

F▶ST FORWARD▶RD

1/2018



**From Abstraction
to Action.**

MANN+
HUMMEL

<<head>>
<<title>>Die Kunst,
den Filter richtig
zusetzen.</title>>
</head>

< writer > Marc Dannenbaum </writer > < date >
 April 2018 </date > < place > Berlin </place >

< body > Filter: Sie trennen das Gewünschte vom Unerwünschten / Das Wissenswerte vom Vergessenswerten / Das Reine vom Unreinen / Nicht zuletzt das Kaffeepulver vom Wasser / Und: Was wir erfahren und was wir nicht erfahren, ist auch eine Frage von Filtern /

Wir teilen unser Leben mit **Filtern** / Sie umgeben uns in unseren Häusern, Autos und am Arbeitsplatz / Selbst unsere Körper sind voller Filter / Ein kurzer Sprung zurück in den Biologieunterricht: Die Niere ist ein Filter / Ein überlebenswichtiger dazu / Es gibt den **Gedächtnisfilter**, der entscheidet, was nach einem kurzen Aufenthalt im Ultrakurzzeitgedächtnis eine Aufenthaltserlaubnis im Kurzzeitgedächtnis bekommt / Die wenigsten Informationen überspringen diese Hürde und das ist auch gut so: Würden auch unerwünschte Eindrücke bewusst verarbeitet, wäre das Gehirn schlicht überfordert / Noch weniger **Informationen** erreichen das Langzeitgedächtnis, dessen Erinnerungsvermögen im Gegensatz zu den anderen dauerhaft ist / Fahrradfahren verlernt man nicht – ob man will oder nicht / Das gilt aber auch für anderes, wie Gedichte und

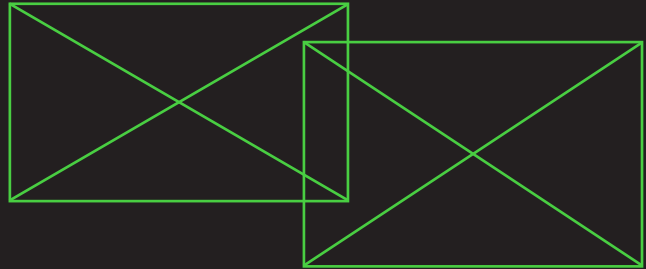
Regeln von Spielen oder des sozialen Verhaltens / Auf der anderen Seite speichert das Langzeitgedächtnis die Dinge, die für den Einzelnen wichtig sind: Die komplizierten Vorschriften des Crickets wird nur der Fan dauerhaft behalten / Kurz: Das Gedächtnis filtert sehr individuell /

< subhead > **Filter im digitalen Leben** </subhead >

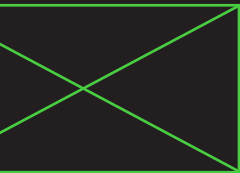
Mit einem anderen Filter sind wir ebenfalls täglich befasst: mit dem **Spamfilter** / Er gehört heute zu den wichtigsten Mitteln gegen unerwünschte oder mit Malware verseuchte E-Mails / Kein Fun Fact: Mehr als die Hälfte aller Mails, die gerade durch die Server in aller Welt laufen, sind nichts als Spam – und der Spamfilter ist der **Schutzschild** / Der Spamfilter ist nicht der einzige Filter in der Welt des **Internets** / Da gibt es zum Beispiel auch die Jugendschutzfilter oder die „**Filterblase**“ / Während der Jugendschutzfilter keiner Erklärung bedarf, sieht das mit der Filterblase anders aus / Der Begriff wurde vom **Internetaktivisten** Eli Pariser im Jahr 2011 in seinem Buch „Filter Bubble“ ins Leben gerufen /

< definition > Als Malware werden Programme bezeichnet, die entwickelt wurden, um Internet-Nutzern zu schaden. Dazu zählen Viren, Trojaner und Spionagesoftwares. < /definition >

< definition > Spam ist die Bezeichnung für unerwünscht per E-Mail empfangene Nachrichten. < /definition >



< definition > Postfaktisch: Gefühlte Wahrheiten oder Lügen erhalten den Status von Fakten. < /definition >



