichen Kompetenzen von ihnen als individuelle Akteure erforderlich sind. Darauf aufbauend sollte den Organisationsmitgliedern gezielte und **passgenaue Qualifizierungsprogramme** angeboten werden, um ihnen so die Möglichkeit zu geben die notwendigen Kompetenzen zu erwerben sowie die **neue digitale Lösung mitzugestalten**. Die bisherige Forschung belegt die Nützlichkeit dieser Strategie und sagt aus, dass Personen, die den Eindruck haben Veränderungen mit neuen technischen Lösungen beeinflussen bzw. zu einem gewissen Grad mitgestalten zu können, eine erhöhte Akzeptanz aufweisen. In diesem Zusammenhang ist es relevant die digitalen Lösungen klar und deutlich, beispielsweise mithilfe von Video-Tools, Schritt für Schritt zu erklären. Eine andere Möglichkeit wäre auch eine Art „**Informationsinsel**“ im Unternehmen zu installieren. Diese könnte sich zum Beispiel in der Nähe der Kantine befinden und über neue technische Lösungen (z.B. in Form von Powerpoint-Präsentationen) informieren, sodass sich Mitarbeitende bequem und freiwillig nach dem Mittagessen die Präsentation bei Bedarf ansehen können.

Weitere Strategien für die Akzeptanzsicherung können in den Praxis so aussehen:

Darüber hinaus ist es auch wichtig sich mit Widerständen zu beschäftigen, um die Akzeptanz zu fördern. Zunächst ist es sinnvoll die Ursachen für Verweigerung und zögern herauszufinden. Hierfür eignet sich der Einsatz von **speziellen Fragebögen oder Interviews**, um die Ursachen zu erfassen. Sollte der Grund ein Vorurteil gegenüber technischen Neuerungen sein, wäre es eine Möglichkeit in den Dialog zu treten und durch das Aufzeigen von Beispielen dieses aufzulösen. Falls der Grund allerdings darin liegt, dass ein Mangel an Wissen besteht, können die bereits erwähnten Maßnahmen, wie z.B. Qualifizierungsprogramme oder Informationsinseln hilfreich sein. Außerdem wäre es vorteilhaft zu erfassen, wie sich Mitarbeitende mit geringer Akzeptanz gegenüber der neuen digitalen Lösung verhalten.

Werden Sie beispielsweise falsche Informationen in die Software eingeben oder die digitale Lösung ignorieren?

Diese Akzeptanzproblematik kann auch aus der **Perspektive des Change Management** betrachtet werden. Dabei analysiert und beantwortet die Leitung der Organisation die fünf Fragen dieses Managements. Die fünf Fragen lauten:

(1) Warum machen wir diese Veränderung? (2) Was ist das Ziel der Veränderung? (3) Wann wird die Veränderung stattfinden? (4) Wer wird beteiligt sein? (Welche Beteiligung ist von den verschiedenen Mitgliedern erforderlich?) und (5) Wie soll es gemacht werden? Wenn diese Fragen beantwortet sind, es aber immernoch Widerstand gibt, kann die Geschäftsleitung mit einer **Ursachenanalyse** durchführen. Daraus kann dann abgeleitet werden, was verbesserungswürdig ist.

Eine Option wäre es, dass das Managementteam versucht, die Mitglieder der Organisation in die Ausarbeitung von **Lösungen für dieses Problem** miteinzubeziehen und sie auch zu ermutigen sich dabei zu beteiligen und zusammenzuarbeiten. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die Meinungsverschiedenheit zwischen Arbeitnehmern und Managern häufig aus dem Ausschluss der Belegschaft bei der Entscheidungsfindung resultiert. Oft sind es die Mitarbeitenden, die die Prozesse und Abläufe besser kennen als die Führungskräfte, da sie täglich ausschließlich mit ihnen zu tun haben und sie täglich weiterentwickeln. Es wäre von Vorteil wenn ein externer digitaler Coach folglich darauf achtet, dass die Meinung der Mitarbeiter berücksichtigt wird.

Ein weiterer Ansatzpunkt wäre es den Organisationsmitgliedern **positive Fallbeispiele** zu präsentieren, die eine erfolgreiche Implementierung neuer Technologien zeigen. Im Fokus steht dabei, dass die Mitglieder verstehen, dass die digitale Transformation nicht zu schwierigeren und langwierigeren Prozessen führt, sondern zu effizienteren und weniger zeitaufwändigeren Vorgängen. Die Akzeptanz könnte dabei noch weiter erhöht werden, indem Mitarbeitende diese anderen Organisationen besuchen, die bereits erfolgreich mit der neuen digitalen Lösung arbeiten, um so in einen praxisorientierten Austausch zu gelangen.

Anschließend wäre es eine Möglichkeit, dass der Digitale Coach initiiert, dass die Organisationsmitglieder selbst Erfahrungen mit den neuen technischen Lösungen sammeln. Dabei ist es das Ziel die Mitarbeitenden mit den neuen integrierten **Aufgabenerfüllungsroutinen** vertraut zu machen, falls diese noch nicht bekannt sind. Es wäre von Vorteil, wenn die Routinen gemeinsam mit den Mitarbeitenden, die von der technischen Veränderung betroffen sind, entwickelt werden..

Zielführend ist es in jedem Fall, die Bemühungen der Organisationsmitglieder **anzuerkennen und zu wertschätzen**.



### Fallbeispiel 2 – Implementierung eines Roboterarms auf einer Olivenfarm

In unserem zweiten Fallbeispiel stellt hauptsächlich die **Angst der Mitarbeitenden** im Bezug auf die Nutzung des Roboterarms eine große **Herausforderung** dar. Dieses Problem konnte bereits der Variablen „wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit“ zugeordnet werden.

Wie kann die Olivenfarm diesem **Problem entgegenwirken** und wie können **Maßnahmen** zur Steigerung der wahrgenommenen Benutzerfreundlichkeit aussehen?

Um bei diesen Problemen auf die Mitarbeitenden bestmöglich einzugehen, wären Tests vorab sinnvoll, bei denen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten für das spezifische Konzept erfragt werden, ihre Bereitschaft überprüft wird und das Alter festgestellt wird. Daraufhin können auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden abgestimmte Trainings angeboten werden, um eine dauerhafte Akzeptanz zu generieren und durch genaues Erlernen der Anwendung Angst entgegenzuwirken. Dies kann außerdem intrinsische Motivation begünstigen, welche in Trainings besonders aufgegriffen werden kann.



### Fallbeispiel 3 – Implementierung von AI im Marketingbereich

In unserem dritten Fallbeispiel wurde als größte Herausforderung herausgearbeitet, dass das Management nicht in die neue AI investieren möchte.

Wie kann das Tourismus-Unternehmen diese **Probleme lösen**?

