

## Was ist Emotional Risk Mapping?



„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

**Albert Einstein**

## Was ist ERM?

Risiko bezeichnet eine unerwünschte Zukunft. Wenn wir wissen, wie dieses Risiko (Business Risk) aussehen wird, können wir reagieren, um es abzdämpfen, zu vermindern oder im besten Fall zu vermeiden. Mit Emotional Risk Mapping (ERM) werden die zu erwartenden, emotionalen Spannungsfelder bei Veränderungsprozessen – beispielsweise bei Digitalisierungsprozessen oder New Work Ansätzen – kartographiert und ein betriebliches Gesamtbild sichtbar gemacht. Wir sind damit in der Lage, wie mit einer Lupe auf die Stellen zu sehen, wo Störfelder in der Kommunikation und damit Risiken bei der Umsetzung von Prozessen zu erwarten sind. Das ERM betrachtet dabei Prozesse und deren Umsetzung abgekoppelt.

In ca. 60 Minuten lässt sich für Prozesse eine Bewertung von Risiko- und Erfolgspotentialen in personaler Hinsicht durchführen. Bei der Bewertung greift ein selbstentwickelter Algorithmus auf sieben erfahrungsbasierte sowie eine wissenschaftliche Datenbank zurück, um daraus eine Einschätzung über die höchsten Risiko- und Erfolgspotentiale bei der Umsetzung von Prozessen zu ermitteln. Aus den Ergebnissen erstellt der Algorithmus zwei grafische Darstellungen (Heatmap/Riskmap) für den gesamten Betrieb. Eine Grafik zeigt an, welche Stellen strukturell die höchsten Risiken aufweisen, die andere, welche Risikopotentiale in Relation zueinander am teuersten ausfallen können. Hieraus werden Handlungsfelder und konkrete Themen als Handlungsempfehlung generiert, die Sie in Trainings mit Ihren Mitarbeitern erproben und in den Alltag übertragen können.

## **Für Unternehmen gibt es viele Vorteile.**

Durch die klare Trennung von Prozess und Umsetzung arbeitet das Verfahren in „zukünftigen“ Zusammenhängen. Eine klassische Statuserhebung ist somit nicht notwendig. Das Verfahren funktioniert mit Hilfe von gedanklichen „Hilfsprozessen“ auch an den Stellen, wo sich Prozesse bereits in Umsetzung befinden. Hier lassen sich aus den Veränderungen Prozessfragen generieren, die eine Bearbeitung ermöglichen. Eine weitere Voraussetzung ist, dass die Umsetzung zwar nicht funktioniert, die Prozesse aber technologisch machbar sind.

Das bedeutet, dass ERM keinen direkten Eingriff in betriebliche Prozesse nimmt und somit keine „Prozesseinmischung von außen“ erfolgt. ERM legt Wert auf Effizienz, weshalb ein Algorithmus zum Einsatz kommt, der auch neue Erfahrung nach schneller Anpassung berücksichtigen kann. Die Bewertung erfolgt schnell und ist damit deutlich günstiger als langatmige Analysen. Zuguterletzt beruft sich das Verfahren auf interdisziplinäre wissenschaftliche Grundlagen, die in praktische Anwendung überführt wurden.

## **Warum funktioniert ERM?**

Wir sind der Ansicht, dass Prozess und Umsetzung abgekoppelt gesehen werden kann: Der Schlüssel für Motivation und Leistung liegt im Verhalten, in den Haltungen und im Umgang der Menschen miteinander. Das ist die emotionale Seite. Prozesse (rationale Seite) verursachen (technisch ausgedrückt) bei Menschen im Falle von Überlastungen der Aufnahmekanäle (beispielsweise durch Komplexität oder Multioption) eine damit einhergehende Verlagerung in das Limbische System –

also in die emotionale Ebene. Dadurch wird verhindert, dass man klar denken und handeln kann. Das geschieht zum Beispiel dann, wenn ein Mensch den Eindruck hat, die Kontrolle zu verlieren. Und damit abgekoppelt von betrieblichen Prozessen ist, die auf analytischen und rationalen Gedanken basieren. Genau deswegen liegt in unseren Augen die Lösung in der Schaffung von Interessenausgleich.

Vielleicht kennen Sie es selbst. Sie erarbeiten gemeinsam in schweißtreibender Arbeit Prozesse und stellen danach fest, dass diese nicht umgesetzt oder gelebt werden. Eine Ursache liegt in den oben beschriebenen Umständen begründet.

### **Die Kommunikation zwischen Synapsen dient als Vorbild.**

Trotz der Abkopplung gibt es selbstverständlich Wechselwirkungen zwischen Prozess und Umsetzung. Am Beispiel der Synapsen im Gehirn lässt sich das anschaulich machen. Auch dort sind die Verknüpfungen abgekoppelt (synaptischer Spalt ca. 20nm). Für elektrische Signale ist die Distanz zu groß, aber dennoch findet eine Informationsweitergabe statt. Im Falle des Gehirns werden elektrische Signale, die an der einen Synapse (präsynaptisch) ankommen, über chemische Stoffe – Botenstoffe (Neurotransmitter) – weiter gegeben und von der anderen Synapse (postsynaptisch) wiederum in elektrische Signale umgesetzt. Die Elektrochemie lässt grüßen.

So gesehen sagen wir, dass Interessenausgleich und Unterstützung über mediale Elemente oder Mediation an sich, der Neurotransmitter zwischen Prozess und seiner Umsetzung sein kann.

## Wieso ist „Emotionales“ digitalisierbar?

Da die Wirkungen und Auswirkungen von Veränderungsprozessen beim Menschen recht gut bekannt und durch viele wissenschaftliche Impulse nachgewiesen sind, lässt sich ERM digitalisieren und größtenteils automatisieren. Der Zugriff und die Verarbeitung von Informationen, die in Datenbanken hinterlegt sind sowie eine textanalytische Auswertung bestimmter Internetseiten bilden die Grundlage für die Automatisierung.

Für das eigentliche Ergebnis wartet der Algorithmus aber auf eine „menschliche“ Eingabe. Hier erfolgt eine individuelle und graduierte Bewertung, die aus Erfahrungen resultiert. Dabei sind zwei Punkte relevant. Erstens: Was ist bei anderen passiert, die ähnliche Situationen zu meistern hatten und zweitens: Sind diese Erfahrungen auf Ihre betriebliche Lage anwendbar und wenn ja, in wie weit. Der Automatismus arbeitet nach dieser Eingabe weiter und erstellt die grafischen Darstellungen und verschiedene Tabellen, in welchen die Relevanz von Handlungsfeldern markiert werden. Dies ist die Grundlage für die Benennung von Themen, deren Bearbeitung förderlich zur Vermeidung von Risiken sind.

Wenn wir das so erledigen, ist eine Stuserhebung oder eine Befragung von Mitarbeitern nicht notwendig. Durch den Digitalisierungsprozess sparen wir zusätzlich viel Zeit ein, die den Betrieben anderweitig – produktiver - zur Verfügung steht.

„Gefühle und Sehnsucht sind die treibende Kraft hinter allen menschlichen Bestrebungen und Schöpfungen, ganz gleich, wie edel sie uns vorkommen.“

**Albert Einstein**