< definition > Fake News sind manipulativ verbreitete Falschmeldungen und Fehlinformationen, die häufig im Internet, vor allem in den sozialen Medien, verbreitet werden. < /definition >



1 Darin beschreibt er den Versuch von Webseitenanbietern,
2 durch den Einsatz von Algorithmen vorherzusagen, welche
3 Informationen der Nutzer finden möchte / Die Daten dafür
4 liefern wir selbst durch unser Surfverhalten und die Spuren,
5 die wir im Netz hinterlassen / Zwei prominente Beispiele dafür
6 sind die personalisierte Suche von Google und der personali-
7 sierte Newsfeed von Facebook / Zwar ist die Filterblase nach
8 neuester Forschung auch nicht undurchlässig, aber sicher
9 auch nicht förderlich für eine vielseitige Meinungsbildung /

10 Neben der Filterblase gibt es noch einen weiteren und
11 überraschenden Filter, der aber nicht automatisiert abläuft,
12 sondern bewusst angesetzt wird: Das Abscheiden von Fakten
13 in der Berichterstattung, die den Betreibern, zum Beispiel
14 einer News-Plattform, nicht ins Bild passen / Die Fakten, die
15 nicht erwünscht sind, werden von einigen als „Fake News“
16 ausgefiltert und abgestempelt – oder es werden gleich ganze
17 Lügen erdacht /

18 Aber gab es das nicht schon immer? Lügen, üble Nach-
19 rede und gezielte Desinformation gehören seit ewigen Zeiten
20 zur dunklen Seite menschlicher Kommunikation / Das sieht
21 auch der Philosoph Vincent F. Hendricks so, der in Kopenha-
22 gen das weltweit einzige Institut zur Erforschung von Filter-
23 blasen und Fake News leitet /

24 „Aber etwas ist anders“, sagt er / „Die Reichweite und
25 die Geschwindigkeit machen den Unterschied!“ / Er warnt
26 vor Fake News, „weil man durch sie langfristig in einer

postfaktischen Demokratie enden könnte“ / In einer solchen
postfaktischen Demokratie würden Fake News zur Basis der
Gesetzgebung /

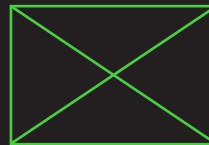
< subhead > Warnung aus der Wirtschaft
für die Wirtschaft < subhead >

Und er ist mit seinen Warnungen zur Gefährlichkeit von Fake
News nicht alleine: In einer gemeinsamen Studie der Allianz
für Sicherheit in der Wirtschaft, der Unternehmensberatung
Complexium und der Wirtschaftsprüfer Deloitte wird vor Fake
News in der Wirtschaft gewarnt / „Erste Angriffe auf Unter-
nehmen haben bereits stattgefunden, mit zum Teil beachtli-
chen Schäden / Umfang, Intensität und Steuerungsmittel
der Angriffe nehmen zudem dramatisch zu“ /

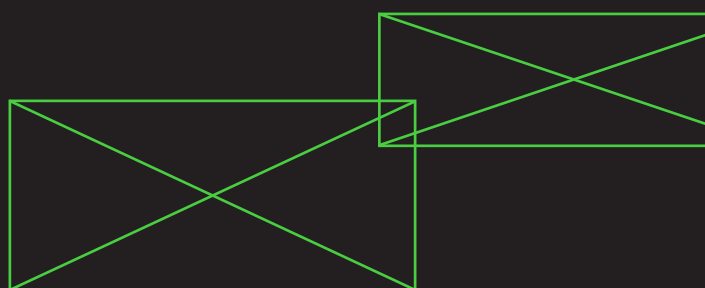
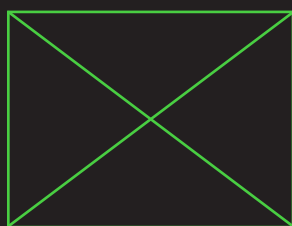
Angegriffen werden dabei nicht Datenbanken oder Hard-
ware, sondern die Meinungsbildung über ein Unternehmen /
Dabei hat dieser Weg für die Absender gleich zwei Vorteile:
Erstens können die Informationen schlechter automatisiert ge-
filtert werden und zweitens sind sie mit geringen finanziellen
Mitteln realisierbar / Wer steckt dahinter? Die „böse“ Konkur-
renz? Nicht immer, sagen die Experten: Mitarbeiter, Erpresser
und staatliche Stellen aus dem Ausland gehören genauso dazu
wie Gruppen, die Einfluss auf Aktienkurse nehmen wollen /
Kern einer solchen Kampagne ist ein Post, dessen Inhalt geeig-
net ist, eine Welle der Empörung zu erzeugen, die dann – auch
automatisiert von Bots – weitergetragen und verbreitet wird /