Das Management und auch die Mitarbeitenden sollten vor Implementierung und Gebrauch bestmöglich informiert über das Tool und seine Anwendung sein. Dazu gehören Informationen, wie welche Anforderungen das Tool erfüllt und ob es bereits erfolgreiche Beispiele für seinen Einsatz gibt. Das kann die Motivation zur kontinuierlichen Auseinandersetzung mit den Tools bei Management und Mitarbeitenden erhöhen. So kann das Gefühl vermittelt werden, dass die IT- und KI-Tools die eigene Arbeitsleistung und das Resultat ihrer Arbeit verbessern werden. Dies bildet einen Ansporn für sowohl die Organisationsmitglieder selbst, als auch das Management.

## 4.2. Prozessmodell der Akzeptanzsicherung



**Leitfrage**

Wie sieht der Prozess aus, welcher mich zur Akzeptanzsicherung führt?

**LERNZIELE ZU STRATEGIEN DER AKZEPTANZSICHERUNG → neuer Inhalt**

**Der Digitale Coach kann...**

- ...unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten zur Akzeptanzsicherung (I) beschreiben (V).
- ...Strategien zur Akzeptanzsicherung von Techniknutzung im betrieblichen Kontext (Sit) übertragen (V).
- ...passende Handlungsmöglichkeiten zur Akzeptanzsicherung im eigenen Unternehmen (Sit) herausarbeiten (V).
- ...beurteilen (V), welche Strategie zur Akzeptanzsicherung (I) geeignet für die digitale Transformation im jeweiligen Unternehmen ist (Sit) und entscheiden (V) welche Maßnahmen am effektivsten sind.
- ...anhand der aufgeführten Handlungsmöglichkeiten und Strategien zur Akzeptanzsicherung (I) erkennen (V) wo die Grenzen für die Akzeptanzsicherung im jeweiligen Unternehmen (Sit) liegen.
- ...

Für die Umsetzung einer Strategie, wie z.B. zur Akzeptanzsicherung, erweist es sich als sinnvoll sich die einzelnen Schritte/Prozesse zu verdeutlichen.

Mit Hilfe des entsprechenden Prozessmodells (siehe Abb. xxx) kann der Digitale Coach sich Schritt für Schritt mehr Akzeptanz in der Organisation erarbeiten. Das Ziel dieses Prozessmodells ist es, das der Digitale Coach ausreichend Akzeptanz der Organisationsmitglieder gegenüber den digitalen Lösungen erzeugen kann. Im Folgenden sind die einzelnen Schritte mit Handlungsempfehlungen für den Digitalen Coach aufgeführt.

Ziel des Digitalen Coaches: ausreichend Akzeptanz der digitalen Lösung erzeugen



Abbildung 5: Eigene Darstellung des Prozesses zur Akzeptanz digitaler Lösungen

Handlungsempfehlungen zu Schritt 1 – Analyse des Stands der Akzeptanz der Organisationsmitglieder:

- a. Ermitteln Sie die Akzeptanz der Organisationsmitglieder mit Hilfe von Fragebögen
- b. Führen Sie Gruppen- und Einzelgespräche mit Organisationsmitgliedern
- c. Differenzieren Sie, mit welcher Berufsgruppen Sie gerade sprechen (z.B.: zwischen Organisationsmitgliedern und Führungspersonen)

Handlungsempfehlungen zu Schritt 2 - Nutzen der digitalen Lösung darstellen:

- a. Machen Sie die Vorteile der Digitalen Lösung deutlich. Betonen Sie gegenüber den Organisationsmitgliedern, dass eine Arbeitserleichterung, eine schnellere Arbeitserledigung, sowie bessere Ergebnisse erreicht werden können → Präsentieren Sie hier ein Best Practise-Beispiel
- b. Stellen Sie die Notwendigkeit der Veränderung dar
- c. Zeigen Sie bisherige Erfolge der Nutzung der digitalen Lösung auf

Handlungsempfehlungen zu Schritt 3 – Bedenken aufgreifen und ernst nehmen:

- a. Gehen Sie in die Kommunikation und den Austausch mit Betroffenen
- b. Bieten Sie konkrete Hilfestellungen an
- c. Führen Sie eine regelmäßige Sachstandsermittlung durch und überprüfen Sie; was klappt gut? Wo gibt es Probleme?
- d. Decken Sie Widerständen und Potenzialen auf. Nutzen Sie dafür passende Tools, z.B. einen Fragebogen

Handlungsempfehlungen zu Schritt 4 – „arbeiten“ mit Personen, die eine hohe Akzeptanz haben (Benutzerfreundlichkeit für die Organisationsmitglieder erhöhen)

- a. Bieten Sie Schulungen zum Kompetenzerwerb an, um Benutzerfreundlichkeit und Technikaffinität zu erhöhen
- b. Bieten Sie regelmäßig Schulungen zur Kompetenzerweiterung an
- c. Arbeiten Sie mit Kolleg\*innen zusammen, die eine hohe Akzeptanz haben und lassen Sie sich von ihnen unterstützen. Tauschen Sie sich aus und lassen Sie die Kolleg\*innen die Nützlichkeit der digitalen Lösungen darstellen
- d. Schaffen Sie „Infoinseln“ in Ihrer Organisation, damit Organisationsmitglieder sich selbstständig über die digitalen Lösungen informieren können.

Der Digitale Coach kann sich an diesem Prozessmodell orientieren und den Schritten und Handlungsempfehlungen folgen. Anhand der aufgelisteten Schritte kann er in seiner Organisation mit Akzeptanz unter den Organisationsmitgliedern gegenüber digitaler Lösungen erzeugen. Auf das Prozessmodell der Akzeptanzsicherung kann im Laufe der Implementierung immer wieder zurück gegriffen werden. Ebenfalls kann ein Fragebogen als Tool eingesetzt werden und bei der Aufdeckung von Potenzialen und Widerständen helfen. Nachfolgend aufgeführt finden Sie eine Art Maßnahmenkatalog mit möglichen Handlungsempfehlungen zur Akzeptanzsicherung.

### Key Takeaways Handlungsmöglichkeiten zur Akzeptanzsicherung

...Einführungsveranstaltungen zur neuen digitalen Lösung anbieten.

...Vorteile der digitalen Lösung aufzeigen (an positiven Fallbeispielen)

...Konsequenzen verdeutlichen, was passiert, wenn digitale Lösung nicht eingesetzt wird → Konkurrenzfähigkeit nimmt ab

...Ist-Zustand der technischen Kompetenzen herausfinden und daran anknüpfend Qualifizierungsprogramme oder Informationsinseln anbieten, um sich fortzubilden

...Mitgestaltungs- und Einbezugsmöglichkeiten bieten

...Vertraut machen mit den neuen Arbeitsroutinen durch das Sammeln praktischer Erfahrungen

...Gründe für Widerstände durch z.B. Fragebögen oder Interviews herausfinden, um dann z.B. bei Vorurteilen oder mangelnden Kompetenzen anzusetzen

...Berücksichtigung der Akzeptanzproblematik aus der Perspektive des Change Management

...Überprüfung Umgang der Verantwortlichen mit der digitalen Transformation

...Anerkennung und Wertschätzung ggü. den Organisationsmitgliedern aufbringen

...

