

Nummer 2 | 2021

# **BUSINESS PSYCHOLOGY TO-GO**

**Vom Hoffen zum Tun:  
Digitalisierung gestalten**

**JETZT ERST RECHT!**



# ZUKUNFT AGIL UND WIRKUNGSVOLL GESTALTEN DIGITAL TRANSFORMATION MANAGEMENT IM MASTER WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE



## IHR HANDWERKZEUG FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION!

- ▶ Agile Methoden und Innovation
- ▶ Forschungsmethoden
- ▶ Strategisches Management und Digitale Geschäftsmodelle
- ▶ Technologien der Digitalisierung
- ▶ Psychologische Aspekte der Digitalisierung
- ▶ Gestaltung digitaler Transformationsprozesse

**JETZT  
BEWERBEN**

Anmelden auf [www.fham.de](http://www.fham.de)  
[facebook.com/besserstudieren](https://facebook.com/besserstudieren)



Hochschule für angewandtes Management GmbH  
Steinheilstraße 4  
85737 Ismaning  
+49 (0)89 45354570 | [www.fham.de](http://www.fham.de)

# Von Worten zu Taten. Digitalisierung braucht mehr gemeinsames Tun!

Viele positive Rückmeldungen zu unserer ersten Ausgabe haben uns erreicht. Herzlichen Dank dafür! Nun liegt die zweite Ausgabe unseres Magazins "**BUSINESS PSYCHOLOGY TO-GO**" vor. Und wieder stellen wir Ihnen **Auszüge aus unserer angewandten Forschungs- und Projektarbeit** vor – prägnant und auf den Punkt gebracht. "Wir", das sind Professorinnen und Professoren der wirtschaftspsychologischen Fakultät der Hochschule für angewandtes Management.

Der Fokus dieser Ausgabe ist das Tun! Unternehmerische und persönliche Resilienz zeigt sich nicht in der Hochkonjunktur, sondern in der Krise. Damit soll die Existenzbedrohung für die von der Corona Pandemie besonders betroffenen Branchen nicht kleingeredet werden. Insgesamt stehen wir als Individuen, in unseren Organisationen und in der Gesellschaft als Ganzes vor großen Herausforderungen. Umso wichtiger ist es, auch nach den kleinsten Chancen und Ansatzpunkten für ein Drehen der Situation zu suchen: **Jetzt erst recht!**

Digitalisierung ist in aller Munde, um die Krise zu meistern. Dabei reicht es nicht eine Software einzuführen und entsprechende Trainings anzubieten. Digitalisierung und Transformationsmanagement müssen Hand in Hand gehen. Dafür gibt es keinen Masterplan und kein "Tool". Deshalb finden Sie in den folgenden Beiträgen auch keine One-Fits-All-Lösung, aber zehn Beiträge mit frischen Impulsen und konkretem Anwendungsbezug.

Entwicklung und Implementierung von Künstlicher Intelligenz gehen auch in der Krise mit Siebenmeilenstiefeln voran. **Ulrich Lenz** diskutiert in seinem Beitrag, wie die hohen Anforderungen, die mit der begleitenden Transformation verbunden sind, erfolgreich bewältigt werden können.

Die folgenden beiden Aufsätze vertiefen das Thema Leadership. **Corinna von Au** macht in ihrem Beitrag deutlich, dass für erfolgreiche Führung in (post-) Corona-Zeiten neben der Digital Fluency auch und gerade die menschlichen Faktoren wie Dialogkompetenz und Vertrauensaufbau entscheidend sind. **Stephanie Rascher** erläutert, wie existentielle Krisen durch eine Orientierung gebende Führung bewältigt werden können. Sie gibt konkrete Hinweise zur Gestaltung von äußerer und innerer Führung sowie Führung der eigenen Person.

Wie wir täglich erfahren, haben Verschwörungstheorien in einigen gesellschaftlichen Gruppen in Krisenzeiten Hochkonjunktur. **Axel Koch** erklärt die Ursachen für diese Entwicklung und gibt konkrete Handlungshinweise für Führungskräfte, um den Fakes zu begegnen. Dieser rote Faden wird von **Jens Nachtwei** in seinem Beitrag aufgegriffen und in eine hochbrisante Richtung weitergesponnen. Unternehmen, Gesellschaft und Hochschullehre liefern erst ansatzweise Antworten für drängende Fragen bezüglich der zunehmenden Etablierung von Künstlicher Intelligenz. Das Forschungsprojekt deepR (Digital Era Evidence-based Psychological Research) will dazu beitragen, diese Lücke zu schließen. Wie eine internationale Forschungskooperation in Sinn des "Gemeinsamen Tuns" aussieht, erläutert das Team um **Ming Tang und Joel Schmidt**.

Die folgenden Beiträge werfen ein Schlaglicht auf Konsequenzen der Digitalisierung auf Marktforschung, Marketing und Kundenfeedback. **Petra Breidenbach** erläutert, wie die traditionelle Marktforschung durch Data Science und weitere Methoden-Innovationen ungeahnte Insights ermöglicht. Studierende der Hochschule für angewandtes Management befassen sich in Praxisprojekten mit Digitalisierung in der angewandten Marktforschung. **Michael Förch** liefert einen Erfahrungsbericht und weist darauf hin, dass Tools mit einer systematischen Methodenausbildung Hand in Hand gehen müssen. Daran anschließend liefert **Karl Peter Fischer** einen konkreten Leitfaden für digitale Beratungs- und Verkaufsgespräche. Er schlägt den Spannungsbogen von der Motivforschung bis zu Technik und Aufbau digitaler Dialoge. Beim Kundenfeedback - erläutert am Beispiel des Beschwerdemanagements von Krankenkassen - gibt es laut den Erkenntnissen von **Andreas Schöler** stellenweise deutlich "Luft nach oben". Er gibt konkrete Tipps für die Gestaltung von Online-Feedback.

Konnten wir Ihnen Impulse für Ihre Arbeit weitergeben? Welche Fragen sind offengeblieben? Treten Sie mit uns in den Dialog! Schreiben Sie uns Ihre Gedanken und Themen, die Sie nachts wachhalten: [bptg@fham.de](mailto:bptg@fham.de). Wir freuen uns auf Sie!

Eine gute Zeit für Sie und bleiben Sie gesund!

Ihr Team der Fakultät für Wirtschaftspsychologie

# Inhalt

---

Ulrich Lenz	5
<b>Transformationsmanagement in der Ära von Digitalisierung und künstlicher Intelligenz: Herausforderungen und Handlungsperspektiven</b>	
Corinna von Au	12
<b>Digitale Führung in und nach Corona-Zeiten: Führungsherausforderungen und erforderliche Führungskompetenzen</b>	
Stephanie Rascher	18
<b>Leadership in Zeiten der Krise – wie Führungskräfte für Sicherheit und Orientierung sorgen</b>	
Axel Koch	25
<b>Von Veränderungsdynamiken und Verschwörungstheorien</b>	
Jens Nachtwei	30
<b>KI und Psychologie: ein Weckruf</b>	
Petra Breidenbach	34
<b>Digitale Transformation in der Marktforschung</b>	
Michael Förch	41
<b>Digitalisierung in der angewandten Marktforschung – Ein Erfahrungsbericht aus Projektarbeiten mit Studierenden</b>	
Peter Fischer	46
<b>So konzipieren Sie digitale Beratungs- und Verkaufsdialoge</b>	
Andreas Schöler	53
<b>Umgang mit Online-Feedback im Beschwerdemanagement von Krankenkassen</b>	
Joel Schmidt, Min Tang, Sebastian Hofreiter, Doris Gutting, Pierre Rafih	58
<b>Finding inspiration in times of crisis: German-Chinese collaboration and the CHINATIV Project</b>	

# Transformationsmanagement in der Ära von Digitalisierung und künstlicher Intelligenz: Herausforderungen und Handlungsperspektiven

**Prof. Dr. Ulrich Lenz**

Professor für Change  
Management,  
Organisationsentwicklung  
und Coaching

Programmierer für Digital  
Transformation Management



*Digitale Transformationsprozesse gehen über das übliche Change Management hinaus. Speziell die Implementierung von Künstlicher Intelligenz (KI) stellt erhebliche Anforderungen, bietet aber auch Chancen, die Wettbewerbsposition vollkommen neu zu definieren.*

*In diesem Beitrag wird ein Modell für einen Transformationsprozess vorgestellt, der die Technologie, die Humanperspektive und die Entwicklung der Organisationskultur integriert, um die Ausrichtung des*

*Unternehmens, die Geschäftsprozesse sowie das Organisationsdesign zukunftsfähig zu machen.*

Schlagwörter: Digitale Transformation, Change Management, künstliche Intelligenz

Chancen der digitalen Transformation werden noch zu wenig genutzt. Das gilt insbesondere für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmen. In einer Studie von TCS und Bitkom gaben nur 7 Prozent der Befragten an, dass sie KI im Einsatz haben; weitere 11 Prozent haben den Einsatz konkret geplant (Tata Consultancy Services & Bitkom Research, 2018). KI stellt gemeinsam mit Blockchain das Schlusslicht der eingesetzten digitalen Schlüsseltechnologien dar. Es besteht für Unternehmen die greifbare Gefahr, dass sie den Anschluss an die Zukunft verpassen.

### Veränderungsdruck durch krisenhafte Entwicklungen

Zurzeit kumulieren sich zwei Krisen, die erhebliche Unsicherheiten für die Unternehmensführung darstellen.

Aus der Perspektive etablierter Unternehmen ist die deutlich gestiegene Angreifbarkeit des eigenen Geschäftsmodells ein Krisenfaktor. Disruption war im Business vor dem digitalen Zeitalter ein Prozess, der sich über Jahre kumulierte. Jetzt sehen wir sogenannte Big-Bang-Disruptionen von neuen, branchenfremden Wettbewerbern. Diese Innovatoren ersetzen das branchenspezifische Geschäftsmodell durch ein Digitalmodell, das durch eine schnelle Eroberung von Marktanteilen charakterisiert ist (Lenz, 2020). Uber, Airbnb und Fintechs sind bekannte Beispiele.

Diese latent vorhandene Bedrohungssituation kumuliert sich aktuell – und auch in der absehbaren Zukunft – durch die ökonomischen Auswirkungen der Covid 19 – Krise. Nun wird schmerzlich deutlich, dass man vorhandene Potenziale der Digitalisierung bisher zu wenig genutzt hat: Re-Konfiguration des Geschäftsmodells einschließlich der Touch Points mit den Kunden, flexible Vernetzung von Lieferketten mit Ausweichoptionen, konsequente Umsetzung des bereits seit längerem bekannten Cloud Computing, New Work Konzepte, Organisationsdesign und aktuelle Führungsmodelle.

In der Unternehmensführung will man die Krise als Chance begreifen. Dabei verkennt man möglicherweise, dass es nicht mit der Einführung einer Software getan ist, sondern muss erkennen, dass Veränderungsprozesse im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz eine grundlegend andere Dynamik aufweisen. In diesem Beitrag wird ein Modell für eine synergetisch integrierte Transformation vorgeschlagen.

### Vom Change zur Transformation – ein neues Paradigma

Unter Change Management wird in der Organisationspsychologie üblicherweise die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit im Hinblick auf die Organisationsmitglieder verstanden. Transformationsmanagement ist umfassender, indem die strategische sowie operative Business-Perspektive einbezogen wird.

Um mit den mitunter krisenhaften Veränderungsanlässen umzugehen, muss sich der Fokus vom Change Management auf das Transformationsmanagement verschieben. In der Praxis des herkömmlichen Change Management ist eine

gewisse Engführung auf die Mitarbeiter- und Kulturperspektive – oder anders ausgedrückt: eine Vernachlässigung der wirtschaftlichen Perspektive – zu beobachten. Interventionen des Change Management zielen unter anderem darauf ab, produktiv mit Widerständen umzugehen, Mobilisierung für die Veränderung zu erreichen, Stakeholder für die Veränderung zu gewinnen, Kompetenzen zu entwickeln usw. Wie in einem Modell von Breit (2018) dargestellt, erfolgt die Messung von Change Prozessen ohne Bezug zu wirtschaftlichen Erfolgsgrößen.

In der folgenden Tabelle werden Elemente des Paradigmenwechsels vom Change Management zum Transformationsmanagement zusammengefasst:

Kriterium	Change Management	Transformationsmanagement
<b>Betrachtung</b>	People Change und Organisationskultur	Wechselwirkungen zwischen People Change, Organisationskultur, Strategie, Geschäftsprozesse, Technologie
<b>Führung</b>	Weitgehend über Vorbildfunktion der Führungskraft in der Strukturorganisation	Weitgehend über Teams in der Selbstorganisation (Lenz, 2020b)
<b>Einführungsprozess</b>	Häufig Top down; systematisch geplante Einführungsschritte	Vernetzung von Pilotbereichen; iteratives Vorgehen mit Rückkopplungen;
<b>Messung</b>	Häufig beschränkt auf Akzeptanz durch die Stakeholder	Zusätzlich: Business Outcome; transparentes, prozessorientiertes und selbst gesteuertes Umsetzungscontrolling
<b>Untersuchungsbereich</b>	Unternehmensorganisation	Organisationale Ökosysteme: Vernetzung unterschiedlicher Akteure auch außerhalb des Unternehmens

Tabelle 1: Eigene Darstellung

Grundsätzlich kann man festhalten, dass eine mangelnde integrative Herangehensweise an Veränderungen insbesondere die Gefahr birgt, dass das Unternehmen nicht adäquat auf die Komplexität des Umfelds reagiert. Im Zeitalter der Digitalisierung ist insbesondere die IT

Technologie ein Faktor, der in den unternehmerischen Transformationsprozessen eine wesentliche Bedeutung hat.

### KI-Entwicklung: Potenziale und Herausforderungen

Die Folie, ohne die die technologischen Entwicklungen nicht möglich wären, ist das Cloud Computing, eine Verlagerung von IT Infrastruktur in ein Netzwerk, um die Kosten für das Management von Hard- und Software zu optimieren (Vaquero, Rodero-Merino, Caceres, Lindner, 2009). Als Akteure treffen in der Cloud die Service Anbieter und – Nachfrager sowie die Infrastruktur-Provider zusammen. Damit können in einer Public Cloud on-demand Services, Applikationen und ein umfangreicher Zugang zu Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Damit wird für viele Unternehmen auch ohne hohe fixe Investitionskosten ein Zugang zu Innovationen, wie z. B. Machine Learning (ML), möglich, während unternehmensspezifische Transaktionssysteme On Premise, d. h. in einer Private Cloud laufen. Die strategische und operative Planung der IT Infrastruktur im Hinblick auf die relevanten use cases ist deshalb Bestandteil jeder digitalen Transformation.

In Abbildung 1 sind einige wesentliche technologische Entwicklungsrichtungen dargestellt.

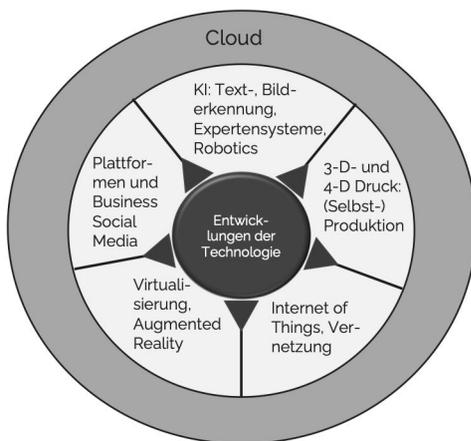


Abbildung 1: Technologische Entwicklungsrichtungen  
Quelle: eigene Darstellung

Im Rahmen dieses Beitrags fokussieren wir uns auf KI. Heutige KI-Systeme lassen sich in Sprach-, Bild- und Texterkennungs-Systeme untergliedern. Sehr vereinfacht ausgedrückt, werten KI-Systeme die Daten aus und leiten daraus Handlungs- und Entscheidungsvorschläge für den menschlichen Entscheider ab. Das sind beispielsweise Szenarioberechnungen wie in der aktuellen Covid-19-Krise. KI kann aber auch eigenständige Handlungen ausführen. Dazu zählt z. B. die automatisierte Bearbeitung von Kleinschäden in der KfZ Versicherung und das große Feld der Robotic Process Automatization, RPA.