< definition > Algorithmen sind Berechnungsverfahren oder anders gesagt: mächtige Problemlöser. Sie navigieren uns nicht nur an Baustellen vorbei, sie bestimmen auch, welche Webseite wir in der Google-Suche an erster Stelle finden. < /definition >

< definition > Bots sind Software-Roboter, die selbstständig liken, texten und kommentieren. < /definition >



< definition > Filterblasen entstehen, wenn Algorithmen versuchen vorauszusagen, welche Informationen ein Nutzer auf Webseiten finden möchte. Die Menschen bekommen von den Algorithmen der sozialen Netzwerke nur noch Nachrichten vorgesetzt, die ihr Weltbild bestätigen. < /definition >



Die Inhalte dieser Posts unterstellen den betroffenen Konzernen beispielsweise, dass sie den IS beliefern würden oder dass ihre Produkte für Unglücksfälle verantwortlich wären / Diese Produkte waren vielleicht wirklich vor Ort, aber nicht sie waren die Ursache des Unglücks, sondern das falsche Handeln der Beteiligten /

< subhead > Vom Prüfen, neuen Perspektiven und persönlichem Surfverhalten < subhead >

Nicht nur in der Wirtschaft, sondern grundsätzlich gilt, dass es bisher keine wirkungsvollen digitalen Filter gibt, die den Unterschied zwischen wahr und falsch erkennen können / Das kann nur jeder Einzelne für sich selbst / Dabei hilft – paradoxerweise – wieder das World Wide Web / Ein Beispiel dafür ist die „WikiTribune“ / Die Nachrichtenplattform wurde vom Wikipedia-Gründer Jimmy Wales ins Leben gerufen und führt Journalisten und Freiwillige zusammen, um eine faktenbasierte Berichterstattung sicherzustellen, die von Freiwilligen geprüft wird – global und lokal / Und dann ist da noch ein Tipp aus der Zeit, als Nachrichten ausschließlich auf Papier gelesen wurden: Öfter mal die Zeitung wechseln, das öffnet neue Perspektiven. Übertragen in die heutige Zeit bedeutet das, immer wieder neue Quellen im Internet zu besuchen /

Wo wir beim Prüfen und bei neuen Perspektiven sind: Eine andere Möglichkeit, sich mit vielseitigen Informationen zu versorgen, ist es, auch mal die Anbieter von Suchmaschinen

und Browsern zu wechseln / Die Suchmaschine „Duckduckgo“ oder der Browser „Cliqz“ aus Deutschland versprechen zum Beispiel das anonymisierte Surfen / Wer bei den bekannten Anbietern bleiben will, der sollte zumindest ein paar Tipps zum anonymen Surfen beherzigen / Dazu zählen vor allem die regelmäßige Löschung des Browser-Caches und der Einsatz von Anti-Tracking-Tools / Übrigens ist der „Inkognito-Modus“ bei vielen Browsern nicht so wirksam, wie oft gedacht wird: Er stülpt dem Computer keine Tarnkappe über, sondern verzichtet lediglich darauf, Daten wie den Suchverlauf, Downloads oder Cookies dauerhaft zu speichern /

Und: Das „Liken“ von Meinungen oder das Blockieren von anderen Teilnehmern in den sozialen Medien gehört auch zu den Dingen, an denen wir gut erkennbar sind und durch die wir aus der Anonymität der Datenströme gefiltert werden können /

Zum Schluss stellt sich die Frage: Gibt es schon genug Filter? Auf keinen Fall! Es gibt Filter, die uns dringend fehlen: Ein Filter gegen digitale Trolle, gegen Texte, die mit Algorithmen übersetzt sind, gegen schlechtes Design oder einfach nur einen Kaffeefilter, den man unendlich oft verwenden kann