...Befragungen durchführen über derzeitiges Stimmungsbild gegenüber der digitalen Transformation

...Anonyme Befragungen unterteilt in Stakeholder-Gruppen

### Selbsttestaufgaben/ Fragen

1. Nennen Sie drei Maßnahmen, die im Rahmen der Implementierung einer neuen KI für mehr Akzeptanz bei den Betroffenen sorgen kann.
2. Nennen Sie eine Maßnahme, die die Einflussvariablen „wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit“ positiv beeinflussen würde. Begründen Sie die Maßnahme mit Hilfe eines Beispiels.
3. Wann war die letzte Situation, in der Sie eine neue IT nutzen sollten? Wie haben Sie sich dabei gefühlt und welche Maßnahme hätte Ihnen zu mehr Akzeptanz verholfen?
4. Stellen Sie sich vor, dass in Ihrem Unternehmen ein System eingeführt wird und Ihnen ist bekannt, dass die Mitarbeitenden große Angst davor haben, Ihre Aufgaben nicht mehr zufriedenstellend bearbeiten sie können, weil Sie mit dem System nicht vertraut sind und es schlichtweg „nicht können“. Begründen Sie, welche Maßnahmen Sie zur Problemlösung und Akzeptanzherstellung für das Fallbeispiel am wichtigsten finden.
5. Welche Handlungsstrategien würden Sie empfehlen, um die Akzeptanz bei neuen digitalen Lösungen zu erhöhen? Begründen Sie Ihre Antwort.
6. Stellen Sie sich vor, Sie führen in einem Unternehmen ein neues IT-System ein. Die Mitarbeitenden haben Schwierigkeiten bei der Nutzung des Systems und lehnen eine weitere Nutzung ab. Wie können Sie den Mitarbeitenden helfen und die Nutzung fördern? Nennen Sie Maßnahmen, die die Nutzung und Akzeptanz positiv beeinflussen können.

### 4.3. Zusammenhang zwischen Akzeptanz und Reflexion



#### Leitfrage

Wie kann mit Hilfe der Reflexion die Akzeptanzsicherung erhöht werden?

#### LERNZIELE ZUR AKZEPTANZ UND REFLEXION

##### Der Digitale Coach kann...

- ...den Zusammenhang zwischen Akzeptanz und Reflexion (I) beschreiben (V).
- ...die Auswirkungen von fehlender Reflexion im betrieblichen Kontext (Sit) übertragen (V).
- ...beurteilen (V), was bei der Implementierung von digitalen Lösungen im Unternehmen (Sit) passiert, wenn die Akzeptanz niedrig, aber die Reflexion hoch ist (I).
- ...begründen (V), warum die Reflexion eine wichtige Rolle für die Akzeptanzsicherung (I) spielt.
- ...vorschlagen (V), wie eine hohe Reflexion (I) im Unternehmen erreicht werden kann.
- ...
- ...
- ...
- ...

Um eine erfolgreiche Implementation von KI- und IT- Tools zu generieren, muss in einer Organisation Akzeptanz für dieses Tool herrschen. Ist keine Akzeptanz vorhanden, besteht auch keine Intention das neue Tool anzuwenden.

Akzeptanz steht in einer ständigen Wechselwirkung mit Reflektion. Wenn es in einem Unternehmen keine Reflektion gibt, wird es auch keine Akzeptanz geben.

Neue Methoden, neue Tools und auch das Akzeptanz-Level der Organisationsmitglieder müssen immer wieder aufs Neue reflektiert werden, um dauerhaft die Akzeptanz sichern zu können. Wahrgenommene Leichtigkeit und Nützlichkeit neuer technischer Lösungen beeinflussen die Akzeptanz und den Gebrauch des Tools.

Um ein hohes Level an Akzeptanz zu erreichen, muss ein hohes Level an Reflexion generiert werden. Wird ein hohes Akzeptanz erreicht, werden die neuen digitalen Lösungen angewendet werden. Dieser Prozess muss immer wieder wiederholt werden, damit das Akzeptanz-Level hoch bleibt.

In Anlehnung an Gondo und Amis (2013) kann in Abhängigkeit von dem Ausmaß der Akzeptanz und dem der Reflexion zwischen folgenden vier Fällen unterschieden werden: (1) die Ausprägungen sowohl der Akzeptanz als auch der Reflexion sind hoch: In diesem Fall existieren die Voraussetzungen für den Einsatz der jeweiligen Methoden bzw. Tools; (2) die Reflexion ist hoch und die Akzeptanz ist niedrig: Dies kann zur Folge haben, dass die Methoden bzw. Tools an die situativen Gegebenheiten angepasst und entsprechend verändert werden; (3) die Akzeptanz ist hoch, Reflexion ist niedrig: In diesem Fall besteht die Gefahr, dass es zu einer unabsichtlichen Entkopplung kommt und (4) beide Ausprägungen sind niedrig: Tritt dieser Fall ein, würde es zu einer absichtlichen Entkopplung kommen. Darüber hinaus weisen Gondo und Amis (2013) auf den zunächst paradox erscheinenden Zusammenhang hin, der im Kontext der Implementierungsproblematik auftreten kann: Je höher die Akzeptanz für die Nutzung von z.B. IT- oder KI-Tools ist, desto weniger wird über die Umsetzung in dem jeweiligen Kontext reflektiert. Letztlich hat dies zur Folge, dass die Implementierung nicht zu intendierten Effekten führt.