Ein wesentliches **Potenzial** der KI liegt darin begründet, dass die Ergebnisse von KI dank der Fortschritte der Künstlichen Neuronen Netzwerke (KNN) aktuell bereits besser als die

menschlichen Fähigkeiten sind (Singh, 2017). KNN funktionieren – sehr vereinfachend ausgedrückt – indem in mehreren Ebenen, ausgehend von einem Input in gewichteten Feed-forward- und Feed-back-Schleifen, ein möglichst „korrekter“ Output erzeugt wird. Das kann z. B. die Erkennung einer Handschrift (Input) sein, die von der KI in Drucktext (Output) übersetzt wird. Eine KI wird zunehmend besser, wenn sie auf möglichst viele Daten zugreifen kann und möglichst häufig zum Einsatz kommt. Damit wird die Messung der Akzeptanz von KI nicht nur zu einem Indikator für die Veränderungsbereitschaft der Menschen in der Organisation, sondern auch zu einem Indikator für die Güte der KI. Für Transformationsprozesse ist in dieser Hinsicht wichtig, dass die Mensch-Maschine-Interaktion zu einem synergetischen, sich selbst verstärkenden Prozess werden kann.

Diese selbstverstärkenden Prozesse führen zu einem neuen Paradigma hinsichtlich Skalierung. Im traditionellen Business nähert sich der Kundennutzen bei steigender Kundenanzahl asymptotisch einem Grenznutzen. In einem digitalen Operationsmodell wächst der Kundennutzen bei steigender Kundenanzahl exponentiell, weil der KI immer mehr Trainingsdaten aufgrund vorangegangener Kunden-Interaktionen zur Verfügung stehen. Solche Lern- und Netzwerkeffekte sind ein immenses Potenzial für ein komplett neues Verständnis der Wettbewerbsposition (Iansiti & Lakhani, 2020).

Die Kehrseite der Medaille sind mindestens zwei generische **Herausforderungen** einer KI – Implementierung:

Bostrom (2017) weist auf zwei Prinzipal-Agent – Beziehungen im Zusammenhang mit KI hin: Im Prinzipal – Agent – Modell hat der Agent einen besseren Informationsstand als der Prinzipal, der den Agenten eigentlich kontrollieren soll, wobei wegen der Informationsasymmetrie der Agent einen Anreiz zur Verfolgung eigener Strategien hat. Das erste Prinzipal – Agent Problem besteht zwischen Mensch und Mensch, nämlich zwischen dem Auftraggeber für die Entwicklung (Prinzipal) und dem Entwickler als Agent. Grundsätzlich handelt es sich hierbei um ein Problem, das recht häufig im Wirtschaftsleben auftritt. Je spezialisierter die zu erstellenden Anwendungen sind, desto kosten- und zeitintensiver sind die Kontrollmaßnahmen, um Anreize für dysfunktionales Verhalten des Entwicklers – z. B. „einbauen“ der eigenen politischen Überzeugung in die Programmierung der KI – zu minimieren.

Noch gravierender ist das zweite Prinzipal-Agent-Szenario, die Dynamik durch Eigentaining: Die KI kann aus sich selbst heraus eine Meta-Intelligenz entwickeln, indem sie vorangegangene Lernprozesse evaluiert und daraus sogenannte Meta-Features ableitet (Vanschoren, 2019). Es wird damit für den Menschen immer unübersichtlicher, die Prozesse nachzuvollziehen, wie KI zu Ergebnissen und Vorhersagen kommt. Gleichzeitig wird aber die Qualität der Outputs deutlich steigen. Ohne im Rahmen dieses Beitrags

auf die Forschungen zu KNN und die entstehenden ethischen Fragen einzugehen, lässt sich festhalten, dass KI in naher Zukunft im Business zu einem Interaktionspartner „auf Augenhöhe“ wird.

Aus diesen Überlegungen sollte deutlich geworden sein, dass die Einführung von KI sorgfältig geplant und evaluiert werden sollte. Sonst besteht die Gefahr, dass ein Invest in KI zu einem teuren Euro-Grab wird.

### Handlungsperspektiven

Im Rahmen dieses Beitrags kann nicht detailliert auf digitale Transformationsmodelle eingegangen werden (für einen Überblick siehe Harwardt, 2020). Auf Grundlage der dargestellten theoretischen Überlegungen und eigener Praxiserfahrung des Autors wird in Abbildung 2 ein generisches Modell des digitalen Transformationsmanagement vorgeschlagen.

Im oberen Teil der Abbildung 2 sind die Kernbereiche der Unternehmensführung genannt, die im Rahmen eines Transformationsvorhabens gestaltet werden sollten. Im Mittelteil der Abbildung 2 sind die Artefakte genannt, die in diesem Beitrag ausgeführt wurden. Diese Artefakte gilt es durch die Gestaltung des Transformationsprozesses so zu integrieren, dass sie die Ziele des Transformationsvorhabens wirkungsvoll fördern; Beispiel: Eine benutzerfreundliche Gestaltung der KI (Artefakt Technologie) kann zu einer wirkungsvollen Mensch-Maschine-Kooperation führen, wenn gleichzeitig die Organisationskultur so entwickelt wird, dass die Menschen ihr kreatives Potenzial in Interaktionen mit Maschinen einbringen können und wollen.

Dieses synergetische Vorgehen erfordert, wie dargestellt, ein neues, organisches Verständnis des Transformationsprozesses. Dieses Framework ist im unteren Teil von

Abbildung 2 skizziert. Ein Transformationsprozess muss so gestaltet sein, damit mit Komplexität, Ambiguität und Unsicherheit umgegangen werden kann, um die eingangs geschilderten krisenhaften Entwicklungen in Chancen zu verwandeln. Dafür sind das strukturierte Planen und das sequentielle Abarbeiten bisheriger Change Prozesse nicht geeignet. Stattdessen ist ein iteratives Vorgehen mit kurzen Rückkopplungsschleifen sinnvoll. Am Ende jeder Iteration steht ein „Produkt“-Inkrement. Dieses „Produkt“ kann z. B. auch eine erste Idee für eine strategische Neuausrichtung sein.

Die Pfeile im unteren Teil der Abbildung 2 symbolisieren, dass von jedem Prozessschritt zu einem anderen, ggf. sogar bis zum Anfang, zurückgesprungen werden kann. Diese Jump-backs und Jump-forwards werden gemeinschaftlich in den Reflexionsmeetings vereinbart. Durch ein pragmatisches Controlling, z. B. mit Hilfe eines Kanban-Boards, wird jederzeitige Transparenz über den Stand der Transformation hergestellt. Konzeptionell beruht dieser Vorschlag auf Design Thinking- und Scrum-Prinzipien.

Abschließend soll noch auf ein paar Besonderheiten des synergetischen Transformationsprozesses hingewiesen werden:

- Die Ausgangsanalyse ist Bestandteil des Transformationsprozesses. Sie wird in einer Serie von Expertenworkshops direkt durch die Organisationsmitglieder erarbeitet. Idealerweise werden auch Kunden einbezogen, was im B2B-Bereich mittlerweile sowieso üblich ist.
- Zwischen der Ausgangsanalyse und der Überprüfung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens sollte eine enge Kopplung bestehen. Es werden erste potenzielle

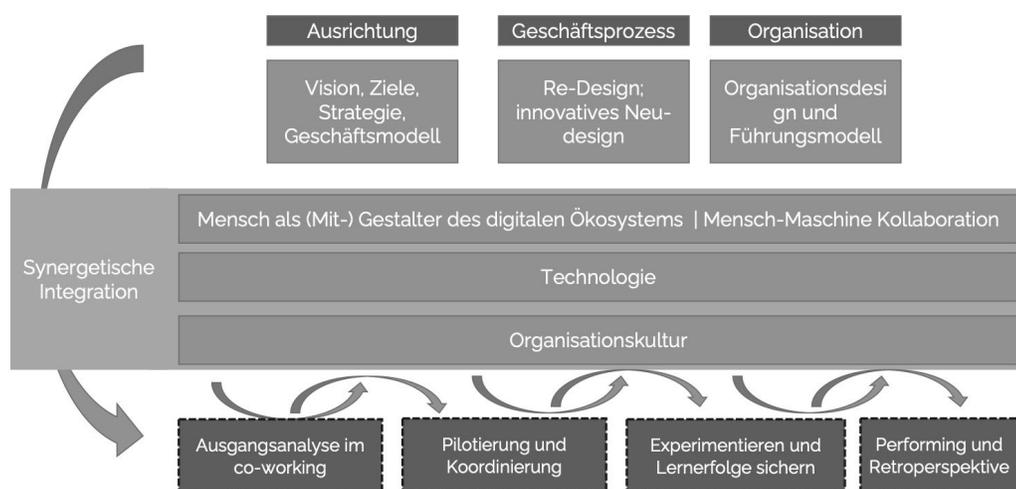


Abbildung 2: Modell des digitalen Transformationsmanagement  
Quelle: eigene Darstellung

Einsatzfelder für KI identifiziert und der Wertbeitrag durch den KI-Einsatz wird grob abgeschätzt.

- Es ist nicht zu empfehlen, einen solch komplexen Transformationsprozess in der gesamten Organisation zu starten. Orientierungslosigkeit und Überlastung der Organisationsmitglieder, unterschiedliche Change-Geschwindigkeiten und Performance-Einbußen wären die Folgen. Stattdessen kann bereits in den Workshops zur Ausgangsanalyse gezielt die Bereitschaft von Teams und Organisationsbereichen geweckt werden, als Pilotbereich die Neuerungen auszuprobieren. Wichtig sind Freiwilligkeit, Use Stories und ein konkreter Business Case für den Einsatz von KI. In diesem Schritt der Pilotierung und Koordinierung wird auch festgelegt, wie sich die Pilotbereiche abstimmen und wie die innovativen Minimum Viable Products mit der restlichen Organisation geteilt werden. Spätestens jetzt ist der Zeitpunkt, um das erwähnte transparente Controlling aufzubauen und – wichtig – geschützte Bereiche zu schaffen, in denen die Piloten die neue Organisationskultur des iterativen Vorgehens ausprobieren und Erfahrungen sammeln können. Manche Unternehmen schaffen in dieser Phase eigene Organisationseinheiten, sogenannte Inkubatoren oder Innovation Labs.
- In der Pilotierungsphase werden erste kleinere KI-Anwendungen implementiert und getestet. Trainingsdaten-Sets werden ausprobiert, die Qualität der Outputs evaluiert, um die derzeitige Situation vertieft zu verstehen. Auch in dieser Phase ist die Einbeziehung von Kunden essentiell, denn das Training der KI sollte mit realen Kundendaten erfolgen. Sobald erste Erkenntnisse vorliegen, sollte eine Integration mit der Ausrichtung des Unternehmens und der Geschäftsprozess-Modellierung erfolgen. Output dieses Schritts sind testfähige Hypothesen, die im nächsten Prozessschritt überprüft werden.
- Der Schritt Experimentieren und Lernerfolge sichern ist in dem Transformationsprozess erfolgskritisch, denn hier kommt es besonders auf eine erfolgreiche synergetische Integration der drei Perspektiven „Mensch“, „Technologie“ und „Organisationskultur“ an. Eine offene Haltung gegenüber dem Experimentieren hat zunächst eine betriebswirtschaftliche Komponente. Experimente sind mitunter teuer, weil sie einen hohen fixen Aufwand beinhalten können. Der Autor konnte dies in einem Unternehmen des Anlagenbaus beobachten, wo gemeinsam mit dem Hauptlieferanten eine KI implementiert wurde, die eine vorausschauende Instandhaltung der Kundenanlagen ermöglichen sollte. Alleine für die Vorbereitung des ersten Experiments war in diesem Fall ein siebenstelliger Dollar-Betrag notwendig. Eng verbunden mit der notwendigen Budgetausstattung

ist die Organisationskultur. Ist es in der Kultur „erlaubt“, anderen – den Experimentatoren – zu vertrauen, ohne dass ihre Handlungen auch nachträglich kontrolliert werden können? Ohne die authentische Haltung der Führungskräfte, dass auch Experimente mit der hohen Gefahr des „Verbrennens“ des Budgets durchgeführt werden können, werden sich wohl kaum Pilotbereiche finden, die den Mut für Experimente haben. Auch die psychologische Perspektive, der Mensch als Mitgestalter des Ökosystems, ist besonders gefordert. Nicht nur die fachliche Expertise, sondern auch Methodenkompetenz hinsichtlich zum Beispiel eines geeigneten Set up des Experiments, A/B-Testing, Messgrößen usw. sind notwendig. Es geht eben nicht darum, ein „innovatives Chaos“ zu veranstalten, sondern das Experimentieren erfordert neben Kreativität auch sehr viel Methodik und Disziplin (Pisano, 2019). Bei allen Experimenten – den erfolgreichen und den gescheiterten – ist die Sicherung der Lernerfolge notwendig. Auch hier müssen geeignete Maßnahmen der Organisations- und Führungskulturentwicklung integrativ entwickelt werden. Bei der Reiseplattform Booking.com, der eine ausgeprägte Kultur des Experimentierens bescheinigt wird (Thomke, 2020), werden vorab sämtliche Experimente in einem Unternehmensportal, das für alle Mitarbeiter zugänglich ist, angekündigt und nach Durchführung ausführlich dokumentiert. Die Ergebnisse werden nur dann zum organisationalen Lernen beitragen, wenn das Unternehmen aus Sicht der Experimentatoren durch eine Organisationskulturentwicklung psychologische Sicherheit herstellt, dass das eventuelle Scheitern akzeptabel ist.

- Im Transformationsprozessschritt Performing und Retrospektive werden die (neue) unternehmerische Ausrichtung, die Geschäftsprozesse und das Organisationsdesign hinsichtlich der Erreichung der Transformationsziele anhand der vereinbarten KPI überprüft. Maßnahmen für die Stabilisierung bzw. Steigerung der Performance des Unternehmens werden vereinbart. Auch hier handelt es sich nicht um eine Auswertung der Controlling-Abteilung, sondern das Setting ist eine ca. 1,5-tägige Großgruppenveranstaltung mit einem co-kreativen Evaluierungsprozess.

Der Verlauf einer Krise ist in den seltensten Fällen wie ein V oder ein U, d. h., nach dem Sturz in die Krise geht es nicht einfach wieder bergauf. Der durch die Krise bei allen Akteuren erzeugte Prozessmusterwechsel kann nicht „einfach“ in einer neuen Strategie oder mit neuem Verhalten gemeistert werden. Es sind Suchprozesse notwendig, die aber koordiniert und zielorientiert erfolgen müssen. Das in diesem Beitrag vorgeschlagene integrierte Transformationsmanagement könnte helfen, diese Suchprozesse ergebnisorientiert zu gestalten.

## Key-Take-Aways

- X Kümmern Sie sich frühzeitig um den Aufbau von Kompetenzen und Know how in Ihrem Unternehmen. Für die digitale Transformation ist Branchen Know how sekundär. Bauen Sie Kompetenzen für KI – Entwicklung und – Anwendung auf. Das spezifische Unternehmenswissen erhalten die KI Spezialisten während der Implementierung.
- X Sorgen Sie für eine Unternehmenskultur, die von Transparenz, Vertrauen und Mut zum Experimentieren gekennzeichnet ist. Verzicht auf „Kulturprojekte“, sondern verbinden Sie die Kulturentwicklung direkt mit Business-Ergebnissen. Zügige Iterationen mit konsequentem Feedback und co-kreative Retroperspektiven sind geeignete Instrumente.
- X Suchen Sie sich Netzwerkpartner auch außerhalb Ihres Unternehmens. Das können auch Wettbewerber sein, wenn sie offen sind, die Risiken der KI Implementierung transparent zu teilen, um Synergien auf gemeinsamen Plattformen zu schaffen.
- X Budgetieren Sie die KI Implementierung anfangs so, dass Sie den Verlust des Geldes verdauen können. Langer Atem, Disziplin und Kreativität sind gleichermaßen notwendig.

## Autor



Ulrich Lenz arbeitet als Professor für Change Management, Organisationsentwicklung und Coaching in der Fakultät Wirtschaftspsychologie der Hochschule für angewandtes Management. Er ist Programmleiter des Branchenfokus „Digital Transformation Management“, der in den Master Studiengängen Betriebswirtschaftslehre sowie

Wirtschaftspsychologie angeboten wird. Außerdem ist er als Berater, Business Coach, Autor und Speaker tätig. Er verfügt über langjährige Führungserfahrung im internationalen Transformationsmanagement mit operativer Ergebnisverantwortung.