< /body >






Biografie

Martin Claßen berät Unternehmen vom Konzern bis zum spezialisierten Mittelständler. Davor war er 15 Jahre bei einem internationalen Beratungskonzern als Vice President sowie als Leiter People und Change Consulting tätig. Er ist Autor dreier Bücher und wurde vom Personalmagazin mehrfach zu den „führenden Köpfen im Personalwesen“ gezählt.

www.people-consulting.de

How Change is Changing

 Marc Dannenbaum
 Thomas Gasparini
 Freiburg
 Januar 2018

Auch Veränderungen verändern sich – ein kurzer Blick in die Vergangenheit, ein Blick auf die Gegenwart und ein ausführlicher Blick auf „Change“ und „New Economy“. Martin Claßen ist Diplom-Kaufmann und Diplom-Politologe, Berater, Autor und freiberuflicher Chefredakteur von *change*!., dem Fachmagazin für Change Management im Handelsblatt-Fachverlag. Für ihn bedeutet Change: Wertschöpfung und Wertschätzung – damit die Ziele des Business erreicht werden und ein anständiger Stil in Erinnerung bleibt.

MANN+HUMMEL | Beginnen wir mit dem Anfang: Wann und warum entstand die Notwendigkeit, sich mit Veränderung als solcher zu beschäftigen?

Martin Claßen | Früher konnten Veränderungen ohne Widerspruch von oben angeordnet werden, heute versteht sich der mündige Bürger als gestaltender Mitarbeiter. Das „Ja, aber“ und sogar das „Nein“ sind heute legitime Ausdrucksformen, wenn sie gut begründet werden und nicht aus purem Trotz erfolgen. Ich finde, dieser Abschied von Autoritäten ist eine erfreuliche Entwicklung. Natürlich wird Management damit unbequemer.

M+H | Was funktioniert heute gut im Change Management und was könnte besser laufen?

MC | Gut läuft, dass neben dem „Was“ der Veränderung, also dem Ziel des Wandels, inzwischen das „Wie“ der Veränderung, also der Transformationsprozess, eine immer größere Beachtung findet: Leadership, Sinngebung, Kommunikation, Qualifizierung sowie die emotionalen und politischen Empfindlichkeiten. Weniger gut läuft, dass bei diesen Basics im Change Management noch viele grundlegende Fehler gemacht werden. Beispiel Sinngebung: wenn zum Beispiel die Frage nach dem „Warum“ der Veränderung mit leeren Floskeln beantwortet wird.

M+H | Die New Economy macht sich breit und trotzdem gibt es Unternehmen der alten Schule noch in weitaus größerer Zahl. Was kennzeichnet die beiden?

MC | Die New Economy erregt bei vielen Oldschool-Unternehmen große Angst, weil mit ihr das Risiko völlig neuartiger und damit existenzgefährdender Marktregeln, dem sogenannten disruptiven Wandel, zur greifbaren Realität wird. Sie erzeugt zudem Angst, weil ihr der überall sichtbare Durchbruch des Megatrends Digitalisierung vermeintlich uneinholbare Vorteile verschafft. Und schließlich macht sie auch Angst, weil die vielbeschworenen Beispiele wie Google, Amazon und Facebook ihren jeweiligen Markt als Monopol beherrschen und in weitere Märkte zu wuchern drohen.

Die Newcomer haben keine Erfahrungen, die Innovationen behindern. Sie haben keine Spielregeln, die sich bewährt haben. Sie haben nichts, das sie aufgeben müssen. Und sie haben eine schier unerschöpfliche Neugier. Unternehmen der New Economy denken radikaler, weil sie keine etablierten Geschäftsmodelle haben, die den Unternehmen der Old Economy für die nächste Zeit meistens noch Gewinne garantieren. Und: In vielen traditionellen Unternehmen ist das Bauchgefühl des Chefs die Richtschnur des Handelns. Hingegen setzen Start-ups auf die Macht des Beweises auf der Basis von Big Data. Es geht dabei um messbare Wertschöpfung.

M+H | Oft heißt es, dass die alten Unternehmen von den neuen zu lernen hätten. Ist das wirklich eine Einbahnstraße?