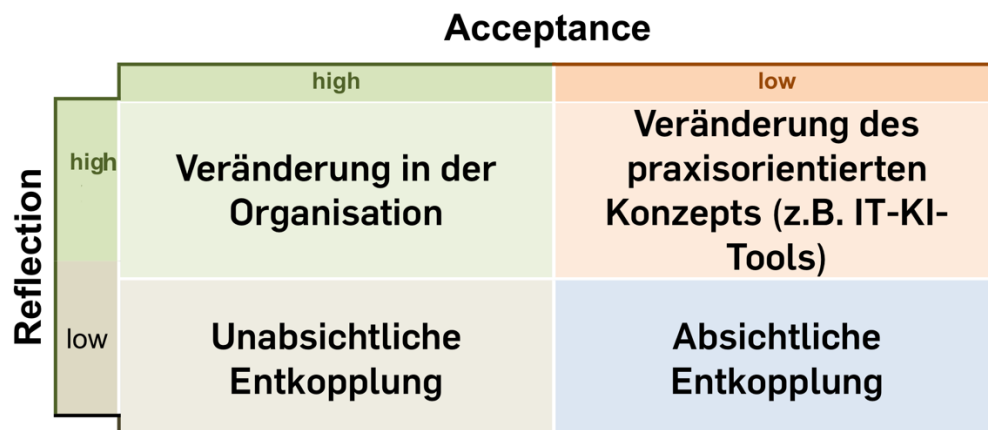


Abbildung 7: Eigene Darstellung der Zusammenwirkung von Reflexion und Akzeptanz

Reflexion ist im Zusammenhang mit der Akzeptanzsicherung wichtig, da sie hilft, ein besseres Verständnis der Bedürfnisse, Ängste und Herausforderungen der Mitarbeiter und der Organisation im Zusammenhang mit digitalen Lösungen zu entwickeln. Durch Reflexion können Prozesse und Abläufe verbessert und die digitale Lösung an die Bedürfnisse angepasst werden, um die Akzeptanz und die effektive Nutzung zu erhöhen. Bezogen auf die Abbildung „Acceptance“ würde eine niedrige Reflexion trotz hoher Akzeptanz der digitalen Lösung eine unabsichtliche Entkopplung bedeuten. Ist sowohl die Reflexion als auch die Akzeptanz in der



Organisation und bei den Mitarbeiter\*innen niedrig kommt es zu einer absichtlichen Entkopplung und die Implementierung der neuen digitalen Lösung war nicht erfolgreich. Anders sieht es aus, wenn die Reflexion hoch ist, die Akzeptanz jedoch ausbleibt bzw. niedrig ist, denn dann kommt es zwar zur einer Veränderung durch das entsprechende KI-Tool, allerdings bleibt die organisationale Veränderung aus. Zu einer vollumfänglichen Veränderung in der Organisation kommt es nämlich nur, wenn sowohl die Reflexion, als auch die Akzeptanz stark ausgeprägt sind. Für eine langfristige und erfolgreiche Implementierung neuer digitalen Lösungen bedarf es neben hoher Akzeptanz also auch einer hohen Reflexion!

Die Herausforderung für den Digitalen Coach ist es Akzeptanz und Reflexion zu sichern. Dazu muss der Digitale Coach die Potenziale und Widerstände auf dem individuellen und auf dem organisationalen Level aufdecken und nach ihrer Wichtigkeit sortieren.

Die Widerstände können zu Verbesserung anregen und als Lern-Chance gesehen werden. Potenziale sollten ausgeschöpft werden und vom Digitalen Coach bewusst genutzt werden.

#### 4.3.1 Relevanz und Merkmale der Reflexionskompetenz

Reflexion ist für das Lernen und den Kompetenzerwerb vor dem Hintergrund der digitalen Transformation von zentraler Bedeutung. Nach Postholm [ 8] ist Reflexion nicht als Problemlösung zu interpretieren, sondern dient dazu, Entwicklungsprozesse auszulösen oder zu initiieren.

Reflexion kann u.a. in Anlehnung an Kröll als bewusste Auseinandersetzung mit bestimmten Handlungen oder Ereignissen im Arbeitsalltag interpretiert werden (Kröll 2020.) Entweder individuell oder im Austausch mit anderen Akteuren können diese Handlungen oder Ereignisse kriterienorientiert und systematisch untersucht und erklärt werden.

So kann zum Beispiel das Management einer Tourismusfirma hinterfragen, warum es dieses Seminarthema für die Weiterbildung seiner Mitarbeitenden wählt? Ist es relevant für die Mitarbeitenden und führt es zu dem Ziel, auf welches hingearbeitet wird. Nach dem Seminar kann durch eine Umfrage überprüft werden, wie sinnvoll die Mitarbeitenden selbst das Seminar fanden und was verbessert werden könnte. Auf Grund dieser Informationen kann an der Optimierung des nächsten Seminars oder Weiterbildungsmaßnahmen gearbeitet werden.

Gezielte Reflexion kann erfolgen, indem (a) die Perspektive erweitert wird, (b) auf Erfahrungen, Wissen und Einsichten der jeweiligen Akteure zurückgegriffen wird und (c) die Handlungen oder Ereignisse in einen größeren Zusammenhang gestellt werden. Im Rahmen des Reflexionsprozesses können begründete Schlussfolgerungen für künftiges Handeln erarbeitet und dann in die Praxis umgesetzt werden.

Erfolgt die Reflexion auf der Grundlage definierter Kriterien, die theoretisch begründet sind und/oder sich an den wahrgenommenen Anforderungen der Praxis orientieren, handelt es sich um eine geschlossene Reflexion [9]. Bei der offenen Reflexion werden die Kriterien von den Akteuren selbst bestimmt. Beide Formen können miteinander kombiniert werden. In Anlehnung an Schön [10] ist die Reflexion im Handeln zentral für das praktische Handeln in einer konkreten Situation.

Beispiel:

Eine Tourismusfirma nutzt ein neues Online-Marketing Tool, welches den Kunden bei Besuch der Homepage dabei unterstützt, die richtigen Aktivitäten zu finden und zu buchen.

Reflektiert das Unternehmen den Einsatz des neuen Tools geschlossen, wird der Einsatz und die Nützlichkeit anhand von einem vorgefertigten Fragebogen oder den Kriterien des ADAPTION Reifegradmodells bewertet.

Reflektiert das Unternehmen den Einsatz des neuen Tools offen, so werden die Kriterien im Laufe der Zeit mit Hilfe der Kunden, z.B.: durch eine kurze Bewertung im Anschluss eines Kaufes, und mit Hilfe der Organisationsmitglieder, z.B.: durch Umfragen, erstellt. Anschließend werden die Kriterien ausformuliert und das neue Tool wird anhand dieser bewertet.

Die Reflexion kann sich auf die Mikro-, Meso- oder Makroebene beziehen. Die Mikroebene umfasst die Reflexion der einzelnen Akteure, ihre Handlungen und die Interaktion mit anderen aus dem unmittelbaren Umfeld. Bezogen auf das Umsetzungsproblem digitaler Lösungen kann es sich dabei um die Aktivitäten handeln, die die EZ als Prozesspromotoren gestalten kann oder tut. Dies geschieht durch Interaktion mit allen beteiligten Akteuren [11]. Die Mesoebene berücksichtigt Stakeholder aus anderen Organisationseinheiten, die mit dem Konzept vertraut sind, sowie Mitglieder anderer Arbeitseinheiten, die bereits Erfahrungen mit dem Einsatz ähnlicher digitaler Lösungen im Umsetzungsproblem haben. Die Makroebene betrachtet den Einfluss von rechtlichen, ethischen, politischen und/oder sozialen Aspekten auf das Handeln der Akteure.