Kontakt: [ulrich.lenz@fham.de](mailto:ulrich.lenz@fham.de)

<https://lenz-advisoryservices.com/>

<https://www.fham.de/studiengaenge/master/wirtschaftspsychologie/digital-transformation-management/>

## Quellen

- Breit, K. (2018). KPIs für Veränderungsprojekte. *OrganisationsEntwicklung* 37(3), 77-81.
- Bostrom, N. (2017). *Superintelligence. Paths, Dangers, Strategies*. Oxford: Oxford University Press.
- Harwardt, M. (2020). *Management der digitalen Transformation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Iansiti, M., Lakhani, K. R. (2020). Competing in the Age of AI. *Harvard Business Review*, 98(1), 61-67.
- Lenz, U. (2020a). Digitalisierung erfordert neues Organisationsdesign - Herausforderungen und Lösungen (S. 333-350). In: Harwardt, M., Niermann, P., Schmutte, A. M., Steuernagel, A. (Hrsg.) *Führen und Managen in der digitalen Transformation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lenz, U. (2020b). Untergang oder neue Gestaltungsmöglichkeiten in der VUKA-Welt? Konzeptionelle Überlegungen für das Morgen und Übermorgen (S. 325-336), in: Geramanis, O., Hutmacher, S. (Hrsg.). *Der Mensch in der Selbstorganisation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Pisano, G. P. (2019). The hard Truth about innovative Cultures. *Harvard Business Review*, 97(1), 62-71.
- Singh, A. (2017). Deep Learning will radically change the ways we interact with technology. <https://hbr.org>. Zugegriffen: 30. März 2019.

- Tata Consultancy Services & Bitkom Research (2018).  
Unterwegs zu digitalen Welten. [www.studie-digitalisierung.de](http://www.studie-digitalisierung.de) abgerufen am 2.5.2020
- Thomke, S. (2020). Building a Culture of Experimentation.  
Harvard Business Re-view, 98(2), 40-48.
- Vanschoren, J. (2019). Meta-Learning. In: Hutter, F. (Hrsg.).  
Automated Machine Learning (S. 35-60).  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-05318-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-05318-5_2)  
abgerufen am 2.5.2020.
- Vaquero, L.M., Rodero-Merino, L., Caceres, J., Lindner, M.  
(2009). A Break in the Clouds: Towards a Cloud  
Definition. Computer Communication Review, 39(1),  
50-55

# Digitale Führung in und nach Corona-Zeiten: Führungsherausforderungen und erforderliche Führungskompetenzen

Prof. Dr. Corinna von Au  
Professorin für  
Leadership und Coaching



*Corona – und plötzlich ist alles ganz anders: Abstandsregelungen und Kontaktsperren, unterschiedliche Berichterstattungen, Fake News sowie Angst vor Ansteckung und Erkrankung sind an der Tagesordnung. Es herrscht große Unsicherheit und viele Menschen treffen sich nun auch beruflich zunehmend virtuell und digital. Das schon seit längerer Zeit eingeläutete digitale Zeitalter ist nun überall angekommen. Remote-arbeitende Organisationen wird es aber sicherlich auch noch nach der Krise geben, schon deshalb, weil viele*

*Organisationen festgestellt haben, dass diese Form der Zusammenarbeit gut klappt und auch einige wirtschaftliche Vorteile mit sich bringt. Und höchst wahrscheinlich wird in unserem VUCA-Zeitalter auch in Zukunft Veränderungs- und Krisenmanagement bedeutend sein.*

Schlagwörter: Corona Krise, Change, Digitalität, Führungsherausforderungen, Führungskompetenzen

Was bedeutet dies für die Führungspersönlichkeiten und ihre Führung? Denn in Zeiten eines Change und einer Krise ist gute Führung wichtiger denn je. Aber wie führt man, wenn Sorge und Angst dominieren? Welchen besonderen Führungsherausforderungen stehen die Führungspersönlichkeiten im digitalen (Krisen-) Zeitalter gegenüber und welche Führungskompetenzen sind dafür erforderlich? Gibt es gar einen weiteren „Paradigmenwechsel“ (von Au 2016) in der Führung? Diesen Fragen wird im nachfolgenden Beitrag nachgegangen. Dazu werden zunächst die zwei bedeutenden Führungsherausforderungen im Zusammenhang mit Krise und Change sowie Digitalität erläutert, um anschließend die entsprechenden Kompetenzanforderungen an Führungspersönlichkeiten abzuleiten.

### **Führungsherausforderung 1: Krise und Change – Sicherheit und Menschlichkeit in der Unsicherheit geben**

Veränderung ist im Unternehmens- und Führungsalltag schon lange allgegenwärtig. Durch die Corona-Krise gewinnt diese für fast alle Organisationen aber nochmals eine ganz neue Bedeutung. Mitarbeiter\*innen wünschen sich Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je komplexer, diffuser und instabiler die Veränderung ist. Somit werden Veränderungen zur zentralen Herausforderung von Führungspersönlichkeiten. Neben der Kunst des Balancierens zwischen Stabilität und Unstabilität (von Au 2017b) besteht die Führungsaufgabe in Veränderungsprozessen darin, dass sie durch „das Verständnis von und das bewusste Umgehen mit Instabilität ... eine gewisse Sicherheit in der Unsicherheit“ geben soll (Strunk 2006, S. 10).

Eine erfolgreiche Veränderung wird dabei aber nur gelingen, wenn aus Betroffenen Beteiligte werden (von Au 2016). Denn: Wer bei Entscheidungen mitreden kann, der kann sie besser akzeptieren. Wer genau weiß, wie es um die Firma steht, der muss keinen Gerüchten glauben. Wessen Emotionen ernst genommen werden und wer aktiv mitwirken kann, der fühlt sich nicht ohnmächtig und verliert die Angst. In besonderen Krisenzeiten – wie dies nun etwa bei Corona der Fall ist – werden die Unsicherheiten und persönlichen Betroffenheiten noch größer. Entsprechend müssen sich Führungspersönlichkeiten mit der Frage beschäftigen, wie sie ihre Mitarbeiter\*innen menschlich-situativ führen können und diesen in diesen (und zukünftigen) unsicheren (Krisen-)Zeiten Sicherheit geben können, ohne dabei die Ziele der Organisation aus dem Auge zu verlieren.

### **Führungsherausforderung 2: Digitalität – Adäquate digiloge Führung**

Spätestens seit Corona arbeiten viele im Homeoffice und immer weniger Mitarbeiter\*innen kommen ins Büro. Wie sieht eine „gute“ digiloge Führung aus? Unter digiloger Führung versteht man „die intelligente Verbindung von traditionellen analogen Führungspraktiken mit den Vorteilen digitaler Kommunikations- und Steuerungsmechanismen zur dauerhaften Erhöhung der Führungswirksamkeit in

Organisationen und Veränderungsprozessen“ (Burkhard 2018). Dies bedeutet im Einzelnen: Auf welche Art und Weise wollen wir miteinander virtuell und persönlich kommunizieren? Wie schaffe ich Nähe und Vertrauen zu und in meinem Team, in dem die Teammitglieder an ganz unterschiedlichen Orten sitzen? Entsprechend müssen sich Führungspersönlichkeiten mit der Frage beschäftigen, wie sie analog und digital einen wirksamen Kontakt mit ihren Mitarbeiter\*innen herstellen können und wie sie am besten digiloge führen.

Um diesen beiden Führungsherausforderungen gerecht zu werden, benötigen Führungspersönlichkeiten insbesondere Führungskompetenzen in den drei folgenden Bereichen:

- Offene und echte Dialogkompetenz und Fähigkeit zum vertrauensvollen Empowerment
- Menschlich-situative Führungskompetenz durch Selbstreflexion, Achtsamkeit und Empathie
- Digital Fluency unter Beachtung der Besonderheiten von digitalen Teams

### **Offene und echte Dialogkompetenz und Fähigkeit zum vertrauensvollen Empowerment**

In Veränderungs- und Krisenzeiten ist es besonders bedeutend, für Klarheit, Orientierung und Prioritäten zu sorgen: Wesentliche Fakten sind offen und klar zu kommunizieren. In unsicheren Zeiten benötigen Menschen mehr Kommunikation. Da Führungspersönlichkeiten auf viele Fragen oft selbst (noch) keine Antwort haben, sollten sie deutlich machen, was sie wissen, was sie nicht wissen und wann sie das, was sie noch nicht wissen, voraussichtlich wissen werden. Daneben sollten Führungspersönlichkeiten mit ihren Mitarbeiter\*innen in einen regelmäßigen dialogischen Austausch gehen (Dietz 2016). Ein regelmäßiger dialogischer Austausch und ein „day-to-day-Feedback“ (Schuler 2004, S. 26) ermöglicht zu erkennen, was „gut“ in der Organisation läuft und wo noch Handlungsbedarf besteht.

Um einen offenen und echten Dialog zu ermöglichen, ist Vertrauen grundlegend (von Au 2017a). Im digitalen (Krisen-) Zeitalter wird Vertrauen für Organisationen wichtiger denn je. Denn Führungskräfte haben seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter\*innen und ihr Tun. Sie müssen (und können) ihre Mitarbeiter\*innen zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Gleichzeitig brauchen Mitarbeiter\*innen die Chance des Empowerments; dies bedeutet, dass ihnen die Möglichkeit zum selbstorganisierten Handeln und Lernen im Arbeitsprozess gegeben werden muss. Die Mitarbeiter\*innen werden mit entsprechenden Entscheidungs- und Kontrollbefugnissen ausgestattet, so dass sie Entscheidungen eigenständig treffen und ihre Arbeit koordinieren können. Da diese neuen Wege mit Unsicherheit behaftet sind, werden die Organisationsmitglieder diese nur

mutig gehen, wenn keine Sanktion potenzieller Fehler erfolgt. Denn nur das Zulassen von Fehlern fördert ein experimentelles Vorgehen (Osmetz und Kaduk 2016) und ermöglicht somit die Generierung innovativer Ideen und Lösungen. Nicht Führen mit Kontrolle, sondern zielorientiertes, motivierendes Coaching und Koordination der zunehmend spezialisierten Mitarbeiter\*innen sind wichtig. Da die Spezialisten auf eine im Detail hilfreiche Weisung des Vorgesetzten kaum hoffen können und sollen, müssen die Mitarbeiter\*innen ihre Aufgaben im Sinne übergeordneter Zielsetzungen eigenständig interpretieren und ausführen (können).

### **Menschlich-situative Führungskompetenz durch Selbstreflexion, Achtsamkeit und Empathie**

Die oben beschriebene Vertrauens- und Fehlerkultur in Organisationen entsteht nicht durch das Drucken von Hochglanzbroschüren. Vielmehr muss sich jede einzelne Führungspersönlichkeit das Vertrauen verdienen. Sie muss zu einer glaubwürdigen, berechenbaren und zuverlässigen Persönlichkeitsmarke werden, der man nicht nur „in ruhigen Zeiten“, sondern auch in Veränderungs- und Krisenzeiten vertrauen kann. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts bzw. Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. Ähnlich verhält es sich mit Führungspersönlichkeiten. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen.

Im heutigen Zeitalter bedarf es Führungspersönlichkeiten mit glaubwürdigen, berechenbaren und zuverlässigen Persönlichkeitsmarken, die effektiv und nachhaltig situations- und menschenpezifisch führen können. Im Zentrum „guter Führung“ steht das Eingehen und die Förderung von tragenden Beziehungen (von Au 2016): So müssen sie sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter\*innen effektiv zusammenarbeiten können. Außerdem sollten sie sich als emotionale Leader begreifen, die ihre Mitarbeiter\*innen inspirieren und bei diesen Resonanz erzeugen, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren. Um dies zu erreichen, muss die Führungspersönlichkeit die Wünsche, Sorgen und Ängste der Mitarbeiter\*innen ernst nehmen und auf diese individuell eingehen. Reine Floskeln reichen hier nicht aus! Sich empathisch zu zeigen, bedeutet, ehrlichen Anteil am Leben der Anderen zu nehmen und sich selbst als Mensch zeigen, um Verbundenheit herzustellen.

Hierbei sind ausgeprägte Soft Skills erforderlich, was wohl heutzutage nicht mehr bestritten wird. So beginnt „gute“ Führung bei der Selbstführung jeder Führungspersönlichkeit (Gamma 2016, von Au 2017a, c). Erst wenn diese Selbstführung der Führungspersönlichkeit „gut“ ist, können auch andere von dieser „gut“ (fremd-) geführt werden. Eine gute Selbstführung

erfordert grundlegend eine ausgeprägte Selbstreflexion und -steuerung sowie Achtsamkeit und Empathie.

- Selbstreflexion und -steuerung: „Durch die (Selbst-) Reflexion der persönlichen Haltungen und Einstellungen erfahren die Führungspersönlichkeiten eine ausgeprägte Bewusstheit über ihre eigene Person (...), erweitern ihr Verhaltensrepertoire, um in unterschiedlichen Situationen und Kontexten situationsangemessen handeln zu können“ (Nowoczin 2012, S. 10). Dabei kann die Selbstreflexion (und -regulierung) sehr unterschiedlich ausgeprägt sein und von den Extrempolen „Mangelnde Fähigkeit zur Selbstreflexion“ bis zur „holistischen Selbstreflexion“ reichen (vgl. Stufenmodell der Selbstreflexion nach von Au 2017a, S. 26f.).
- Achtsamkeit und Empathie: Achtsamkeit „beinhaltet, auf eine bestimmte Art und Weise aufmerksam zu sein: bewusst im gegenwärtigen Augenblick und ohne zu urteilen“ (Kabat-Zinn 2006, S. 18). Eine achtsame Haltung als Führungsprinzip beinhaltet zunächst einmal eine achtsame Wahrnehmung nach innen (s. o.) wie auch nach außen (Teasdale et al. 2002). Um den Empfänger achtsam wahrzunehmen, ist es unerlässlich, diesem aktiv zuzuhören (Rogers 1985; Thich Nhat Hanh 2014). Dies erfordert ein ehrliches und aufrichtiges Interesse am Gegenüber (Kohls et al. 2013). Nach der achtsamen Wahrnehmung der Situation ist gleichermaßen eine achtsame Steuerung erforderlich. Damit wird vermieden, dass gerade in herausfordernden Interaktionen und stressbelasteten Situationen nicht nur reflexiv und ungesteuert, sondern stets selbstwirksam und verantwortungsbewusst gehandelt wird (von Au und Seidel 2017).

### **Digital Fluency unter Beachtung der Besonderheiten von digitalen Teams**

Selbstredend nimmt im digitalen Zeitalter die digitale Führungskompetenz eine bedeutende Rolle für Führungspersönlichkeiten ein. Kunze (2019) bezeichnet diese digitale Metakompetenz als „Digital Fluency“, was so viel wie „Digitale Gewandtheit“ bedeutet. Diese umfasst dabei drei Komponenten (Kunze 2019):

1. Explizites digitales Wissen: Wie wende ich digitale Anwendungen an?
2. Implizites digitales Wissen: Wann, wie oft und in welcher Situation wende ich digitale Anwendungen an?
3. Digitale Selbstwirksamkeit: Inwiefern kann ich mich auf (neue) digitale Anwendungen einlassen?