MC | Die New Economy kann von etablierten Unternehmen besonders bei drögen Prozessen der Administration manches lernen, wie etwa im Accounting oder beim Vertrieb, also im Marketing und Sales. Deswegen holen sich clevere Start-ups auch Profis in diesen Bereichen aus der Old Economy, damit die überlebensnotwendigen Prozesse in der Execution besser gelingen.

**Reverse Pitch**

Nicht Start-ups präsentieren ihre Geschäftsideen den potenziellen Investoren, sondern Unternehmen oder Investoren präsentieren ihr Konzept oder Produkt vor Start-ups.

Es gibt aber auch den umgekehrten Weg des Lernens: Beim „Reverse Pitch“ etwa hat eine Firma der Old Economy bereits neue Marktideen entwickelt und präsentiert sie ausgewählten Vertretern der New Economy. Dabei entsteht ein konstruktiver Dialog, mit dem entweder die Produkte verbessert werden können oder auch deutlich wird, dass ein Markterfolg nicht zu erwarten ist.

Ein anderer Weg ist „Disrupt Me!“.

Das ist eine Art Wettbewerb, mit dem sich Firmen der Old Economy auf die Suche nach neuen Marktideen begeben.

Dazu werden clevere Vertreter der jüngeren Generation, interne Mitarbeiter und externe Experten eingeladen, die gezielt nach den Angriffspunkten des bisherigen Geschäftsmodells suchen und daraus innovative Produkte entwickeln. Beides – „Reverse Pitch“ und „Disrupt Me!“ – sind Instrumente, die aus dem Silicon Valley stammen und mit denen sich ein traditionelles Unternehmen den Herausforderungen der Digitalisierung vorausschauend stellen kann.

**Disrupt Me!**

Das Geschäftsmodell eines etablierten Unternehmens wird in einem hypothetischen Rahmen umgekrempelt, um im Idealfall agieren zu können, bevor neue Marktteilnehmer zuvorkommen.

Jahr im vierten Quartal durch die Budgetrunden quasi lahmgelegt, dort geht dann sonst nicht mehr viel.

Wenn es einer Firma gelingt, all diese nach innen gerichtete Zeit um eine paar Prozentpunkte zu reduzieren, dann bekommen die Menschen entweder mehr Freizeit oder mehr Freiräume, sich wieder stärker mit dem Kunden und seinen künftigen Bedürfnissen zu beschäftigen. Zudem braucht es Mut, sich in diesen Freiräumen vom gewohnten Denken und Handeln frei zu machen. Einfach so, ohne umständliche Genehmigungsprozesse und mit der Möglichkeit des Scheiterns. Das aber ist eine Frage der Unternehmenskultur, die in der Old Economy besonders schwer zu verändern ist.

M+H | Alles wird komplexer, aber wäre der umgekehrte Weg nicht auch oft denkbar? Der Change vom Komplexen zum Einfachen?

MC | Der Wunsch nach einfachen Lösungen ist in unserer nicht einfachen Welt verständlich. Aber ich glaube nicht, dass wir zu sehr auf einfache Lösungen schießen sollten, selbst wenn ich als Berater und Redakteur eigentlich solche simplen Rezepte bieten sollte. Für die meisten Menschen, das haben Forschungen ergeben, geht es im Leben darum, etwas mit bleibendem Wert zu schaffen, also Spuren zu hinterlassen. Darauf kenne ich keine einfachen Antworten. Und alle der bisher vorgeschlagenen einfachen Antworten, seien es Religionen, Ideologien oder weitere Lebensentwürfe haben nicht nur Vorteile. Machen wir es uns deshalb bitte nicht zu einfach!

M+H | Wie kann der Einzelne von Change-Prozessen lernen oder sich inspirieren lassen?

MC | Wenn ein Manager seine tägliche Arbeitszeit, die meist deutlich über einen Achtstundentag hinausgeht, selbstkritisch reflektiert, dann ist vermutlich weit mehr als die Hälfte nicht produktiv. So geht Zeit drauf für die interne Absicherung, also Budgets, Compliance und die politischen Ränkespiele und Zeit für die interne Aufstellung als Vorbereitung zum nächsten Karriereschritt ... Ich kenne Unternehmen, die werden jedes

M+H | Welche Methoden, Werkzeuge oder Prozesse gibt es für Change-Prozesse? Genügt es, einfach anders zu denken?