Beispiel: Eine Olivenfarm implementiert einen Roboterarm um bei der Produktion des Olivenöls produktiver und effektiver zu sein. Diese Veränderung erfordert Reflexion auf mehreren Ebenen: Auf der Mikroebene wird die Auswirkung der digitalen Transformation auf die Organisation und auf ihr Personal reflektiert. Auf der Mesoebene wird reflektiert, wie die Veränderung Stakeholder (z.B. potenzielle Kunden) beeinflusst. Auf der Makroebene wird der Einsatz von Förderprogrammen zur digitalen Transformation der politischen Ebene reflektiert, wie z.B. verbilligte Kredite usw.

Wie kann die Qualität der Reflexion gewährleistet werden? Es erweist sich als sinnvoll zwischen Reflexionstiefe und Reflexionsbreite zu unterscheiden. Die Reflexionsbreite beschreibt den Bezugsrahmen, den Inhalt und/oder die Breite der Kontexte, die mit der Reflexion verbunden sind. Die Reflexionstiefe bezieht sich auf die Intensität der Auseinandersetzung mit den Reflexionsinhalten/-objekten. Das Ergebnis der Reflexionsqualität hängt von dem entsprechenden Reflexionsinput und dessen Verarbeitung ab. Der Input selbst wird durch das Beobachtungskonzept oder die Beobachtungsinstrumente beeinflusst. Das Beobachtungskonzept ist abhängig von den Kenntnissen der Akteure und deren Einflussfaktoren.

Beispiel: Im Fall der Olivenfarm umfasst die Reflexionsbreite die Implementierung eines KI-Tools als Bezugsrahmen, den Einsatz eines Roboters, welcher mit den Mitarbeitern gemeinsam in der Produktion arbeiten soll, als Inhalt des Kontextes.

Folgt man den Erkenntnissen von Wyss [9], so wirkt sich eine ausschließliche Fokussierung der Reflexion auf die Selbstreflexion negativ auf die Reflexionsqualität aus. Daher erweist sich die Kombination von individueller und kollegialer Reflexion (Fremdreflexion) als sinnvoll.

Beispiel: Wird in der Olivenfarm Selbstreflexion durchgeführt, so reflektiert der Chef der Organisation seine Entscheidungen und den Erfolg der Veränderung aus seiner Sicht. Wird jedoch auch Fremdreflexion einbezogen, so werden die Mitarbeitenden, Geschäftspartner und ggfls. Kunden am Reflexionsprozess beteiligt.

-Schön [10] kritisierte jedoch: "Manager reflektieren zwar im Handeln, aber sie reflektieren selten über ihre "Reflexion im Handeln".

Reflexion kann auch dazu beitragen, Hindernisse und Herausforderungen frühzeitig zu identifizieren und zu lösen, bevor sie zu größeren Problemen führen. Außerdem kann sie dazu beitragen, dass sowohl Mitarbeiter



als auch die Organisation besser verstehen, wie digitale Lösungen ihre Arbeit und ihr Geschäft verbessern können.

Insgesamt trägt Reflexion dazu bei, dass digitale Lösungen effektiver eingesetzt und genutzt werden können, was wiederum dazu beiträgt, die Akzeptanz und den Erfolg digitaler Technologien innerhalb einer Organisation zu erhöhen.

### Summary / Key Takeaways

...Reflexion ist wichtig, um die Bedürfnisse und Anforderungen der Nutzer zu verstehen und zu berücksichtigen.

...Eine hohe Akzeptanz unter den Nutzern ist wichtig, um eine erfolgreiche Implementierung von digitalen Lösungen sicherzustellen.

...Eine gründliche Reflexion vor der Implementierung kann helfen, technische Herausforderungen zu identifizieren und zu lösen, bevor sie zu einem Hindernis werden.

...eine enge Zusammenarbeit mit Nutzern und Stakeholdern kann dazu beitragen, dass sie sich besser mit der digitalen Lösung identifizieren und diese akzeptieren.

...eine erfolgreiche Implementierung erfordert eine Kombination aus reflexiven und akzeptanzfördernden Maßnahmen.

...

...

...

### Self-test tasks/questions

- 1. Wie können Sie herausfinden, wie es um die Akzeptanz der Organisationsmitglieder gegenüber der neuen digitalen Lösung bestellt ist? Haben Sie ein passendes Tool?**

2. Welche Handlungsmöglichkeiten sehen Sie, um die Akzeptanz bei den Organisationsmitgliedern zu fördern? Differenzieren Sie hierbei, wer die Akzeptanzprobleme hat (Führungskräfte, Produktionsleiter oder andere Organisationsmitglieder).
3. Zwischen welchen Kontexten sollte differenziert werden (z.B. Produktion, Dienstleistung oder anderen Branchen)?
4. Könnte das Akzeptanzniveau mit der digitalen Lösung selbst zusammenhängen?
5. Welche Schritte/ Phasen müssen Sie befolgen, um die Akzeptanz sicherzustellen?
6. Nennen Sie Beispiele für sinnvolle Handlungsstrategien, um die Akzeptanz zu erhöhen. Beispiel: „Die betroffenen Organisationsmitglieder sollten Erfahrungen mit den neuen digitalen Lösungen erwerben.“
7. Formulieren Sie Beispiele aus Ihrer Organisation für Reflexion auf Mikro-, Meso- und Makroebene.
8. Überlegen Sie sich 4 verschiedene Szenarien passend zu der in Abbildung 7 dargestellten Zusammenwirkung von Reflexion und Akzeptanz. Wie sähen die unterschiedlichen Ausprägungen bei Ihnen im Unternehmen aus (Bsp.: hohe Reflexion- niedrige Akzeptanz)?

## 5. Evaluation/ Fazit/ Ausblick

### LERNZIELE ZUR QUALITÄTSSICHERUNG BEI MAßNAHMEN ZUR AKZEPTANZSICHERUNG

#### DER DIGITALE COACH KANN...

...**Verschiedene Qualitätskriterien für die Maßnahmen zur Akzeptanzsicherung (I) beschreiben (V)**...

...**Maßnahmen zur Sicherung der Qualität von Aktivitäten zur Akzeptanzsicherung erläutern**...

### 5.1. Gewährleistung der Qualität zur Akzeptanzsicherung



#### Leitfrage

Wie kann die Qualität der Maßnahmen zur Akzeptanzsicherung gewährleistet werden?

Nachdem dargestellt wurde, wieso die Akzeptanz für digitale Lösungen eine wichtige Rolle spielt und vorallem welche Faktoren einen Einfluss auf die Akzeptanz haben, wird in diesem Selbstlernmodul abschließend noch dargestellt, wie die Qualität der Maßnahmen zur Akzeptanzsicherung gewährleistet werden können.