Eine Reflexion dieser Fragen sollten Führungspersönlichkeiten immer vor dem Hintergrund der folgenden digitalen Rahmenbedingungen vornehmen (von Au 2020a, b):

- Besonderheiten der digitalen Kommunikation: Immer neuere Formen der digitalen Kommunikation kommen derzeit auf den Markt und eröffnen uns eine Vielzahl zusätzlicher Kommunikationskanäle, wie z. B. diverse Chat-Rooms und Telefon- und Videokonferenzen. Diese können in einem unterschiedlichen Ausmaß eine reale Kommunikation simulieren. Es bestehen aber auch Gefahren. Reflektiert man das Kommunikationsmodell „Die vier Seiten einer Nachricht“ von Friedrich Schulz von Thun (1981, 2010), so wird klar, dass eine Kommunikation mehr als nur eine reine Informationsweitergabe (Sachebene) und ggf. Anweisung (Appellebene) ist. Vielmehr enthält sie auch Botschaften auf den Ebenen der Selbstkundgabe und der Beziehung. Bei der Übermittlung der Nachricht spielt dabei die nonverbale Kommunikation, also der Teil, der nicht durch wörtliche Sprache vermittelt wird, eine herausragende Bedeutung (Esch 2019). Im digitalen Arbeitsalltag ist häufig zu beobachten, dass immer kürzere virtuelle Nachrichten ausgetauscht werden, die Raum für zahlreiche Interpretationen und Missverständnisse – auf allen vier Kommunikationsebenen – zulassen. Der Transport von Emotionen bleibt in der virtuellen Begegnung oftmals auf der Strecke. Auch das Einfügen von Emoticons bzw. Emojis schafft hier keinen ausreichenden Ersatz: „Die Auswahl der Emoticons erfordert den bewussten Ausdruck des Gefühls, die unwillkürlichen Gefühlsausdrücke werden damit nicht erfasst ...“ (Rumpf 2018, S. 57). Auch in (virtuellen) Teamkonferenzen werden Emotionen oftmals nicht sichtbar, da z. B. die Hemmung seitens vieler Mitarbeiter\*innen besteht, die Videokamera anzustellen. Ein erfolgreicher Einsatz der neuen Medien verlangt somit, dass nicht nur die inhaltlichen Aspekte (Sachebene) im Fokus der Kommunikation stehen. Vielmehr ist auch auf die „menschliche Seite“ der Kommunikation zu achten. Hierbei bietet es sich an, einerseits gemeinsame Kommunikationsregeln, wie z. B. über das Ein- und Ausschalten von Mikrofon und Video, zu vereinbaren. Andererseits sollte in Besprechungen immer auch ausreichend Zeit und Raum für den echten persönlichen Austausch sein.
- Virtuelle Teams bergen die Gefahr der virtuellen Distanz. Diese setzt sich nach Lojeski und Reilly (2007) aus den folgenden drei Elementen zusammen:
  - Die räumliche Distanz ist virtuellen Teams immanent. Sind ein paar regelmäßige persönliche Begegnungen und Meetings nicht möglich, so ist

darauf zu achten, dass ein regelmäßiger virtueller Austausch erfolgt. Eine optimale Planung der virtuellen Treffen kann den unterschiedlichen Arbeitszeiten der einzelnen Mitglieder gerecht werden. Bei gleichzeitiger Führung von Teams „vor Ort“ und virtuellen Teams ist zwingend darauf zu achten, dass keine „Zwei-Klassengesellschaft“ entsteht.

- Operationale Distanz entsteht, wenn Arbeitsprozesse nicht angemessen definiert und technische Hilfsmittel für die Kommunikation im Team nicht effektiv ausgewählt und angewendet werden. Es geht darum, die Kommunikation nicht auf den bloßen Austausch von Sachinhalten und Anweisungen zu beschränken. Vielmehr ist eine echte Kommunikation – mit der Möglichkeit zum persönlichen Austausch und zur Diskussion – zu ermöglichen.
- Die mentale Distanz beinhaltet das Maß, in dem sich die Teammitglieder emotional und mental untereinander emotional und geistig verbunden sind. Im Unterschied zur räumlichen und operationalen Distanz ist diese grundsätzlich unabhängig davon, ob es sich um ein Team vor Ort oder um ein virtuelles Team handelt. Gleichzeitig ist dieses Maß auf lange Sicht der entscheidende Faktor (Lojeski und Reilly 2007, Turmel 2011). Ein ausgeprägter Teamspirit und ein ausgeprägtes Zusammengehörigkeitsgefühl im Team sind ein Ausdruck von gegenseitiger Wertschätzung und Vertrauen. Hiervon hängt es ab, ob die Teammitglieder jede Anstrengung zur gemeinsamen Zielsetzung unternehmen werden, die räumliche und die operationale Distanz im Team zu überwinden. Dieses Vertrauen aufzubauen und zu erhalten, ist somit eine der Schlüsselaufgaben für Führungspersönlichkeiten und eine gute Basis, unterschiedliche Herausforderungen in der Gegenwart und Zukunft zu meistern (Rumpf 2018).

Verfügen Führungspersönlichkeiten über die Kompetenzen in den drei oben genannten Bereichen, so wird es ihnen gelingen, Resonanz bei Einzelnen und auch im Team zu erzeugen und somit dann den individuellen und organisationalen Zielen gleichermaßen gerecht zu werden. Und dies unabhängig davon, ob das Team oder einzelne Teammitglieder „vor Ort“ oder digital bzw. virtuell arbeiten.

## Key-Take-Aways

- X Im Change- und Krisenzeitalter ist es entscheidend, dass es zu einem echten Kontakt zwischen Führungspersönlichkeit und ihrem Team kommt, sei es analog oder digital.
- X Führung beginnt immer mit Selbstführung: Nur eine Führungspersönlichkeit, die achtsam und empathisch ist und die die Fähigkeit zur Selbstreflexion und -steuerung hat, wird auch andere Menschen gut führen können.
- X In Veränderungssituationen ist es wichtig, dass Führungspersönlichkeiten ihren Mitarbeiter\*innen Sicherheit in der Unsicherheit geben und diese menschlich-situativ führen. Dies erfordert eine offene und echte Dialogkompetenz und die Fähigkeit zum vertrauensvollen Empowerment.
- X Vertrauen müssen sich Führungspersönlichkeiten erst verdienen. Sie müssen zu einer glaubwürdigen, berechenbaren und zuverlässigen Persönlichkeitsmarke werden.
- X Im digitalen Zeitalter wird zudem die Digital Fluency bedeutend. Dabei spielen weniger technische Fragen als vielmehr die Besonderheiten der digitalen Kommunikation und die Gefahren der virtuellen Teamdistanz eine Rolle, die von den Führungspersönlichkeiten gekannt und adäquat berücksichtigt werden sollten.

## Autorin



Prof. Dr. oec. publ., Dipl.-Kffr., Dipl.-Hdl., M.A., M.M. Corinna von Au verfügt über langjährige Projekt- und Linienverantwortung in verschiedenen Unternehmen und Branchen. Seit 2005 lehrt und forscht sie als Professorin für Leadership und Coaching im Fachbereich Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management. Sie

begleitet als zertifizierte systemische Beraterin, Coach, Organisationsentwicklerin, Mediatorin und ausgebildete Sterbe- und Trauerbegleiterin Menschen, Teams und Organisationen bei ihren Veränderungen und Entwicklungen. Sie ist Institutsleitung von InLeaVe® – Institut für Leadership & Veränderung ([www.inleave.de](http://www.inleave.de)) und Herausgeberin der Reihe „Leadership und Angewandte Psychologie“ (Springer Verlag – <https://www.springer.com/series/15047>).

Kontakt: [corinna.vonau@fham.de](mailto:corinna.vonau@fham.de); [corinna.vonau@inleave.de](mailto:corinna.vonau@inleave.de)

## Quellen

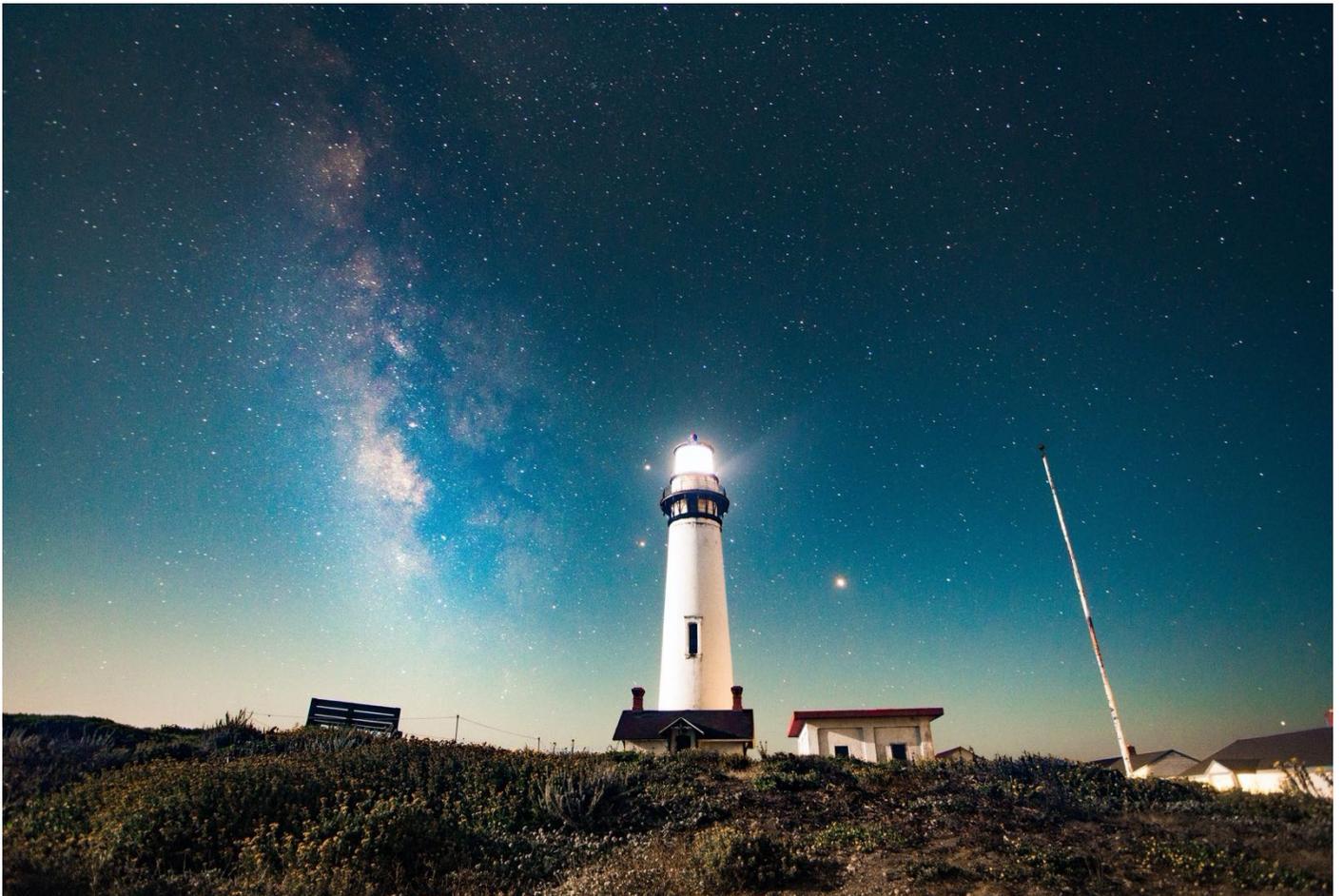
- Au, C. von (2016). Paradigmenwechsel in der Führung: Traditionelle Führungsansätze, Wandel und Leadership heute. In C. von Au (Hrsg.), Leadership und Angewandte Psychologie. Band 1: Wirksame und nachhaltige Führungsansätze (1-42). Wiesbaden: Springer.
- Au, C. von (2017a). Von Burnout, Boreout und Narzissmus zur holistischen, wertschätzenden und lernenden Führungskultur. In C. von Au (Hrsg.), Leadership und Angewandte Psychologie. Band 2: Struktur und Kultur von Leadership-Organisationen (1-36). Wiesbaden: Springer.
- Au, C. von (2017b). Organisationen in herausfordernden Zeiten des Wandels: Bedeutung, Verlauf und Erfolgsfaktoren in Veränderungen aus systemischer und synergetischer Sicht. In C. von Au (Hrsg.), Leadership und Angewandte Psychologie. Band 4: Führen im Zeitalter von Veränderung und Diversity (1-19). Wiesbaden: Springer.
- Au, C. von (2017c). Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und -kulturen durch systemisches Coaching als Herzstück eines holistischen Führungskräfteentwicklungsprogramms. In C. von Au (Hrsg.), Leadership und Angewandte Psychologie. Band 6: Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen (1-25). Wiesbaden: Springer.

- Au, C. von (2020a). Holistische Führungskräfteentwicklung. In A. Orthey, et al. (Hrsg.), *Handbuch PersonalEntwickeln*. 251. Erg.-Lfg., Abschn. 7.86, Neuwied: Wolters Kluwe.
- Au, C. von (2020b). *New Leadership – Führungspersönlichkeiten im digitalen Zeitalter*. In Harwardt, M., et al. (Hrsg.), *Führen und Managen in der digitalen Transformation. Trends, Best Practices und Herausforderungen* (99-113). Wiesbaden: Springer.
- Au, C. von, & Seidel, A. (2017). Achtsamkeit als bedeutende Führungskompetenz. In C. von Au (Hrsg.), *Leadership und angewandte Psychologie. Band 3: Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten* (1-26). Wiesbaden: Springer.
- Burkhard, F. (2018). Diese 7 Elemente brauchen zukunftsorientierte Unternehmen. <https://www.fritz-effekt.de/zukunftsorientierte-unternehmen/>. Zugegriffen: 1. Mai 2019.
- Dietz, K.-M. (2016). Handeln aus sich selbst heraus. Von der Führung zur Selbstführung im Horizont der Dialogischen Unternehmenskultur. In C. von Au (Hrsg.), *Leadership und angewandte Psychologie. Band 1: Wirksame und nachhaltige Führungsansätze* (113-134). Wiesbaden: Springer.
- Gamma, A. (2016). Von der Kunst sich selbst und andere zu führen. In C. von Au (Hrsg.), *Leadership und angewandte Psychologie. Band 1: Wirksame und nachhaltige Führungsansätze* (43-58). Wiesbaden: Springer.
- Kabat-Zinn, J. (2006). Zur Besinnung kommen. Die Weisheit der Sinne und der Sinn der Achtsamkeit in einer aus den Fugen geratenen Welt. *Freiamt im Schwarzwald: Arbor*.
- Kaduk, S., & Osmetz, D. (2016). *Musterbrecher – Die Kunst, das Spiel zu drehen*. C. von Au (Hrsg.), *Leadership und angewandte Psychologie, Band 1: Wirksame und nachhaltige Führungsansätze* (189-204). Wiesbaden: Springer.
- Kohls, N., Berzlanovich, A., & Sauer, S. (2013). Achtsamkeit in Organisationen: Vom Stressmanagement über das achtsame Interagieren und Führen zur bewussten Gestaltung von Veränderungsprozessen. In W. Kersten und J. Wittmann (Hrsg.), *Kompetenz, Interdisziplinarität und Komplexität in der Betriebswirtschaftslehre. Festgabe für Klaus Bellmann zum 70. Geburtstag* (163-177). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kunze, F. (2019). Digital Fluency ist die Metakompetenz der Zukunft. Interview Melanie Rößler. Haufe online. 17.04.2019. [https://www.haufe.de/personal/hr-management/digital-fluency-metakompetenz-der-zukunft\\_80\\_488264.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/digital-fluency-metakompetenz-der-zukunft_80_488264.html). Zugegriffen: 1. Mai 2019.
- Lojeski, K., & Reilly, R. (2007). *Making Virtual Distance Work in the Digital Age*. <http://virtualdistance.com/whitepapers>. Zugegriffen: 17. Oktober 2016.
- Nowoczin, J. (2012). *Kollegiale Beratung in der Führungspraxis. DGFP-PraxisEdition*. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
- Rogers, C.C. (1985). *Die nicht-direktive Beratung by Carl Rogers*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Rumpf, J. (2018). Führen durch Mausclick? Herausforderungen für Führungskräfte in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt mit virtuellen Teams. In C. von Au (Hrsg.), *Leadership und Angewandte Psychologie. Band 8: Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt* (51-68). Wiesbaden: Springer.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander Reden, 1: Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg, 25-30.
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J., & Stratmann, R. (2010). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*, 11. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Strunk, A. (2006). Balancieren zwischen Stabilität und Instabilität. *SOZIALwirtschaft* 1, 10-12.
- Teasdale, J. D., Moore, R. G., Hayhurst, H., Pope, M., Williams, S., & Segal, Z. V. (2002). Metacognitive awareness and prevention of relapse in depression: Empirical evidence. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 70, 275-287.
- Thich Nhat Hanh, T. (2014). *Achtsam sprechen – achtsam zuhören. Die Kunst der bewussten Kommunikation*. München: O. W. Barth.
- Turmel, W. (2011). *Remote Teams Don't Have To Suffer From Virtual Distance*. <http://http://www.cbsnews.com/news/remote-teams-dont-have-to-suffer-from-virtual-distance/>. Zugegriffen: 18. Oktober 2016.

