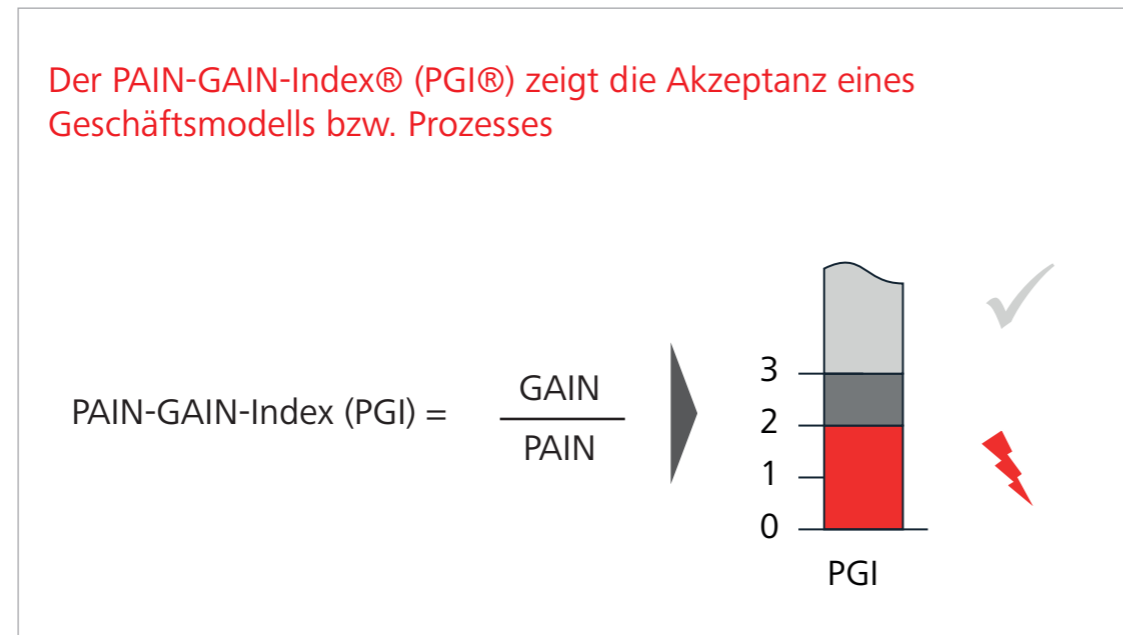




Abbildung 2:  
Der PAIN-GAIN-Index®  
(PGI®) zeigt die Akzeptanz  
eines Geschäftsmodells bzw.  
Prozesses



gegenüber dem Status-Quo bieten, damit der Mitarbeiter sein Verhalten ändert.

#### Der PAIN-GAIN-Ansatz

Der PAIN-GAIN-Ansatz zur Akzeptanzbewertung greift diese Aspekte auf und entwickelt daraus eine neue Kennzahl. Der Index beschreibt das Verhältnis von Nutzungstreibern zu Barrieren und zeigt, ob eine neue Technologie vom Nutzer akzeptiert wird oder nicht – und warum.

Bei der Durchführung des Tests wird der Kunde nach seiner Einschätzung zu möglichen Nutzenversprechen und im Anschluss nach möglichen Barrieren gefragt. Aus dem Verhältnis der beiden Werte entsteht der sogenannte PAIN-GAIN-Index (PGI). Die Verhaltensökonomie nennt einen kritischen Wert für Kundenakzeptanz erst bei einem PGI von etwa 3.

Mit der PAIN-GAIN-Bewertung lässt sich vor Markteinführung quantitativ bewerten, ob ein neues Geschäftsmodell Erfolg haben wird. Nach dem Launch kann ermittelt werden, wo die Chancen auf schnellere Diffusion und höhere Konversion liegen<sup>[9]</sup>. Bei der Prozessoptimierung zeigt die PAIN-GAIN-Bewertung, wo es bei der Umsetzung klemmt, welche Mitarbeitergruppen nicht überzeugt sind und warum.

#### Praxisbeispiel

In einem konkreten Fall sollten die Prozesse einer Anwaltskanzlei mit circa 100 Mitarbeitern

optimiert werden. In den meisten Kanzleien diktieren Anwälte ihre Texte „auf Band“ und lassen sie im Anschluss im Sekretariat in eine Word-Datei umsetzen.

Der neue Prozess sieht vor, dass Anwälte ihre Gutachten, Briefe und andere Texte mit einer Spracherkennungssoftware selbst in Word diktieren. Software zur Spracherkennung wird auch in anderen Branchen zur Prozessoptimierung eingesetzt, in denen Mitarbeiter viel Zeit zur Dokumentation benötigen, z.B. Ärzte, Gutachter oder Außendienstmitarbeiter.

Den Potenzialen stehen vergleichsweise hohe Kosten für Softwarelizenzen gegenüber.

Nach Einführung der Software in der Kanzlei stellte sich heraus, dass die Mehrheit der Anwälte die Spracherkennung nicht nutzt. Im Gespräch mit den zurückhaltenden Anwälten wurde die Ablehnung deutlich, aber die wirklichen Gründe blieben unklar.

#### PAIN-GAIN-Erhebung zur Einführung von DRAGON®

Das Management musste die Ursachen für die Ablehnung verstehen, um die richtigen Stellhebel für das weitere Roll-out zu finden.

Hierzu wurden die Anwälte mit einem kurzen Online-Fragebogen befragt, welche Mehrwerte sie in der Verwendung von DRAGON sehen und wie hoch sie diese bewerten. Zusätzlich wurden sie befragt, welche Barrieren aus ihrer Sicht existieren.