#### Anforderungen an die Akzeptanz nach Fischer et al. (2017):

Für die erfolgreiche Implementierung und Nutzung einer digitalen Technologie ist die Akzeptanz entscheidend (Fischer et al., 2017, S. 204). Fischer et al. konnten im Rahmen ihrer Projekte feststellen, dass der **Prozess**, der **Mensch** und das **System** drei miteinander verbundene Faktoren sind, die sich auf die Akzeptanz gegenüber eines IT-Systems auswirken.

1. Der **Prozess** bezieht sich auf die Einbindung aller notwendigen Stakeholder von Beginn an. Darunter gefasst werden alle Beschäftigten eines Unternehmens, die das System auch zukünftig nutzen sollen. Es sollen Informationen über das Projekt vermittelt werden, die Stakeholder beobachtet und empathisch auf Erfordernisse und Anforderungen reagiert werden (Fischer et al., 2017, S. 204).

2. Der zweite Faktor, die **Menschen**, bezieht sich auf die Schaffung einer Organisationskultur, in der gerne gearbeitet und Ideen aber auch Probleme offen kommuniziert werden können. Dies hat eine positive Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber der Veränderung zur Folge.
3. Das **System** als dritten Faktor bedeutet, dass die Mitarbeitenden durch das neue digitale System ihre Aufgaben effektiv und effizient erfüllen können. Dabei wird die Akzeptanz durch die Mensch-System-Schnittstelle beeinflusst. Dieser Faktor hat bspw. auch den selben Inhalt wie die Variable „Job-Relevanz“ aus dem TAM3. (s.o)

Des weiteren führen Fischer et al. auf, dass die Akzeptanz von digitalen Lösungen (Softwarelösungen) von vier Bereichen beeinflusst wird. Die **Technologie**, im Sinne von technischen Möglichkeiten innerhalb der Organisation, die Perspektive der **Organisation** im Sinne von Unternehmenszielen, die **Mitarbeitenden**-Perspektive und bezogen auf mittelständische Unternehmen noch die Perspektive des **Betriebsrates** bzw. von **Gewerkschaften** nehmen Einfluss auf die Akzeptanz.

Einflussbereiche auf die Akzeptanz von Software nach Fischer et al. (2017), S. 204.

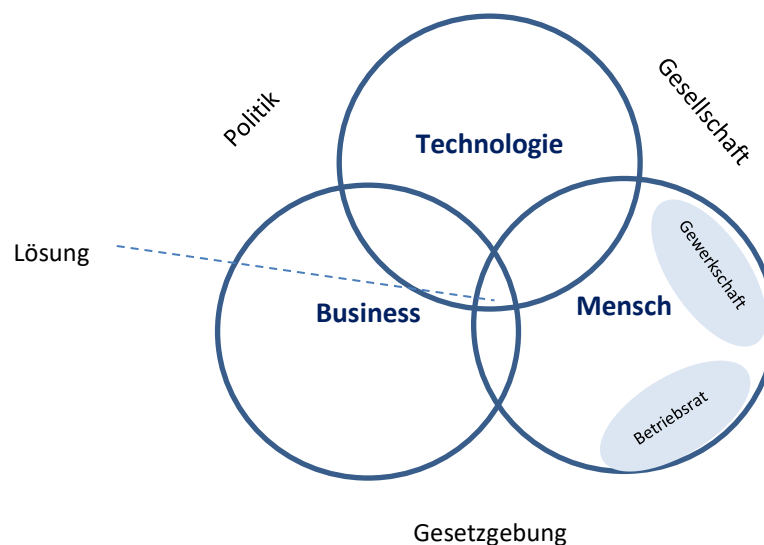


Abbildung 6: Darstellung der Einflussbereiche auf die Akzeptanz von Software nach Fischer et. al. (2017), S. 204)

Die drei identifizierten Faktoren Prozess, Mensch und System konnten Fischer et. al. (2017) in Anforderungen überführen, die aufgrund der Mensch- Maschinen-Schnittstelle den Fokus auf der Stakeholder-Partizipation haben.

Somit können folgende Anforderungen gestellt werden: Akzeptanzsicherung Aufgabenangemessenheit, Iterationen und Prototyping, Kontinuität und Rückverfolgbarkeit und **Partizipation der Beschäftigten**.

Warum die Mitarbeiter-Partizipation eine wichtige Anforderung zur Akzeptanzsicherung darstellt, wird im folgenden Abschnitt zur Rolle von User Experience bei der digitalen Transformation und anhand der Canvas-Methode ergänzend erläutert.

### **Usability und User Experience**

Die Rolle von User Experience (UX) und Usability bei der digitalen Transformation:

Wie Fischer et al. (2017) festgestellt haben, beinhalten die **individuelle Akzeptanz** der Mitarbeitenden und die **organisationale Akzeptanz** für digitale Lösungen bestimmte **Qualitätsaspekte** der Nutzungsstauglichkeit (Usability), des Benutzererlebnisses (User Experience) und Aspekte von Arbeit 4.0 sowie der Geschäftsperspektive.

Die digitale Transformation hat in den vergangenen Jahren für einen nachhaltigen Wandel in Unternehmen gesorgt, wodurch unterschiedliche Konzepte entwickelt wurden und Themen wie „Industrie 4.0“ oder „Arbeit 4.0“ entstanden sind. Zunehmend an Bedeutung gewinnt dabei auch der Begriff „Employee Experience“ mit seiner diskutierten Bedeutung über die Notwendigkeit von positiven Erlebnissen an den MenschMaschine-Schnittstellen für die Mitarbeitenden in einem Unternehmen. Denn der Faktor Mensch steht bei erfolgreichen Unternehmen immer im Fokus. Als zentraler **Erfolgsfaktor** hat sich die **Einbindung von Beschäftigten** an der Analyse und Konzeption bei der Gestaltung von Systemen etabliert (Fischer et al., 2020, S.1-2). Sogenannte Human-Centered Design (HCD) Systeme bieten einen Mehrwert für Beschäftigte und gelten als innovativ für die Unternehmen.

UX umfasst alle Schnittstellen zwischen Beschäftigten und dem Unternehmen und im Mittelpunkt stehen häufig Usability-Tests mit Endanwendern und Fragebögen. Ein angemessenes Benutzererlebnis (UX) und eine angemessene Benutzertauglichkeit (Usability) der digitalen Lösung kann für das Unternehmen von Vorteil sein, da neben gesteigerter Effektivität der Arbeitsabläufe auch die Effizienz durch nachhaltige Motivationssteigerung erzielt werden kann. Dadurch können Beschäftigte die digitale Lösung als nützlich wahrnehmen und sich mehr auf ihre Kernaktivität im Unternehmen konzentrieren (Fischer et al., 2020, S.1-2).