# Leadership in Zeiten der Krise – wie Führungskräfte für Sicherheit und Orientierung sorgen

Prof. Dr. Stephanie Rascher

Professorin für Personal- und Organisationsentwicklung



*In Zeiten der Krise ist wirksame Führung wichtiger denn je. Aber wie kann man souverän führen, wenn sich der Kontakt zu den eigenen Mitarbeitern auf virtuellen Austausch oder Telefongespräche beschränkt und gleichzeitig Angst und Sorge den Arbeitsalltag vieler Beschäftigten dominieren.*

*Der folgende Beitrag zeigt verschiedenen Handlungsstrategien auf, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter und Organisation in Krisen effektiv unterstützen und für Orientierung sorgen können.*

Schlüsselwörter: Krise, Führung, Unsicherheit, Orientierung, Resilienz, Selbstwirksamkeit

## Weshalb Krisen so unterschiedlich sind

Seit Menschen die Erde bevölkern, werden sie von Krisen und Katastrophen heimgesucht. Neben krisenhaften Ereignissen, die ganze Nationen betreffen, kommen auch Erlebnisse hinzu, die einzelne Menschen als Schicksalsschlag erleben. Wie gut Menschen solche Krisen bewältigen, hängt nicht nur von ihrer eigenen Resilienz (Widerstandsfähigkeit) ab, sondern auch davon, durch was das Ereignis hervorgerufen wird.

Pieper (2014) unterscheidet drei verschiedene Arten von Katastrophen: Natürliche Ereignisse wie beispielsweise Erdbeben oder Überschwemmungen, technische Katastrophen wie der Reaktorunfall von Tschernobyl oder von Menschenhand verursachte Unglücke wie Terrorakte oder Amok. Laut Pieper (2014) werden natürliche Katastrophen am ehesten verarbeitet, da sie vom Menschen nicht direkt beeinflusst werden können. Von Menschen bewusst verursachte Katastrophen wie Amokläufe oder terroristische Anschläge sind hingegen kaum nachvollziehbar und führen häufig zu psychischen Beeinträchtigungen der Betroffenen.

Die aktuell durch COVID-19 hervorgerufene Krise lässt sich laut Pieper jedoch kaum in bekannte Muster einordnen. Es gibt keine konkreten Verursacher, es lässt sich nur mit großer zeitlicher Verzögerung sehen, was eigentlich geschieht und das Geschehen findet zeitgleich auf der ganzen Welt statt. Aus diesem Grund lösen Epidemien bei Menschen Urängste aus, denn sie sind „unsichtbar, unheimlich und unrein“ (vgl. Endres et al., 2020). Genau diese Urängste beobachten Führungskräfte in der aktuellen Corona-Krise auch bei einigen ihrer Mitarbeiter. Doch die aktuelle Situation führt bei Beschäftigten durchaus zu ganz unterschiedlichen Reaktionen.

## Zunahme von Angststörungen und Depressionen

Experten des deutsch-chinesischen Alumnifachnetzes (DCHAN) analysierten im Februar 2020 die statistischen Daten des psychologischen Dienstes der Stadt Wuhan. Ausgewertet wurden hierbei 2.144 Hotline-Anrufe im Zeitraum vom 4. bis 20. Februar 2020 mit folgendem Ergebnis:

47,3 Prozent der Anrufer klagten über Angstzustände, 16,1 Prozent gaben an, unter Symptomen einer Depression zu leiden und 1,4 Prozent beschrieben andere emotionale Zustände wie Einsamkeit, Müdigkeit und Unruhe. (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2020).

Auch wenn diese Zahlen sicherlich einer genaueren Überprüfung bedürfen, deutet sich an, dass COVID-19 im Vergleich zu den üblichen Prävalenzen (Fälle in einem definierten Zeitraum in einer Population) zu einem deutlichen Anstieg der Angststörungen und Depressionen geführt hat. Bei Angststörungen wäre damit von einer Verdopplung bis Verdreifachung auszugehen, bei den depressiven Erkrankungen von einer Vervielfachung der Symptome.

Emotionaler Stress kann sich auch in Form von körperlichen Beschwerden wie Herzklopfen, Atemnot, Engegefühl in der

Brust, Magen-Darm-Beschwerden, Schwindel, Kopfschmerzen, Einschlafstörungen und Alpträumen äußern. Das Ausmaß der langfristigen psychosozialen Folgen des weltweit verbreiteten Coronavirus wird sich erst in Zukunft genauer zeigen.

## Die Pandemie als Charaktertest

Psychotherapeuten berichten, dass Krisen auch immer eine Art „Charaktertest“ sind. Nicht nur für jeden Einzelnen von uns, sondern für die gesamte Gesellschaft und ihre Führung (vgl. Endres et al., 2020).

Während sich ängstliche Menschen in schwierigen Zeiten noch mehr in ihre Ängste hineinsteigern, flüchten sich paranoid veranlagte Personen eher in Verschwörungstheorien. Eher autoritär Veranlagte befolgen sämtliche Regeln genau und entwickeln Wut auf diejenigen, die sich nicht daran halten, während eher rebellische Kämpfer sich diesen Regeln verweigern. Und dissoziale, narzistisch veranlagte Menschen nutzen die Gelegenheit, um Geschäfte zu machen oder zu plündern.

## Reaktionen in und nach kritischen Situationen

Menschen gehen mit kritischen Situationen, sogenannten „critical incidents“, sehr unterschiedlich um. Unter kritischen Situationen werden dabei starke, traumatische Erlebnisse verstanden, die eine Krisenreaktion auslösen (Übersetzung der Verfasserin) (vgl. Mitchell, 2015; Rascher & Fahnenbruck, 2019). Dieses Bild spiegelt sich aktuell auch in den Organisationen und Unternehmen wider. Die Spannweite möglicher ganz normaler Reaktionen auf eine belastende Situation ist relativ groß, so dass die folgende Aufzählung nur eine grobe Übersicht darstellen kann (vgl. Stiftung Mayday, 2020).

- Emotionale Reaktionen: Hilflosigkeit, Unsicherheit, Schuldgefühle, Kummer, Ärger, Wut, Niedergeschlagenheit, Depression, Gefühlskälte, emotionale Instabilität
- Verhaltensbezogene Reaktionen: Hektik, Ruhelosigkeit, Schlaflosigkeit, Überempfindlichkeit, übermäßiger Konsum von Genussmitteln, Vermeidung, Rückzug, Veränderung der Sprache, emotionale Ausbrüche, vermehrte Risikofreudigkeit
- Physiologische Reaktionen: Übelkeit, Appetitlosigkeit, Muskelschmerzen, erhöhter Herzschlag, Atemprobleme, Schweißausbrüche, Schwächeanfall, Müdigkeit, Sehstörungen
- Kognitive Reaktionen: Konzentrationsschwierigkeiten, Erinnerungsprobleme, zeitliche Disorientierung, längere bzw. kürzere Reaktionszeiten, Alpträume, Misstrauen, verkürzte Aufmerksamkeitsspanne, Schwierigkeiten, Entscheidungen zu treffen

Führungskräfte sollten wissen, dass diese Symptome erst einmal völlig *normale* Reaktionen auf eine *nicht normale* Situation sind. Dennoch gibt es klare Grenzen zwischen vorübergehenden Stressreaktionen und Symptomen, die sich zur Störung entwickeln und damit für den Betroffenen und sein Umfeld eine große Belastung darstellen. Halten die beschriebenen Anzeichen demnach länger als vier Wochen an, ohne sich wesentlich zu verbessern, sollte der Betroffene professionelle Hilfe in Anspruch nehmen.

### **Ambiguitätstoleranz entwickeln**

Wie jede Krise erfordert die aktuelle Bedrohung durch COVID-19 eine psychische Bewältigungs- und Anpassungsreaktion. Diese Reaktion der Psyche ist eine Art Schutzmechanismus, um in dieser neuen und unsicheren Situation funktionsfähig zu bleiben. In der Psychologie bezeichnet man die Fähigkeit, mit Mehrdeutigkeit und Ungewissheit umgehen zu können, auch als „Ambiguitätstoleranz“. Menschen müssen sich also damit arrangieren, dass sich Wissen über die Situation sehr schnell verändert. Gleichzeitig müssen sie ihren Alltag und den ihrer Familie immer wieder neu strukturieren und eine gewisse Gelassenheit entwickeln, um sich durch die ständige Unsicherheit nicht aus der Bahn werfen zu lassen.

### **Resilienz aufbauen**

Während es manchen Menschen relativ gut gelingt, solche unsicheren Situationen und Krisen unbeschadet zu überstehen, verzweifeln andere daran oder entwickeln sogar schwere Erkrankungen. Eine entscheidende Rolle dabei spielt Resilienz, also die psychische Widerstandskraft eines Menschen.

Die Fähigkeit, Krisen und Belastungen zu bewältigen und dabei die psychische Gesundheit aufrechtzuerhalten oder sogar gestärkt aus der Krise hervorzugehen, wird zwar durch genetische Veranlagung und familiäre Prägung mit beeinflusst. Man kann allerdings auch im Erwachsenenalter noch lernen, widerstandsfähiger zu werden. Und dabei können Führungskräfte ihre Mitarbeiter unterstützen bzw. selbst als Vorbild fungieren.

Sieben Verhaltensmuster werden als sogenannte Resilienzfaktoren bezeichnet (vgl. Bengel & Lyssenko, 2012; Kalisch, 2012):

1. Akzeptanz
2. Optimismus
3. Lösungsorientierung
4. Selbstwirksamkeit
5. Eigenverantwortung
6. Soziale Kontakte
7. Zukunftsorientierung

### **Führungskräfte in der Krisenorganisation**

Andrist (2008) weist darauf hin, dass die Anforderungen und „Spielregeln“ des Führens und der Teamarbeit in Krisensituationen deutlich andere als die in der normal funktionierenden Alltagsorganisation sind. Die Bewältigung einer Krise erfordert ein hohes Maß an Kooperation, Kommunikation und Abstimmung. Einzelkämpfer sind hier nicht gefragt.

Das Handeln der Führungskräfte bezieht sich dabei nicht nur auf die Mitarbeiter (innere Führung), sondern auch auf die Kunden und die Strategie des Unternehmens (äußere Führung) (vgl. Schaub, 2008). Darüber hinaus müssen Führungskräfte gerade in Krisenzeiten Vorbild sein, was bedeutet, sich selbst gut zu führen.

Die folgenden Handlungsempfehlungen sollen Impulse geben, mit welchen Handlungsstrategien Führungskräfte ihren Kunden, Mitarbeitern und sich selbst gegenüber für Orientierung und Perspektive sorgen können.

#### **Äußere Führung (Kunden und Strategie)**

##### **1. Den Normalbetrieb aufrechterhalten**

Der Normalbetrieb der Organisation muss, soweit noch möglich, unter allen Umständen aufrechterhalten bleiben. Insbesondere das eigentliche Kerngeschäft der Produktion oder Kundendienstleistungen müssen daher von Einschränkungen von außen geschützt werden. Wird diese Aufgabe kompetent und proaktiv angegangen, kann sie sogar in der Krise zu einer erhöhten Kundenbindung führen. Ein Krisenstab sollte daher nicht aus dem gesamten Führungsteam der Organisation bestehen, sondern bestimmte Führungskräfte bewusst für die Fortführung des Normalbetriebs vorsehen (vgl. Andrist, 2008).

##### **2. Ein gemeinsames Lageverständnis entwickeln**

Aus Hochzuverlässigkeitsorganisationen wie der Luftfahrt oder der Medizin weiß man, dass besonders in kritischen und hochdynamischen Situationen ein genaues und gemeinsames Abbild der aktuellen Lage, das sogenannte „Situationsbewusstsein“ bzw. „Situational Awareness“, entscheidend für die Qualität der Entscheidungen ist (vgl. Nolze, Hänsel & Müller, 2008). Die Nutzung aller Ressourcen im Team, um die hierfür benötigten Informationen zu sammeln, sowie eine effiziente Kommunikation mit den beteiligten Personen ist eine der zentralen Aufgaben einer Führungskraft. Das hieraus entstehende gemeinsame Lageverständnis („Shared Situational Awareness“) ist ein zentrales Merkmal resilienter Organisationen und Teamprozesse (vgl. auch Schaub & Semling, 2014).

##### **3. Die Notfallplanung übernehmen**

Wenn gut vorausgedacht wurde, werden unvorhersehbare Situationen seltener. Zur Notfallplanung gehören die Risikoanalyse, Prävention von Notfällen, Bewältigung von Notfällen, Weiterführung der Geschäftsaufgaben sowie die

Rückkehr zum Normalzustand (vgl. Hofinger, 2014). Dementsprechend müssen Führungskräfte Aufgaben der Notfallplanung vor bzw. beim Abklingen der Krise erledigen, um gut vorbereitet zu sein bzw. wieder gut in den Normalbetrieb übergehen zu können.

### **Innere Führung (Mitarbeiter)**

#### 1. Die Krise einordnen

Neben der äußeren Führung müssen sich Führungskräfte gerade in schwierigen Zeiten besonders um die ihnen anvertrauten Mitarbeiter kümmern. Doch gerade in Krisenlagen stehen Führungskräfte meist vor dem Dilemma, selbst auch keine oder wenige Informationen zu haben, die für Klarheit sorgen könnten. Doch das erwarten Mitarbeiter auch gar nicht: Was Beschäftigten hilft, ist die Krise gemeinsam einzuordnen. Zu erklären, was aktuell bekannt ist, und das als gegeben zu akzeptieren. 2. Gefühle thematisieren und nahbar sein

Gefühle spielen im Arbeitsalltag vermeintlich keine Rolle oder werden als „unprofessionell“ abgetan. Für die Bewältigung einer Krise ist es aber entscheidend, über die eigenen Emotionen sprechen zu können und sie dadurch zu verarbeiten. Geht die Führungskraft hier in Vorleistung und spricht ihre eigenen Gefühle den Mitarbeitern gegenüber an, entsteht eine Atmosphäre, in der sich auch Mitarbeiter trauen, sich zu öffnen. Solche Emotionen können natürlich auch überwältigend oder verletzend sein. Dies nicht persönlich aber gleichzeitig ernst zu nehmen, ist die Aufgabe, die die Führungskraft in dieser Situation als Coach des Mitarbeiters hat.

In der aktuellen COVID-19 Krise und der damit verbundenen Zunahme virtueller Kommunikation berichten viele Mitarbeiter davon, ihre Führungskraft zum ersten Mal im privaten Umfeld erlebt zu haben. Den eigenen Vorgesetzten in legerer Freizeitkleidung oder vor dem Hintergrund spielender Kinder zu erleben, schafft für viele Menschen eine neue Vertrautheit, die nicht nur in Krisen für konstruktive Zusammenarbeit hilfreich ist.

#### 3. Zuhören und kommunizieren

Kommunikation gehört zu den Kernaufgaben einer Führungskraft. In Zeiten der Krise bekommt diese Aufgabe aber noch mehr Relevanz, da sich Rahmenbedingungen schneller ändern. Gleichzeitig kann die Informationsaufnahme aller Beteiligten durch den hohen Stresslevel eingeschränkt sein, so dass zusätzliche Kommunikation auf verschiedenen Kanälen (mündliche, schriftliche, virtuelle Updates) nötig wird.

Kommunikation der Führungskraft führt aber auch dazu, eine gewisse Sicherheit durch Präsenz zu vermitteln. Auch wenn es also auf der Sachebene nichts Neues zu kommunizieren gibt, ist eine kurze persönliche Rückmeldung dazu hilfreich („Ich weiß aktuell auch noch nicht mehr, werde Euch aber informieren, sobald ich Informationen dazu habe.“).

Zur Kommunikation gehört auch das aktive Zuhören. Auch wenn dies eigentlich selbstverständlich sein sollte, bemängeln viele Mitarbeiter, wenig gehört zu werden. Führungskräfte sollten sich gerade in kritischen Phasen Zeit zum Zuhören nehmen und durch offene Fragen auch mit schweigsameren Mitarbeitern das Gespräch suchen.