MC | Das sind Fragen, über die unzählige Bücher verfasst worden sind. Es gibt im Change Management vielfältige, höchst unterschiedliche Antworten. Und es gibt keinen gemeinsamen Nenner, mit dem man die Gestaltung des Wandels in wenigen Sätzen zusammenfassen könnte. Die



Sein stetiger Begleiter, der gespitzte Bleistift.

Ökonomin Kora Kristof hat in diesem Zusammenhang 40 erfolgreiche Manager nach ihrem persönlichen Change-Konzept befragt und fand 40 sehr unterschiedliche Vorschläge. Es ist also offenbar so, dass Change Management das ist, was unter dem Label „Change Management“ veranstaltet wird. Veränderungsprozesse bleiben wilde Tiere und können nicht durch abstrakte Theorien eingefangen und dann mit Methoden und Prozessen gezähmt werden. Die Praxis einer Veränderung ist zu vertrackt für jedes Modell des Wandels. Change-Theorien bringen Ideen, changen wird jeder selbst – nach eigenem Gusto.

M+H | Stichwort „Glaskugel“: Werfen wir einen Blick in die Zukunft ...

MC | Morgen wird Change Management noch wichtiger werden, als es heute bereits ist. Weil das Tempo im Wirtschaftsleben weiter zunimmt. Weil die anhaltende Individualisierung und Pluralisierung der Gesellschaft kein vereinsamendes, sondern ein gemeinsames Dach der Veränderung erfordert. Weil die Grenzen des Wachstums immer mehr Produkte und Services hervorbringen, deren Nutzen kaum mehr einsichtig ist ...

Kurz: Wir werden uns noch stärker auf die grundsätzlichen Fragen konzentrieren müssen: Ergibt das Sinn? Warum gerade jetzt? Warum so und nicht anders? Wenn es darauf Antworten gibt, die die meisten überzeugen, wird die Veränderung gelingen, weil sie sich fast von selbst ergibt. Ansonsten sollte man es bleiben lassen. Für den Abschied vom Status-quo braucht es einleuchtende Gründe.

FAST FORWARD

Herausgeber

MANN+HUMMEL
Schwieberdinger Straße 126
71636 Ludwigsburg

Verantwortlich

Harald Kettenbach, Vice President
Corporate Communication and Marketing (V.i.S.d.P.)
Gero Joshat, Corporate Marketing Manager
Sinikka Kenkliès, Corporate Publishing Manager

Autoren dieser Ausgabe

Marc Dannenbaum, freier Journalist
Patrick Löffel, Corporate Communications
Manager MANN+HUMMEL
Sinikka Kenkliès, Corporate Publishing
Manager MANN+HUMMEL
Tilman Tschacher, Junior Texter/Konzeptioner wirDesign

Konzeption und Design

wirDesign Berlin Braunschweig
Thorsten Greinus, Creative Direction
Luba Schleufe, Art Direction
Veruschka Eva Grillet,
Projektmanagement

Bildnachweise

gratisography.com: Seite 2-3
iStock: Seite 8-9, 28-29, 33, 35, 48-51, 53, 59
MANN+HUMMEL: Seite 2-3, 5, 21, 30-31, 36-39
picography.co: Seite 2-3
Thomas Gasparini: Seite 5, 18, 20-23, 30, 54, 57
Unsplash: Seite 2-3, 5, 42-47
wirDesign: Seite 1, 2-3, 5-7, 8-9, 11, 17, 25-27, 41, 60

Druck

oeding print GmbH

Abo

Abonnieren Sie FAST FORWARD kostenlos unter:
fastforward@mann-hummel.com
www.mann-hummel.com

„Ich filtere schlechte Einflüsse und schlechte Laune. Nur, was das Leben besser macht, darf durch.“

„Aus der wenigen Freizeit wertvolle Minuten herausziehen, in denen man komplett bei sich ist – ob beim Yoga, beim Laufen oder beim Lesen.“

Wo bist du ein Filter?

„Aus einer Vielzahl kreativer Ansätze die eine relevante Idee herauszufiltern.“

„Auf dem Weg zur Arbeit filtere ich meine Umgebung nach neuen Inspirationen.“