Wie erwartet, zeigten sich deutliche Unterschiede in den Einschätzungen der aktiven Nutzer und der Passiven. Aus der Sicht der passiven Anwältinnen werden die Vorteile nur genauso hoch eingeschätzt wie die Argumente, die gegen eine Nutzung sprechen. Bei einem PAIN-GAIN-Index von 1,0 ist klar, dass die Anwältinnen ihr Verhalten nicht ändern werden.

Auch die Anwältinnen, die die Spracherkennung bereits aktiv nutzen, sind nicht vollständig überzeugt. Zwar lag der wahrgenommene Nutzen über den wahrgenommenen Problemen, aber ein PAIN-GAIN-Index von 2,7 zeigt noch Potenzial.

Im Detail sehen die aktiven Nutzer deutliche Vorteile in der persönlichen Zeiteffizienz und der Unabhängigkeit von Engpässen im Sekretariat. Probleme sehen die Nutzer in bestimmten Textformaten, die häufig nicht erkannt werden. Sie führen das auf ein technisch nicht ausgereiftes Produkt zurück.

Überraschenderweise nannten die Nicht-Nutzer als größten PAIN das Argument der Nutzer, dass das System noch nicht ausgereift sei, obwohl sie das System doch selbst nie genutzt hatten.

#### Weiteres Vorgehen

Wie kann der weitere Roll-out der Software vorangetrieben werden?

##### Möglichkeit 1: Druck

Der geringe PGI macht deutlich, dass „gutes Zureden“ die Nicht-Nutzer nicht umstimmen wird. Durch Entzug von Ressourcen im Sekretariat könnte Druck aufgebaut werden.

##### Möglichkeit 2: Überzeugung

Aus der Perspektive der Nicht-Nutzer stellen die aktiven Nutzer die Gruppe der Innovatoren bzw. Early Adopter dar, die ein Produkt getestet und für nicht überzeugend befunden haben. Erst wenn die Nutzer Erfolgsgeschichten erzählen, entsteht bei den Nicht-Nutzern, hier die Gruppe der Majority, die Überzeugung, dass es sich lohnt, den Lern- und Umstellungsaufwand auf sich zu nehmen und umzusteigen.

Im konkreten Fall hat sich das Unternehmen für diesen Weg entschieden. Mit Schulungen zum optimierten Umgang mit dem System wird den Nutzern gezeigt, wie auch schwierige Formate so diktiert werden können, dass sie vom System sicher verstanden werden. Ziel ist,

die Wahrnehmung der Systemperformance zu erhöhen (Verringerung der PAIN-Werte). Weiterhin werden systematisch einheitliche Textvorlagen erstellt, die sich für die Bearbeitung mit DRAGON eignen. So können die Nutzer mehr Zeit sparen und den Nutzungskomfort verbessern (GAIN-Werte erhöhen).

Nach einem halben Jahr wurden dann weitere Lizenzen erworben. Die weitere Roll-out wurde begleitet durch Schulungen zu den Lessons-Learned und auch Erfolgsgeschichten der bisherigen Nutzer als „Botschafter“ mit hoher persönlicher Akzeptanz hinzugezogen wurden. Am Ende wird sich wohl auch etwas Druck nicht vermeiden lassen: Durch die Schwierigkeiten bei der Akquise guter Rechtsanwaltsfachangestellter werden die Ressourcen im Sekretariat schrittweise reduziert und damit auch extrinsische Motivation aufgebaut.

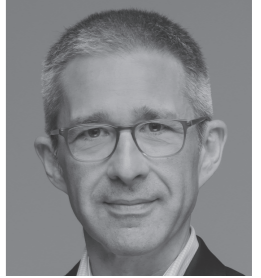
#### Fazit

Der wesentliche Mehrwert der strukturierten Abfrage von GAINs und PAINs lag darin, dass 1. die Mitarbeiter spürbar in den Prozess einbezogen und nach ihrer Meinung gefragt wurden, 2. die Barrieren bei verschiedenen Mitarbeitergruppen für das Management erkennbar wurden und 3. ein systematisches Vorgehen abgeleitet werden konnte.

Alle drei Aspekte fehlen heute in den meisten Change-Prozessen. Der PAIN-GAIN-Ansatz stellt hierzu ein sehr einfaches, standardisiertes Werkzeug zur Verfügung, mit dem die Potenziale von Prozessveränderungen deutlich schneller realisiert werden können. ■

#### Kurz und bündig

Wenn Mitarbeiter sich Prozessoptimierungen entziehen, hat das weitreichende Folgen für Unternehmen. Der Beitrag zeigt die Ursachen und was das Change-Management vom Innovationsmanagement und der Verhaltensökonomie lernen kann. Aus den Erkenntnissen wurde ein einfaches, standardisiertes Werkzeug entwickelt, mit dem sich die Potenziale von Prozessveränderungen deutlich schneller realisieren lassen. An einem Praxisbeispiel wird gezeigt, wie die Barrieren bei Mitarbeitern ermittelt werden können und



Dr. Axel Sprenger

Axel Sprenger ist Geschäftsführer von UScale, einem Beratungsunternehmen, das sich auf die Kundenakzeptanz von digitalen Geschäftsmodellen spezialisiert hat. Der promovierte Ingenieur war 16 Jahre in verschiedenen Managementfunktionen bei Mercedes-Benz Pkw tätig. Schwerpunkte seiner Tätigkeit waren die Optimierung von Prozessen und Produkten aus Kundensicht. Im Anschluss war er Geschäftsführer von J.D. Power Europe, einem US-amerikanischen Automotive-Marktforschungs- und Beratungsunternehmen.

#### Kontakt

axel.sprenger@uscale.digital  
Tel.: +49 711 6200 140  
www.uscale.digital



Die Literaturangaben finden Sie unter folgendem Link: [bit.ly/2N7Vdec](https://bit.ly/2N7Vdec)