Den meisten Menschen hilft es bereits, sich Sorgen oder Ungereimtes von der Seele reden zu können und dadurch „psychologische erste Hilfe“ zu bekommen.

#### 4. Zusammenarbeit strukturieren

In kritischen Situationen wie der aktuellen COVID-19 Krise kann es erforderlich sein, die Zusammenarbeit völlig neu zu strukturieren. Die Verlagerung vieler Arbeitstätigkeiten ins Homeoffice hat zu einer kompletten Veränderung der gewohnten Arbeitsprozesse und -strukturen geführt und damit auch zu einem Wegfall von Sicherheit gebender Routinen. Gleichzeitig sehen sich viele Beschäftigte vor die Herausforderung gestellt, Kinderbetreuung, Homeschooling und Haushaltsführung mit ihrer Arbeit in Einklang zu bringen.

Führungskräfte tun daher gut daran, ihren Mitarbeitern möglichst viel Flexibilität zu lassen, wann und wie die Arbeit erledigt wird. Gleichzeitig helfen gemeinsame Fixpunkte wie die morgendliche virtuelle Besprechung („Daily“) oder der gemeinsame Schluss am Feierabend („Day closing“) den Arbeitstag zu strukturieren und Raum für kollegialen Austausch zu schaffen.

Bei der Kommunikation auf virtuellen Plattformen sollte die Führungskraft vorab bewusst reflektieren, wie das Meeting gerecht und produktiv ablaufen kann, um Machtspiele im Homeoffice zu unterbinden. Eine klare Moderation, die im Wechsel auch von Teammitgliedern übernommen werden kann, trägt dazu bei, dass alle einbezogen werden und gleiche Redeanteile bekommen.

Die Delegation kleinerer Aufgabepakete und häufigere Feedbacks, wie sie sich beim agilen Arbeiten bewährt haben, können dabei helfen, trotz rein virtuellem Kontakt in ständigem Austausch zu bleiben.

#### 5. Eigenverantwortung der Mitarbeiter stärken

Mit der Verlagerung der Arbeit ins Homeoffice ergibt sich für viele Führungskräfte eine weitere Herausforderung: Ein subjektiv empfundener Kontrollverlust. Bei meist steigendem Ergebnisdruck gilt es nun, den Mitarbeitern zu vertrauen, da „unangekündigte Kontrollen“ nicht mehr möglich sind. Wer bisher noch sehr traditionell geführt und kontrolliert hat, muss nun vertrauen.

Vertrauen und Verantwortung sind zwei Seiten einer Medaille. Führungskräfte sollten daher durchaus thematisieren, dass Entscheidungsspielräume immer auch einen Vertrauensvorschuss bedeuten und sie davon ausgehen, durch erhöhte Eigenverantwortung der Mitarbeiter darin bestärkt zu werden. Es ist nicht verwunderlich, dass dies in der Praxis gut funktioniert, denn Menschen wünschen sich

interessante, herausfordernde Aufgaben und Handlungsspielraum. Und bei den wenigen Ausnahmen, in denen Mitarbeiter Vertrauen tatsächlich missbrauchen, passiert dies meist auch in sehr kontrollierter Arbeitsumgebung.

Entscheidend ist für Führungskräfte in Krisenzeiten aber auch, sich nicht als alleinigen Lösungsbringer zu sehen. Haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen und die Zusammenarbeit im Team zu optimieren, trägt auch dies dazu bei, die Ressourcen im Team zu nutzen und die Eigenverantwortung zu stärken.

#### 6. Soziale Kontakte und Unterstützung organisieren

Soziale Kontakte gelten in der Resilienzforschung als einer der zentralen Schutzfaktoren in Krisen. Dazu gehören neben Kontakten zu Freunden und Familie auch die Beziehungen zu Arbeitskollegen. Diese Kontakte durch die Strukturierung der Arbeit und eine gute Atmosphäre im Team zu stärken, liegt wesentlich im Einflussbereich der Führungskraft.

In der aktuellen COVID-19 Krise sind viele innovative Ideen entstanden, wie soziale Kontakte trotz Distanzgebot ermöglicht werden können: Vom gemeinsamen virtuellen Frühstück über abendliche Weinproben vor dem PC oder virtuelle Firmenläufe tragen viele Ideen dazu bei, sich anderen nahe und verbunden zu fühlen.

Manche Mitarbeiter benötigen aber in Krisen ganz gezielt Unterstützung, sei es bei praktischen Verpflichtungen wie der Kinderbetreuung, bei finanziellen Sorgen oder psychischen Problemen. Hier schnell und unbürokratisch Hilfe zu leisten, ein kollegiales Unterstützungsnetzwerk ins Leben zu rufen (Peer-Support) oder professionelle Hilfsangebote zu vermitteln, gehört in Krisen ebenfalls zu den wichtigen Aufgaben einer Führungskraft.

#### 7. Ressourcen- und Zukunftsorientierung herstellen

Die Überzeugung, auch schwierige Herausforderungen und Krisen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können, bezeichnet man in der Psychologie als „Selbstwirksamkeit“ (Bandura, 1986). Die subjektiv empfundene Selbstwirksamkeit beeinflusst unsere Wahrnehmung und Leistung in starkem Ausmaß.

Umso wichtiger ist es für Führungskräfte, sich auf das zu konzentrieren, was unter erschwerten Bedingungen möglich ist. Das bedeutet, noch stärker zu priorisieren, Interessen der Mitarbeiter zu berücksichtigen und in kürzeren Zyklen ermutigendes Feedback zu geben. Gemeinsame Erinnerungen an Erfolgserlebnisse in früheren Situationen können dazu beitragen, sich auf die eigenen Ressourcen zu konzentrieren, statt mit seinen Defiziten zu hadern.

Nicht zuletzt kann die Führungskraft auch einen Perspektivwechsel einleiten: Vielleicht gibt es durch die Krise entstandene Veränderungen, die sich als positiv bewährt und

beibehalten werden sollen? Wie soll es nach der Krise weitergehen, wenn der Normalbetrieb wieder anläuft? Die gemeinsame, aktive Gestaltung der Zukunft trägt dazu bei, den gefühlten Kontrollverlust hinter sich zu lassen und proaktiv zu agieren.

### **Selbstführung**

Neben der äußeren und der inneren Führung müssen sich Führungskräfte gerade in schwierigen Phasen selbst führen können. Nicht nur, weil sie in der Krise fit sein müssen, sondern auch, weil sie von ihren Mitarbeitern als Vorbild wahrgenommen werden sollten. Jeder Mensch hat eine eigene Lernerfahrung und verhält sich in Krisen unterschiedlich. Dennoch können die folgenden Verhaltensweisen Leitplanken darstellen, an denen sich Führungskräfte orientieren können.

#### 1. Gefühle wahrnehmen und ansprechen

Vor übereilten Aktionen lohnt es sich, kurz inne zu halten und sich ein Bild der Lage zu machen. Was passiert gerade? Was ist bekannt, was unbekannt? Und was löst das Unbekannte aus? Spricht die Führungskraft die unsichere Situation offen an und entwickelt mit ihrem Team die nächsten Schritte, sind auch andere gewillt, ihr zu folgen.

#### 2. Austausch suchen

Auch Führungskräfte schauen nicht jeden Tag zuversichtlich und optimistisch nach vorne. Regelmäßige Gespräche mit Freunden, Familie oder Kollegen sind wichtig, um sich selbst Luft machen zu können. Hilfreich kann hier auch der kollegiale Austausch mit anderen Führungskräften oder ein professionelles Coaching sein, durch das neue Ideen und Perspektiven entstehen können.

#### 3. Für sich sorgen

Führungskräfte sind es gewohnt, sich um andere zu kümmern. Manchmal kommen sie dabei selbst zu kurz. Doch nur, wenn es selbst gut geht, kann auf lange Sicht auch für andere Verantwortung übernehmen.

Als Führungskraft sollte man sich daher, wann irgendwie möglich, in schwierigen Situationen Zeit nehmen, um sich im Freien zu bewegen und Sport zu treiben. Bewegung bringt den Stoffwechsel in Schwung und sorgt durch ausreichende Trinkpausen dafür, dass überschüssige Stresshormone relativ schnell aus dem Körper ausgeschieden werden.

Regelmäßige Flüssigkeits- und Nahrungsaufnahme hilft dem Körper, leistungsfähig zu bleiben. Alkohol- und Nikotinkonsum sollten so weit möglich reduziert werden. Übermäßiger Alkoholkonsum führt zur Reduzierung der Traumphasen und verlängert damit die Zeit, die zur Erholung nötig ist.

Gerade in Krisenzeiten ist es in unserer digitalen Welt oft schwierig, sich der Nachrichtenflut zu entziehen, zumal viele dieser Informationen auch wichtig sein können. Um aber nicht in eine Spirale der ständigen Anspannung und Ablenkung zu

geraten, empfiehlt es sich, den Medienkonsum deutlich einzuschränken und bewusst zu entscheiden, wann und wie man Informationen bekommen möchte. Besonders für einen erholsamen Schlaf ist es daher abends ratsam, sich von allen digitalen Geräten zu trennen und stattdessen lieber ein gutes Gespräch zu führen oder ein Buch zu lesen.

### Zusammenfassung

Krisen belasten uns nicht nur aufgrund ihrer unvorhersehbaren Veränderungen und der ständigen Unsicherheit. Sie konfrontieren uns oft auch mit den Schwächen unseres Systems und bringen uns an die Grenzen, die wir im Normalbetrieb unserer Arbeitswelt noch kaschieren können.

Präzise Führung ist in einer solchen Zeit der Unsicherheit und Einschränkung umso wichtiger. Doch auch Führungskräfte sind in solchen Zeiten oft unsicher, wie sie vor dem Hintergrund fehlender oder sich ständig verändernder Informationen kommunizieren sollen, wieviel Stärke oder Schwäche sie zeigen dürfen und welche Maßnahmen hilfreich sind, um nächste Schritte planen zu können.

In diesem Beitrag wurden verschiedene Handlungsstrategien aufgezeigt, die bei der äußeren Führung, der inneren Führung und der Selbstführung für Orientierung sorgen können.

Neben den vielen Herausforderungen, die kritische Situationen für Führungskräfte mit sich bringen, können sie manchmal auch entlastend sein. Denn wie in der aktuellen COVID-19 Krise sind alle Menschen weltweit davon betroffen. Dies entlastet alle von einer möglichen Verantwortung und schafft ein Gefühl der Solidarität. Möglicherweise lässt sich dieses Gefühl des Zusammenhalts in den Organisationen auch über die Krise hinwegretten und uns bewusst auf das konzentrieren, was uns verbindet.

Fest steht auf jeden Fall, dass Inspirationen und neue Ideen, die im Alltag oft bei informellen Treffen in der Kaffeeküche entstehen, in der aktuellen Krise mit ihrem Kontaktverbot und Abstandsregeln nun bewusst angeregt werden müssen.

Eine der wesentlichen Aufgaben der Führungskraft ist es daher auch, die Kreativität des Teams zu fördern und es zu befähigen, die Chancen einer Krise zu erkennen.

Oder, um es mit den Worten von Max Frisch zu sagen:

„Eine Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

## Key-Take-Aways

- X Äußere Führung (Kunden und Strategie)
  1. Stellen Sie sicher, dass der Normalbetrieb weiterlaufen kann.
  2. Entwickeln Sie mit Ihren Kollegen und Mitarbeitern ein gemeinsames Lageverständnis.
  3. Sorgen Sie im Vorfeld für eine präventive Notfallplanung.
  
- X Innere Führung (Mitarbeiter)
  1. Ordnen Sie die Krise gemeinsam mit Ihrem Team ein.
  2. Gehen Sie auf die Emotionen Ihrer Mitarbeiter ein. Bleiben Sie authentisch und zeigen auch Ihre private Seite.
  3. Kommunizieren Sie so oft wie möglich und hören Sie Ihren Mitarbeitern aktiv zu.
  4. Strukturieren Sie die Arbeitszeit mit gemeinsamen Fixpunkten, lassen sie Ihren Mitarbeitern viel Spielraum und moderieren Sie virtuelle Meetings bewusst.
  5. Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern und setzen auf mehr Eigenverantwortung.
  6. Sorgen Sie durch gemeinsame (virtuelle) Events für sozialen Zusammenhalt.
  7. Unterstützen Sie besonders betroffene Mitarbeiter durch individuelle Maßnahmen oder professionelle Hilfe von außen.
  8. Fokussieren Sie Ihre Stärken im Team und erinnern Sie sich an erfolgreiche Problembewältigung in der Vergangenheit. Sehen Sie auch positive Entwicklungen und überlegen Sie, ob Sie diese auch nach der Krise beibehalten möchten.
  
- X Selbstführung
  1. Gehen Sie auch mit Unsicherheit offen um und entwerfen mit Ihrem Team ein positives Bild der nächsten Schritte.
  2. Teilen Sie Ihre Bedenken und Sorgen mit Freunden und Familie. Nutzen Sie kollegiales und professionelles Coaching, um neue Perspektiven zu entwickeln.
  3. Sorgen Sie für sich selbst: Achten Sie auf Bewegung im Freien und auf regelmäßige Flüssigkeits- und Nahrungsaufnahme. Beschränken Sie Ihren Medienkonsum auf das Nötigste und tun Sie sich selbst etwas Gutes.

## Autorin



Stephanie Rascher ist Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning und Gastdozentin der TU München. Sie beschäftigt sich mit den wissenschaftlichen Aspekten von Human Factors, dem menschlichen Handeln in komplexen Arbeitswelten und dem Wissenstransfer von

Hochzuverlässigkeitsorganisationen (HRO) in Wirtschaft, Industrie und Medizin. Sie ist Leiterin des Instituts für Human Factors und begleitet als systemischer Coach, Beraterin und Moderatorin seit vielen Jahren Organisationen in Veränderungsprozessen.

Als HR Managerin war sie bei der Fluggesellschaft dba und der Porsche AG viele Jahre für die Auswahl, Beratung und Begleitung von Fach- und Führungskräften verantwortlich. Stephanie Rascher engagiert sich ehrenamtlich als Mental Health Professional (MHP) im Kriseninterventionsteam der Stiftung Mayday, das Flugzeugbesatzungen nach belastenden Einsätzen begleitet.

Kontakt: [stephanie.rascher@fham.de](mailto:stephanie.rascher@fham.de)

Mehr unter: [www.institut-hf.de](http://www.institut-hf.de)

## Quellen

Andrist, A. (2008). Normal- versus Notfallorganisation. In C. Buerschaper & S. Starke (Hrsg.), *Führung und Teamarbeit in kritischen Situationen* (261 – 273). Verlag für Polizeiwissenschaft.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.

Bengel, J. & Lyssenko, L. (2012). Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter. *Schriftenreihe zu Forschung und Praxis für Gesundheitsförderung (Bd. 43)*. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2020, Mai). Verfügbar unter: <https://www.bmbf.de/de/corona-quarantaene-kann-angstzustaende-ausloesen-11142.html>

Endres, H., Gorris, L., Kullmann, K., Piltz, C., Rapp, T. & Thimm, K. (2020). Die Psychologie der Angst. *Der Spiegel*, 16, 43 – 48.

Hofinger, G. (2014). Notfallplanung. Vorbereiten auf das Erwartbare. In U. Bargstedt, G. Horn & A. van Vegten (Hrsg.), *Resilienz in Organisationen stärken. Vorbeugung und Bewältigung von kritischen Situationen* (S. 161 – 178). Verlag für Polizeiwissenschaft.

Kalisch, R. (2017). *Der resiliente Mensch*. Piper.

Mitchell, J. T. (2015). *Group Crisis Intervention* (5. Ed.). International Crisis Incident Stress Foundation.

Nolze, A., Hänsel, M. & Müller, M. (2008). Situationsbewusstsein im Team. In C. Buerschaper & S. Starke (Hrsg.), *Führung und Teamarbeit in kritischen Situationen* (71 – 85). Verlag für Polizeiwissenschaft.

Pieper, G. (2014). *Wenn unsere Welt aus den Fugen gerät. Wie wir persönliche Krisen bewältigen und überwinden*. btb.