An dieser Stelle kann eine Brücke geschlagen werden zu dem Kapitel 3 der bereits dargestellten „wahrgenommenen Benutzerfreundlichkeit“ und der „wahrgenommenen Nützlichkeit“ aus dem TAM3 von Venkatesh und Bala (2008). Das angemessene Benutzererlebnis (UX) kann mit der Variablen „wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit“ und die angemessene Benutzertauglichkeit (Usability) mit der Variablen „wahrgenommene Nützlichkeit“ gleichgesetzt werden, wodurch sich ein direkter Einfluss auf das Nutzungsverhalten und die Akzeptanz einer Person für neue digitale Lösungen begründen ließe. Somit bieten die **UX** und **Usability** auch theoretisch begründet einen Beitrag zur **Akzeptanzsicherung**.

Um Themen wie UX und Usability auch langfristig und nachhaltig in Unternehmen verankern zu können ist ein unternehmensweites Umdenken erforderlich. Sowohl die Unternehmenskultur als auch gelebte Prozesse müssen neu gedacht werden. Die digitale Transformation erfordert Teamarbeit und so dürfen Usability und User Experience im Unternehmen ganzheitlich gelebt werden und nicht nur von einzelnen Beschäftigten. Damit dies gelingt empfehlen Fischer et al. (2020) die Etablierung folgender Strategien (vgl. S. 2):

- (1) Darstellung einer klaren **Unternehmensvision**, die eine Menschzentrierung und User Experience betont,
- (2) Erstellung einer angemessenen **UX-Strategie**, mit klaren Zielformulierungen, auf dessen Basis sinnvolle Maßnahmen abgeleitet und vorgeschlagen werden können,
- (3) Einführung eines systematischen **Change-Managements**, damit Mitarbeitende und Führungskräfte langfristig mitgenommen und Widerstände abgebaut werden können.

#### → Canvas-Methode

Die Canvas-Methode beschäftigt sich mit den Herausforderungen der Akzeptanzsicherung im Rahmen der digitalen Transformation in Unternehmen und umfasst die menschliche, die geschäftliche und die technologische Perspektive in einem zusammengeführten **Kommunikationsinstrument** („Digital Assistance System Canvas“). Bereits erste Evaluationsergebnisse belegen, dass Beteiligte das Canvas-Konzept vielseitig einsetzbar und als bereichernd empfinden, da es für eine Verbesserung bzw. Sicherung der **Akzeptanz** in frühen Prozessphasen beiträgt (Fischer et al. 2019, S. 177). Denn um die Akzeptanz für digitale Lösungen auszuweiten, ist es notwendig, eine **Kommunikationskultur** innerhalb des Unternehmens aufzubauen. Zudem ist die Akzeptanz davon abhängig, wie die Mitarbeitenden wertgeschätzt und in den Entwicklungsprozess einbezogen werden (Fischer et al. 2019, S. 182).

Auch wenn der Canvas die drei Perspektiven **Mensch, Business** und **Technologie** berücksichtigt, wird sich primär auf die Beschäftigten konzentriert, da sie als Nutzer täglich mit den Systemen arbeiten müssen und somit entscheidend für die Akzeptanz der Systeme sind. Der Canvas soll ein lebendes Dokument darstellen und Diskussionen auf allen Unternehmensebenen fördern, um kritische Fragen aufzudecken und Änderungen von Arbeitsabläufen sowie weitere wichtige Auswirkungen auf die Arbeit frühzeitig zu identifizieren. Durch den **Canvas** können folgende **Ziele** erreicht werden ((Fischer et al. 2019, S. 186-187):

- **Kommunikation** stellt immer einen wichtigen Aspekt in jedem Unternehmen dar und die Methode soll die Kommunikation innerhalb von Arbeitsgruppen fördern, damit ein angemessenes System aufgebaut werden kann.
- **Stakeholder-Beteiligung**, d. h. die Einbindung der Beschäftigten, die direkt mit dem System arbeiten und die Integration der Beschäftigten, die sich beispielsweise durch eine Entscheidung, beeinflusst fühlen. Der



Mensch soll im Mittelpunkt stehen und sich bei jeder Entwicklungsphase beteiligen können, um eine individuelle Akzeptanz herstellen zu können.

- **Interdisziplinäre Teams** (Manager, Beschäftigte, Betriebsrat etc.) sollen gebildet werden, sodass ein geeignetes Maß an Digitalisierung und Innovationen ermöglicht werden kann. Durch interdisziplinäre Teams wird im Rahmen von organisationalen Veränderungen ein Mitbestimmungs-Gefühl auf Arbeitnehmerebene vermittelt.
- Die **Akzeptanz** digitaler Assistenzsysteme kann hergestellt werden, wenn das System für die Arbeitsaufgabe geeignet ist oder durch den Prozess der Partizipation, was durch die Canvas-Methode zusätzlich gefördert würde.
- Die **Ermittlung der Erfordernisse** kann mit Hilfe der Canvas-Methode durch Kommunikation und Visualisierung erreicht werden.
- Es soll eine **gemeinsame Vision** geschaffen werden. Diese Vision soll das gesamte Team durch das Projekt führen und dadurch soll die Gebrauchstauglichkeit und User Experience des Systems zur Sicherstellung der Akzeptanz und vermehrtem Nutzen führen.
- Ein **Gesamtbild** soll als Überblick des Unternehmens dienen und Inhalte über Abhängigkeiten von menschlichen Abläufen, organisatorischen Prozessen und bestehenden Systemen beinhalten.
- **Konsolidierte Ziele** sollen durch die Canvas-Methode festgelegt und für jeden Stakeholder sichtbar sein.
- Die Canvas-Methode dient als „**Begleiter**“ während des gesamten Prozesses und soll eine kontinuierliche Reflexion der Annahmen fördern.

## Summary / Key Takeaways

...Funktionalität und Gebrauchstauglichkeit stellen Qualitätsmerkmale zur Akzeptanzsicherung dar.

...Als zentraler Erfolgsfaktor kann die Einbindung der Mitarbeitenden angesehen werden (Partizipation der Beschäftigten).

...Für die Akzeptanzsicherung ist es notwendig, eine **Kommunikationskultur** innerhalb des Unternehmens aufzubauen.

...Die Canvas-Methode fördert die Herstellung von Akzeptanz digitaler Assistenzsysteme.

...

...



## Intellectual Output ## Strategien zur Sicherung der Akzeptanz von digitalen Lösungen in Unternehmen

Prof. Dr. Martin Kröll; Kristina Burova-Keßler, IAW, Institut für Arbeitswissenschaften

...
...

### Zusammenfassung / Key Takeaways

...Maßnahmen zur Akzeptanzsicherung sind Stakeholder-Management, Schulungen und Support, Kommunikation, Feedback.Mechanismen, Pilotprojekte und Datenschutz und Sicherheit.