Rascher, S. & Fahnenbruck, G. (2019). Critical Incident Stress Management – wie professionelle Krisenintervention die Luftfahrt resilienter macht. In J. Heller (Hrsg.), *Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln* (S. 269 – 282). Springer.

Schaub, H. & Semling, C. (2014). Gemeinsames Lageverständnis als Grundlage für resiliente Organisationen und Prozesse. In U. Bargstedt, G. Horn & A. van Vegten (Hrsg.), *Resilienz in Organisationen stärken. Vorbeugung und Bewältigung von kritischen Situationen* (S. 97 – 111). Verlag für Polizeiwissenschaft.

Stiftung Mayday (2020). Informationsblatt zum Umgang mit Reaktionen auf besondere Ereignisse. Verfügbar unter: <https://www.stiftung-mayday.de/wp-content/uploads/2019/02/Belastungshinweise.pdf>

# Von Veränderungsdynamiken und Verschwörungstheorien

Prof. Dr. Axel Koch

Professor für Training und Coaching



*Die Digitalisierung hat die Karriere eines Begriffs nach oben katapultiert. Die Rede ist von der VUCA-Welt. Das englischsprachige Akronym beschreibt die Besonderheiten einer volatilen, unsicheren, komplexen und vieldeutigen Welt. Durch die Corona-Krise ist aus dem schillernden Management-Begriff eine bittere Realität geworden. War der Begriff vorher für viele eher abstrakt und theoretisch, so erleben wir durch das Virus hautnah und eindrucksvoll, was VUCA wirklich bedeutet: Ein ungeahnte, nicht vorhersehbare*

*Veränderungsdynamik, die bis hin zu Verschwörungstheorien reicht.*

*Eine große Herausforderung für alle Führungskräfte, die bei all dem jetzt für Orientierung sorgen und die Umsetzung von notwendigen Veränderungen managen sollen. Doch was gilt es dabei zu beachten?*

Schlüsselwörter: Veränderung, VUCA Welt, Unsicherheit, Kontrollverlust, Corona-Krise

Als im März 2020 immer klarer wurde, dass das Corona-Virus nicht nur ein lästiger Schnupfen ist, sondern Menschen vermehrt töten kann, haben führende Politiker wie Bundesgesundheitsminister Jens Spahn oder auch Bayerns Ministerpräsident Markus Söder (CSU) mit ihrer klaren, transparenten Kommunikationsstrategie die meisten Menschen im Land für sich gewinnen können. Trotz aller Einschnitte, die die verfügten Ausgangsbeschränkungen und Kontaktsperrungen zur Folge hatten. Das spiegelte sich im ZDF-Politbarometer vom 27.03.2020 wider, wonach 75 Prozent der befragten Bürger diese Maßnahmen gerade richtig empfanden und 20 Prozent sogar meinten, die Maßnahmen müssten härter ausfallen (ZDF, 2020).

Auch der Berliner Psychiater, Stressforscher und Chefarzt der Fliedner Klinik, Mazda Adli, kam in einem Interview zu der Einschätzung, dass er sich angesichts dieser außerordentlichen Situation bei unseren Politikern in der Regierung recht gut aufgehoben“ fühlte (Braun, 2020).

Das Problem an der VUCA-Welt ist, dass es keine klare Antwort auf die Frage gibt: Was ist richtig? Was ist falsch? Wir sehen dies daran, wie unterschiedlich die Regierungsverantwortlichen in der Welt auf das Corona-Virus reagieren. Das Spektrum reicht von Verharmlosung, Verleugnung, Herdenimmunitäts-Theorien bis hin zu noch stärkeren Einschränkungen als in Deutschland.

Die einzige Chance, um eine tragfähige Lösung zu finden, ist der konstruktive, offene und faktenbasierte Austausch sowie die Betrachtung verschiedener Perspektiven. Das klingt logisch, ist aber oft nicht so. Vielmehr geht es oft politisch, interessengetrieben und in Endlosschleifen zu.

Diese neue Art der Auseinandersetzung, die sich gerade in der Anfangszeit mit steigenden Infektionszahlen zeigte, beobachtete auch erwähnter Mazda Adli. Jedweder Wettstreit gegen politische Konkurrenten, Parteiprogramme oder die Bedeutung von Atmosphärischem seien nach hinten geschoben worden. „Traditionelle politische Reflexe“ blieben außen vor. Stattdessen sei charakteristisch der „pragmatische Blick auf die Realität“ und ein „hohes Maß an Selbstkritik“. Besonders anspruchsvoll sei, dass immer wieder Empfehlungen aufgrund neuer Zahlen und Entwicklungen über den Haufen geworfen werden müssten (Braun, 2020).

Angesichts dieser Dynamik heißt die Devise für Führungskräfte: Sich jeden Tag neu zu überprüfen, transparent zu machen und zu begründen, aufgrund welcher Informationen und Überlegungen sie ihr Handeln steuern. Und sich davor hüten, zu schnelle Lösungen zu versprechen oder sogar den Eindruck zu vermitteln, sie könnten komplexe Situationen nach dem einfachen Ursache-Wirkungsprinzip in den Griff bekommen.

Doch – so lehrt es uns die Veränderungspsychologie – eine Veränderung einzuleiten – ist nur ein Teil der Wahrheit. Dies gelingt, wenn die Dringlichkeit und der Sinn klar sind. Ein klassisches Prinzip, das sich praktisch in der jeder Change-

Management-Literatur wiederfindet. Viel anspruchsvoller ist jedoch, eine begonnene Veränderung stabil zu halten und auf dem Weg zu bleiben.

### **Ungeduld und der Drang zum „alten Trott“**

Jeder von uns kennt das Phänomen im Zusammenhang mit Silvestervorsätzen. Wir nehmen uns etwas vor, fangen damit an und schon bald merken wir, dass wir keine Lust mehr dazu haben. Wir sehnen uns nach „der alten Welt“ zurück. Denn es ist anstrengend, macht keinen Spaß und es geht uns alles zu langsam. Alles ganz normal, wenn es um die Veränderung von Gewohnheiten geht. In dem sechsstufigen forschungsbasierten Phasenmodell der Verhaltensänderung von Prochaska, Norcross & Diclemente (1994) gilt die Phase 5 – das Dranbleiben an einer Veränderung – als besonders kritisch.

„Bleiben Sie zuhause.“ „Vermeiden Sie Kontakte.“ „Halten Sie Abstand.“ Das sind wohl die wichtigsten Verhaltensregeln, die die Menschen seit Mitte März 2020 hierzulande gehört haben und sich zunächst weitestgehend daran hielten. Anfang Mai kippte dann die Akzeptanz und es folgten größere Demonstrationen gegen die Beschränkungen. Zuvor war schon Ungeduld zu verspüren. Und Politiker, wie erwähnter Markus Söder, mahnten Anfang April zur Vorsicht: Wer die Maßnahmen zu früh lockere, riskiere einen Rückfall (Tagesschau, 2020).

Doch wie sind diese Entwicklungen zu erklären? Welche Mechanismen spielen hier genau eine Rolle?

### **Ausblenden als Bewältigungsstrategie**

Es ist offenbar typisch menschlich, dass wir notwendige Veränderungen vermeiden wollen. Hier ziehen wir alle Register, indem wir ein Problem nicht wahrnehmen (wollen), ausblenden oder verdrängen. Abwertungen der Veränderungsnotwendigkeit nennt dies das Modell der Abwertungsebenen aus dem psychologischen Ansatz der Transaktionsanalyse. (Hagehülsmann & Hagehülsmann, 2001, S. 288 ff.). Im Zusammenhang mit der Krise sind besonders zwei Ebenen des Modells als Strategien zu erwähnen. Menschen leugnen die Existenz eines Problems oder spielen die Bedeutung eines Problems herunter. Beides war sowohl bei Regierungsverantwortlichen wie US-Präsident Donald Trump zu beobachten, der das Virus anfangs abtat, als auch bei Bürgern, die sich zu Corona-Partys trafen.

Solche Abwertungen können zum einen aufgrund von Informationsdefiziten bestehen, zum anderen aber auch die Funktion der Ich-Verteidigung haben. Dabei handelt es sich um Einstellungen, durch die ein Individuum versucht, sich selbst vor bedrohlichen Informationen zu schützen. In dieses Repertoire gehört auch die „Sündenbockstrategie“, wonach Menschen eigene Frustration und Wut dadurch bewältigen, dass sie andere Menschen oder bestimmte Gruppierungen für ihr Problem verantwortlich machen (Fischer & Wiswede, 2009, S. 322)

Gerade im Zuge der Lockerungen der strikten Einschränkungen des Alltags Anfang Mai 2020 hat sich vielerorts gezeigt, dass damit die Haltung einherging, dass das Corona-Problem nicht mehr so bedeutsam sei. Das Bedrohungspotenzial schien wie weggeblasen, obwohl das Virus faktisch weder ausgerottet war, noch dass es dagegen ein Medikament gab.

Doch ein kurzer Weckruf holte die Erinnerung zumindest für einen Moment zurück. Als nämlich Mitte Mai eine neue Corona-Infizierung im Rahmen einer Restaurant-Feier im Kreis Leer in Ostfriesland (NDR, 2020) sowie bei einem Gottesdienst in einer Baptistengemeinde in Frankfurt (Kesselgruber, Rippegather & Lothar, 2020) bekannt wurden.

### **Warum bestimmte Haltungen so stabil sind**

Doch auch dadurch lassen sich laxe Einstellungen nicht mal eben wieder zurückdrehen. Denn Menschen neigen dazu, Informationen so zu bewerten, wie sie ins eigene Denksystem passen. Wer sich also durch die Kontaktbeschränkungen vom Staat seiner Freiheit beraubt fühlt, bleibt dieser Meinung genauso treu wie jemand, der der Meinung ist, das Virus trifft nur Alte und Kranke. Dieses Phänomen hat schon Festinger (1957) in seiner Theorie der kognitiven Dissonanz beschrieben. Danach streben wir nach einem konsistenten Denksystem und versuchen alle Informationen, die uns innerlich in eine Dissonanz bringen, wieder so in Einklang zu bringen, dass dieser unschöne Spannungszustand schnell überwunden ist.

Diese Dissonanz kennen wir alle. Wenn wir zum Beispiel ein Produkt gekauft haben und später merken, dass wir zu viel Geld dafür ausgegeben haben. Wir können dann dadurch wieder mit uns in Einklang kommen, dass wir die Bedeutung des Preisunterschieds herunterspielen oder versuchen, Vorteile für das teure Produkt zu finden.

Wie immun Einstellungen gegenüber harten Fakten sein können, bringt Dilts (1993, S. 25) in einer denkwürdigen Geschichte zum Ausdruck, bei der es um einen Patienten geht, der glaubt, er sei eine Leiche. Ein Psychiater versucht diesem Patienten mit allen guten Argumenten zu verdeutlichen, dass er lebt. Doch erfolglos. Bis zu dem Moment, wo er den Patienten fragt „Können Leichen bluten?“ Dieser entgegnet: „Nein, weil alle Körperfunktionen zum Stillstand gekommen sind.“ Der Psychiater bekommt die Erlaubnis, den Patienten mit einer Nadel in den Finger zu pieken, um zu testen, ob er blutet. Das Blut fließt und der Patient meint völlig überrascht: „Verdammt, Leichen bluten tatsächlich.“

Sich dieser Mechanismen bei Einstellungen bewusst zu sein, entlastet zumindest. Das Problem, jemanden zu einer Veränderung zu überzeugen, löst es jedoch nicht unmittelbar. Grundsätzlich gilt es aber, hinter die Kulissen zu blicken und zu erkunden, welchen Nutzen bestimmte Einstellungen jemanden bringen. Wenn es der Angstbewältigung dient, braucht es andere Gespräche und Maßnahmen, als wenn jemand nur einfach bestimmte Informationen nicht hat. Im

letzten Fall muss er entsprechende Fakten vor Augen bekommen, um zu merken, dass bestimmte Probleme existieren und auch in ihrer Bedeutung nicht zu unterschätzen sind. Letzteres versuchen immer wieder mal die Medien mit Geschichten vom Krankenbett, in denen über Corona-Patienten berichtet wird, die dem Tod gerade nochmal entkommen sind.

### **Selbstschutzstrategien und Verschwörungstheorien**

Eine neue, durchaus überraschende Wendung im Zuge der Corona-Krise kam in der ersten Maiwoche 2020 auf. Plötzlich gab es große Demonstrationen in deutschen Städten, wie z. B. auf der Canstätter Vasen in Stuttgart, bei der mehr als 5.000 Menschen gegen Maskenzwang und gegen die Einschränkungen der Grundrechte protestierten. Vorwürfe wie Machtmissbrauch oder korrupte Wissenschaft wurden laut. Berichten zufolge waren bei dieser und anderen Demonstrationen neben ganz normalen Bürgern auch Extremisten und Verschwörungstheoretiker unterwegs.

Nicht dass ein falscher Eindruck entsteht. Es geht nicht darum, dass es falsch ist, für demokratische Grundrechte zu protestieren. Auch der Wunsch nach Freiheit ist nachvollziehbar in Wochen der Einengung. Aber wie kann eine Dynamik entstehen, in der alles Wissen über den Virus und alle Fakten aus anderen Ländern plötzlich ausgeblendet werden. Bartens (2020) konstatiert, dass die Lockerungen teilweise wie eine Befreiungsparty gefeiert wurden. Und die Gefahr groß sei, „dass gerade wieder zunichtegemacht wird, was durch sechs Wochen Einschränkung und Vernunft erreicht und an pandemischer Ausbreitung verhindert worden ist.“

Warum bekommen aber Rechts- und Linksradikale, Verschwörungstheoretiker und Populisten solch eine Bühne? Wieso verbreiten sich Nachrichten wie „die am 22. März beschlossenen Kontaktbeschränkungen hätten keinerlei Auswirkungen auf die Verbreitung des Virus gehabt“ innerhalb eines Monats über eine Million Mal auf YouTube? Oder werden Äußerungen wie "Für mich sind das Sklaven-Masken, mit denen die Bevölkerung psychisch niedergehalten werden soll" beklatscht (Brinkmann, 2020)?

Nach Lantermann (2016) schließen sich Menschen solchen Meinungen an, um eigene Unsicherheit zu reduzieren und das eigene Selbstwertgefühl zu schützen. „Jeder Mensch entwickelt seine eigenen Vorstellungen darüber, mit wem und gegen wen und mit welchen Strategien er in unsicheren Zeiten sein Selbstwertgefühl schützen und zurückgewinnen möchte.“ (vgl. S. 55). Es geht dann nicht mehr um möglichst praktikable Lösungen, sondern sich selbst in schwierigen Situationen als handlungsmächtig zu verstehen. Das objektive Problem gerät dabei aus den Augen, wie bereits seine frühen Forschungen im Rahmen des Computerszenarios Ravenhorst verdeutlichten (Lantermann, Döring-Seipel, & Schima, 1992). Dahinter stecke das grundlegende Bedürfnis nach Überschaubarkeit, Gewissheit, Kontrollierbarkeit und Sicherheit.

In ähnlicher Weise argumentiert in einem Interview die Sozialpsychologin Pia Lamberty, die sich intensiv mit dem Thema „Fake Facts und Verschwörungstheorien“ auseinandergesetzt hat (Nocun, Lamberty, 2020). Die Pandemie stelle einen Kontrollverlust dar. Verschwörungserzählungen seien eine gute Kompensationsmöglichkeit dafür. „Sie bieten Struktur, wo ansonsten Chaos ist, und man sieht Muster, wo vielleicht keine sind.“ Der Glaube an Verschwörungstheorien gehe mit einem gesteigerten Bedürfnis einher, einzigartig zu sein. „Dadurch, dass ich behaupte, dass alles ganz anders ist, kann ich mich selbst aufwerten und besser fühlen“ (Dietz, 2020).

Schlussendlich geht es also um die Angst von Menschen, die Unvorhersehbarkeit, Kontrollverlust und damit enormen Stress erleben. Menschen haben Angst vor dem Virus, aber auch Angst vor Arbeitslosigkeit, der Insolvenz, dem Verlust der Zukunft. Mit diesen Ängsten gilt es also sich auseinanderzusetzen. Denn – wie Lantermann (2016) zum Ausdruck bringt: „Wenn alles ungewiss ist, woher sollen wir dann noch wissen, wer wir sind, was uns im Kern ausmacht. Wenn einst selbstverständliche Normen und Lebensregeln außer Kraft gesetzt sind, entsteht eine Bedrohung, die Menschen mit selbstwertdienlichen Strategien kompensieren.“

Andererseits gilt es aber auch zu erkennen, wo sich spezielle Akteure aus Machtinteressen heraus diese Ängste zunutze machen, und hier Einhalt zu gebieten.