...Anforderungen an die Akzeptanzsicherung sind eine Zielgruppenanalyse, Kommunikation und Beteiligung, Schulungen und Unterstützuhn, Benutzerfreundlichkeit, Sicherheit und Datenschutz, sowie Überwachung und Anpassung-

...Platz für weitere Themen:

...

...

### Selbsttestaufgaben/ Fragen

7. Arbeiten Sie Kriterien heraus mit deren Hilfe die Qualität der Maßnahmen zu Akzeptanzsicherung überprüft werden kann.

8. Wie lauten die drei Einflussebenen auf die Akzeptanz nach Fischer et al. (2017)

Your text/contents...



**[PDF] Das dtec. bw-Forschungsprojekt „Kompetenzen für die digitale Arbeitswelt (KoDiA)–Ertüchtigung zur Digitalisierung“ als Beispiel kontextualisierter Forschung**

A Neusius, M Schulz - 2022 - opensu.ub.hsu-hh.de

... **Akzeptanzsicherung:** Die Einführung neuer Verfahren, damit einhergehende strukturelle und organisationale Veränderungen und di

Google scolar:

Ab 2019

Stichworten ...

qualität und Akzeptanzsicherung

<https://www.iaw.ruhr-uni-bochum.de/wp-content/uploads/Kroell-2021-Agile-Managementmethoden-und-KI-Tools.pdf>

Recherchiert in Google Scholar 30.01.2023

Nr.	Titel	Stichwort	Ab wann	Link
1	Das dtec.bw-Forschungsprojekt „Kompetenzen für die digitale Arbeitswelt (KoDiA) – Ertüchtigung zur Digitalisierung“ als Beispiel kontextualisierter Forschung			Martin hat diese Arbeit gefunden
2	Human Resource Management 4.0	Akzeptanzsicherung und digitale Transformation		<a href="https://books.google.at/books?hl=de&amp;lr=&amp;id=2keF5AAAQBAJ&amp;oi=fnd&amp;pg=PP1&amp;dq=Akzeptanzsicherung+und+digitale+Transfo">https://books.google.at/books?hl=de&amp;lr=&amp;id=2keF5AAAQBAJ&amp;oi=fnd&amp;pg=PP1&amp;dq=Akzeptanzsicherung+und+digitale+Transfo</a>



3	Projekt-Controlling: Das zyklische Fokussieren und Neuausrichten auf Projektziele	Wirkung von Maßnahmen zur Akzeptanzsicherung	2019	<a href="https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-33118-4_16">https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-33118-4_16</a>
4	Mit Controlling zum Projekterfolg	→ aus Quellenangaben von Nr 3	Veröffentl. 2017	<a href="https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-14799-0.pdf">https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-14799-0.pdf</a>  <a href="https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-14799-0">https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-14799-0</a> --> Intern
5	Projektplanung	Maßnahmen zur Akzeptanzsicherung	2019	<a href="https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-57667-0_3">https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-57667-0_3</a>

## 5.2. Subchapter title

Your text/contents...

## 5.3. Subchapter title

Your text/contents...

### Summary / Key Takeaways

...

...

...

### Self-test tasks/questions

**1. Task XYZ**

**2. Question XYZ**

**3.**



## ANNEX

### Instructions for the exercises

Your text/contents...

### Solutions to the self-test tasks

Your text/contents...

### Checklists

Your text/contents...

### Bibliography

Davis, Fred D. (1985): A technology acceptance model for empirically testing new enduser information systems: Theory and results, Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology.

Davis, Fred D./Richard P. Bagozzi/Paul R. Warshaw (1989): User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models, in: Management Science (35 (8)), S. 982–1003.

Fischer, Holger, Oeding, Joanna, Wegner, Simon: Das Management braucht Zahlen! Wie wir die UX-Strategie mit Metriken & Kennzahlen beflügeln und (be-)greifbar machen, in: Mensch & Computer 2020 | UP20, 6 . - 9. Sept., Magdeburg

Holger Fischer, Florian Rittmeier, Thim Strothmann und Nina Schwenniger (2019): Partizipation von Beschäftigten in der Gestaltung einer digitalisierten Arbeitswelt 4.0 mittels einer Canvas-Methode, in : C. K. Bosse, K. J. Zink (Hrsg.), Arbeit 4.0 im Mittelstand, Springer-Verlag GmbH Deutschland, S. 177-196

Fischer, H., Senft, B., Stahl, K (2017).: Akzeptierte Assistenzsysteme in der Arbeitswelt 4.0 durch systematisches Human-Centered Software Engineering, in: Wissenschaftsforum Intelligente Technische Systeme (WInTeSys) 2017, S.197-210.

Gondo, Maria B., Amis, John M. (2013): Variations in Practice Adoption: The Roles of Consious Reflection and Discourse, <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0312>



## Intellectual Output ## Strategien zur Sicherung der Akzeptanz von digitalen Lösungen in Unternehmen

Prof. Dr. Martin Kröll; Kristina Burova-Keßler, IAW, Institut für Arbeitswissenschaften

Kohnke, O. (2015): Anwenderakzeptanz unternehmensweiter Standardsoftware, Springer Wiesbaden

Kohnke, O. & Müller, K. (2010): Evaluation von Change Management-Maßnahmen bei der Einführung unternehmensweiter Standardsoftware auf Basis des "Technology Acceptance Models". *Wirtschaftspsychologie*, 12(3), S. 89-102

Kwon, Tae H./Robert W. Zmud (1987): Unifying the fragmented models of information systems implementatio, in: Richard J. Boland und Rudy A. Hirschheim (Hrsg.) *Critical issues in information systems research*, New York, S. 227–251.

Venkatesh, Viswanath/Hillol Bala (2008): Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions, in: *Decision Sciences* 39 (2), S. 273–315. DOI: 10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x.

Venkatesh, Viswanath/Michael G. Morris/Gordon B. Davis/Fred D. Davis (2003): User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View, in: *MIS Quarterly*, S. 425–478.

<https://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=2keFEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Akzeptanzsicherung+und+digitale+Transformation&ots=KgMyGhSAwx&sig=REvNJoeCCAoBAplxeKgcOdXXlag#v=onepage&q&f=false>



Digital Coach [2020-1-DE02-KA202-007683]

# Strategien zur Sicherung der Akzeptanz von digitalen Lösungen in Unternehmen

Editor:

Prof. Dr. Martin Kröll, Institute for Work Science (IAW), Ruhr-University Bochum. All rights reserved.

Editorially responsible organization:

Autor, Organization

Project Website:

[www.digitalcoach.eu](http://www.digitalcoach.eu)

Copyright-Hinweis:

© Prof. Dr. Martin Kröll, Institute for Work Science (IAW), Ruhr-University Bochum. All rights reserved.

All trademarks, registered trademarks, product names, and company names or logos mentioned in this publication belong to their respective owners and are used for identification purposes only.



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.