Apropos Machtinteressen. Wie eingangs erwähnt, war die Zeit zu Beginn der Corona Krise ausnahmsweise geprägt von Sachlichkeit und nicht von der Durchsetzung von Interessen. Spätestens bei der Frage, ob die Fußball-Bundesliga wieder spielen darf oder nicht, wurde deutlich, wie sehr Veränderungen von starken Interessengruppen geprägt sind. Und damit sind wir bei sozialpsychologischen Phänomenen rund um die Einflussnahme auf Menschen angekommen.

Dass die Fußball-Lobby sich wieder zurück ins Leben gekickt hat – auch wenn es nur Geisterspiele sind –, sieht übrigens Esslinger (2020) nicht verwerflich. „Im Grunde haben seine Vertreter nur die Chancen genutzt, die die Gesellschaft ihnen gibt. Fast jeder macht dies oder versucht es.“ Allerdings sei das Problem, dass diese Chancen so unterschiedlich verteilt sind. „Bundesligisten haben eine Durchsetzungsmacht, die Barbetreiber und Ausflugs kapitäne nicht haben, von Pflegerinnen und Schlachtarbeitern gar nicht zu reden.“

In den Worten des Autors gesprochen, lässt sich also abschließend festhalten: Wer gut organisiert ist, die richtigen Kontakte hat und am besten auch eine Story, die alle interessiert, hat bessere Chance, angestrebte Veränderungen zu erreichen. Dabei ist das Thema im Grunde beliebig austauschbar. Heute ist es Corona. Morgen wieder Klimapolitik. Gestern war es mal Atomausstieg. Ach ja – und dann gab es da noch die Digitalisierung.

## Key-Take-Aways

- X Setzen Sie auf klare und transparente Kommunikation, bei der Sie darstellen, aufgrund welcher Informationen Sie Ihr Handeln ausrichten.
- X Erkennen Sie den dahinterstehenden Nutzen von Einstellungen, die eine Veränderungsnotwendigkeit herunterspielen, und versuchen Sie im Dialog dazu passende Lösungen zu entwickeln, die die Veränderungsbereitschaft fördern.
- X Erkennen Sie das Bedürfnis nach psychologischer Sicherheit. Betrachten Sie radikale Haltungen als Schutzstrategie. Suchen Sie im Dialog nach Wegen, um bei Menschen ein positives Selbstwertgefühl zu erhalten bzw. zurückzugewinnen.
- X Setzen Sie Veränderungen durch ein starkes Netzwerk um, das Ihnen hilft, Ihre Interessen durchzusetzen.

## Autor



Axel Koch, geboren 1967, ist Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning. Er ist promovierter Diplom-Psychologe und arbeitet selbst seit über 25 Jahren als Trainer und Personalentwickler. In dieser Funktion hat er tiefe Einblicke in zahlreiche Unternehmen und die gängige

Praxis von Change-Prozessen gewonnen. Breite Bekanntheit hat er durch seinen unter dem Pseudonym Richard Gris verfassten Wirtschaftsbestseller "Die Weiterbildungslüge" (Campus, 2008) erlangt. Mit seinem Buch "Change mich am Arsch" (Econ, 2018) landete er einen weiteren Wirtschaftsbestseller und thematisiert hier das Leiden am zunehmenden Veränderungstempo in den Firmen. In seiner Forschung befasst sich Koch mit dem Thema nachhaltige Personalentwicklung und persönliche Veränderungsprozesse. Die von ihm entwickelte Transferstärke-Methode gehört zu den Preisträgern beim Deutschen Weiterbildungspreis 2011. Dazu gibt es auch das gleichnamige Buch „Die Transferstärke-Methode“ (Beltz, 2018). Mehr unter: [www.transferstaerke.com](http://www.transferstaerke.com)

Kontakt: [axel.koch@fham.de](mailto:axel.koch@fham.de)

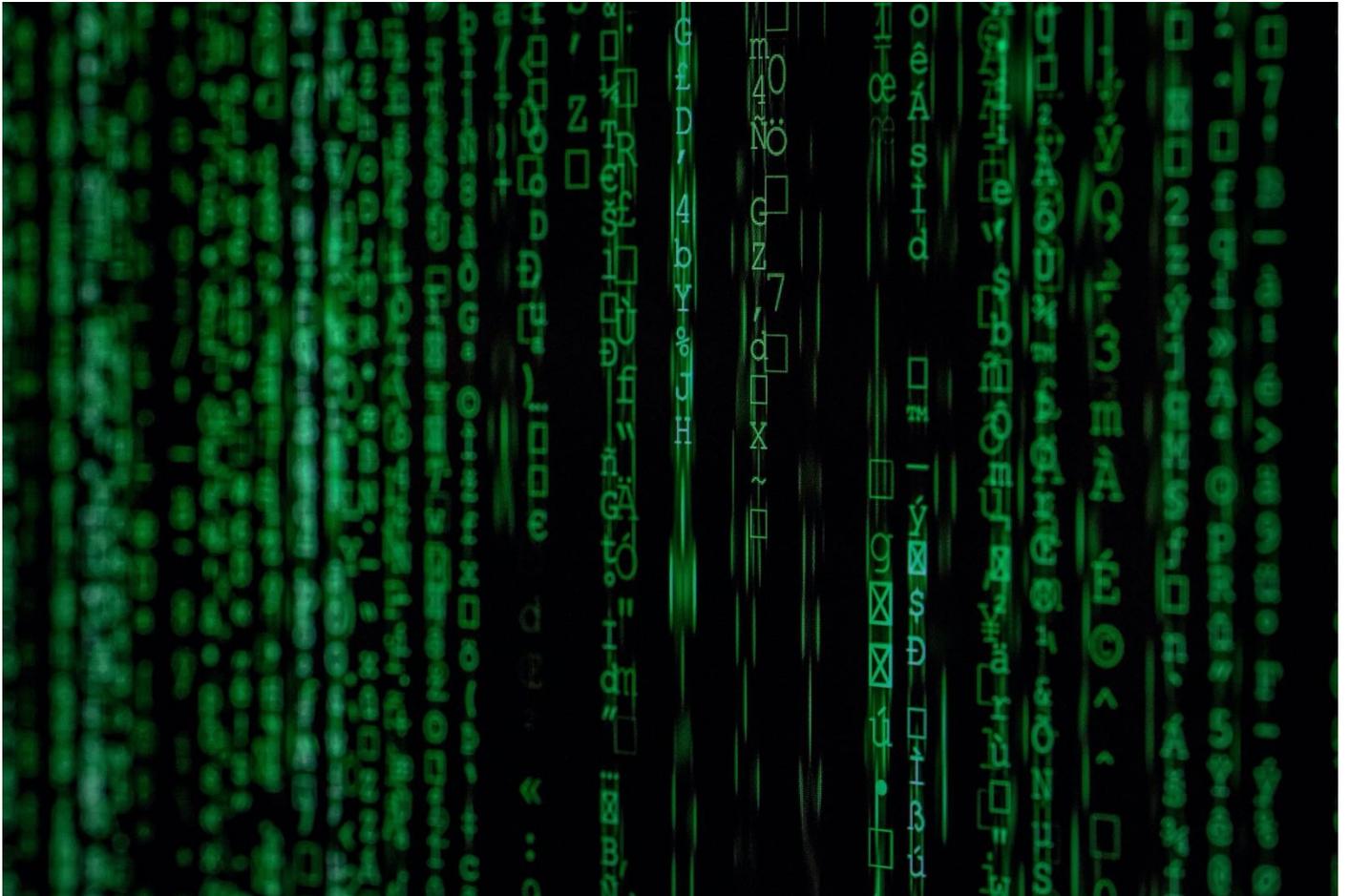
## Quellen

- Bartens, W. (2020). Die Kurve der Dummheit abflachen. In: Süddeutsche Zeitung. 14.05.2020. Abgerufen am 25.05.2020 unter: <https://sz.de/1.4906329>
- Braun, S. (2020) Corona - Ohne Perspektive hält das niemand lange durch. In: Süddeutsche Zeitung. 28.03.2020. Abgerufen am 25.05.2020 unter <https://sz.de/1.4859936>
- Brinkmann, B. (2020). Corona-Infodemie. Prof. Dr. Verschwörung. 14.05.2020. In Süddeutsche Zeitung. 28.03.2020. Abgerufen am 25.05.2020 unter: <https://sz.de/1.4906380>
- Dietz, A. (2020). Interview mit Mainzer Sozialpsychologin. „Es gibt Menschen, die mit Verschwörungstheorien Geld verdienen wollen“. In: SWR aktuell. Abgerufen am 25.05.2020 unter <https://www.swr.de/swraktuell/rheinland-pfalz/mainz/interview-verschwörungstheorien-corona-100.html>
- Dilts, R.B. (1993). Die Veränderung von Glaubenssystemen. Paderborn: Junfermann
- Esslinger, D. (2020). Fortsetzung der Bundesliga. Der Fußball nutzt geschickt die Kraft der Lobby. In: Süddeutsche Zeitung. 15.05.2020. Abgerufen am 25.05.2020 unter <https://sz.de/1.4908835>
- Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Evanston/III
- Fischer, L. & Wiswede, G. (2009). Grundlagen der Sozialpsychologie. München: Oldenbourg Verlag
- Hagehülsmann, U., Hagehülsmann, H. (2001). Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation. Transaktionsanalyse in Managementtraining, Coaching, Team- und Personalentwicklung. Junfermann: Paderborn
- Kesselgruber, K., Rippegather, J. & Lothar, S. (2020). Neuer Virus-Hotspot. Corona-Ausbruch in Baptisten-Gemeinde in Frankfurt: Jetzt sind es mindestens 107 Infizierte. 24.05.2020. In: Frankfurter Rundschau online. Abgerufen am 25.05.2020: <https://www.fr.de/frankfurt/frankfurt-am-main-ort28687/frankfurt-zahlreiche-infektionen-nach-baptisten-gottesdienst-zr-13773287.html>
- Lantermann, E.D., Döring-Seipel, E. & Schima, P. (1992). Gefühle, Werte und Unbestimmtheit im Umgang mit einem ökologischen Szenario. Ravenhorst. München: Quintessenz-Verlag
- Lantermann, E.D. (2016). Die radikalisierte Gesellschaft. Von der Logik des Fanatismus. München: Karl Blessing Verlag
- NDR (2020). Kreis Leer: 18 Corona-Fälle nach Restaurant-Feier. 24.05.2020. Abgerufen am 25.05.2020: <https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/Kreis-Leer-18-Corona-Faelle-nach-Restaurant-Feier.corona3202.html>
- Nocun, K. & Lamberty, P. (2020). Fake Facts: Wie Verschwörungstheorien unser Denken bestimmen. Köln: Quadriga
- Prochaska, J.O., Norcross, J. C., Diclemente, C.C. (1994). Changing for Good. A revolutionary Six-Stage Programm for overcoming bad habits and moving your life positivly forward. New York: HarperCollinsPublishers
- Tagesschau (2020). Corona-Lockerungen Angst vor dem Rückfall. 11.04.2020. In: tagesschau.de, abgerufen am 25.05.2020 unter: <https://www.tagesschau.de/inland/corona-lockerung-debatte-101.html>
- ZDF (2020). ZDF-Politbarometer - Corona: Drei Viertel finden Maßnahmen richtig. 27.03.2020. Abgerufen am 25.05.2020 unter <https://www.zdf.de/nachrichten/politik/politbarometer-corona-massnahmen-100.html>

# KI und Psychologie: ein Weckruf

Prof. Dr. Jens Nachtwei

Professor für Psychologische  
Diagnostik und  
Personalentwicklung



*Der Beitrag zeigt auf, welche Rolle die akademische Psychologie in Forschung und Anwendung von Künstlicher Intelligenz (KI) spielen könnte und sollte. Hierbei wird insbesondere die Rolle der Arbeits- und Organisationspsychologie beleuchtet und das Erleben und Verhalten von Mitarbeitenden im Kontext tätigkeitsbezogener Automation in den Mittelpunkt gestellt.*

Schlüsselwörter: Psychologie, Künstliche Intelligenz, Automation, Arbeitswelt

Automatisierung mit ihren Chancen und Risiken für die Arbeitswelt schürt Ängste, macht Hoffnung und wirft Fragen auf. In der akademischen Psychologie jedoch spielt dieser Themenkreis kaum eine Rolle. Mensch-Technik-Interaktion wird zwar bereits seit Jahrzehnten in der Ingenieurpsychologie erforscht, allerdings wird auf Künstliche Intelligenz und ihren flächendeckenden Einsatz hier nicht wirklich eingegangen. Die Arbeitspsychologie befasst sich mit Aspekten traditioneller und moderner Arbeit, Organisationspsychologie mit Führung, Change Management sowie Personalentwicklung und die Psychodiagnostik mit Potenzialanalysen in Personalauswahl und Talent Management. Doch wird KI in all diesen Perspektiven entweder ausgeblendet oder alternativ nur im engen Blickfeld der eigenen Subdisziplin beleuchtet.

Damit für eine (Leistungs-)Gesellschaft, Organisationen und Arbeitnehmer der technologische Wandel gelingen kann, muss die psychologische Forschung hier ein Feld bestellen, das momentan von anderen Disziplinen kultiviert und von Beratern sowie Kongress-Rednern geprägt wird. Der Beitrag beleuchtet die Möglichkeiten der wissenschaftlichen Psychologie.

### **Labor zu Hype zu Hysterie**

Als die Granden vom MIT, Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee, im Jahr 2014 das zweite Maschinenzeitalter verkündeten (Brynjolfsson & McAfee, 2014), wurde die Öffentlichkeit langsam wach. Kurz zuvor hatte eine Studie aus Oxford die Medien mit der Aussicht auf eine technologisch bedingte Massenarbeitslosigkeit schockiert (Frey & Osborne, 2013). Der Erstautor dieser Studie, der schwedisch-deutsche Ökonom Carl Benedikt Frey, avancierte damit zum Star einer Bewegung, die inzwischen die öffentliche Debatte dominiert. Künstliche Intelligenz ist das Schlagwort und aus den Laboren Nordamerikas in die Welt hinabgestiegen.

Und eben jene Welt ist darauf kaum vorbereitet. Wenn IBMs KI-Zugpferd Watson Millionen medizinischer Artikel und Unmengen an Patientendaten so kombiniert, dass die medizinische Diagnostik aus Fleisch und Blut in puncto Genauigkeit und Geschwindigkeit das Handtuch werfen muss, ist dies das eine. Ein Radiologe kann im Zweifel seine knappe Zeit auf das Patientengespräch umlagern und sich gegebenenfalls mittelfristig sogar zum "compassionate caregiver" wandeln, wie es der KI-Pionier und Bestsellerautor Kai-Fu Lee beschreibt (Lee, 2018). Kassierer an Supermarktkassen oder in Fastfoodketten, Taxi- und Fernfahrer wiederum haben hier weniger Möglichkeiten, sich neu zu erfinden. Auf Deutschland geblickt, sind jedoch auch der klassische Verwaltungsangestellte in Behörden, der Versicherungsfachwirt oder jene, die eine hochspezifische und wenig anschlussfähige Bankausbildung genossen haben, mitten in einer der größten Transformationen der Arbeitswelt, die es je gegeben hat. Konnten die Bauern nach Einführung des Traktors noch in der Fabrik anheuern und Fabrikarbeiter nach der Automation ihres Arbeitsplatzes in die Büros und

später in Dienstleistungsberufe wechseln, ist heute viel Phantasie gefragt. Wo sollen Millionen von Kassierern, Fahrern und Verwaltern in den Papierhöhlen dieser Welt einmal ihr Brot verdienen und menschenwürdig tätig sein, sobald KI und Robotik flächendeckend zum Einsatz kommen?

Dass Amazon Go in seinen neuen automatisierten Supermärkten kaum noch Mitarbeiter benötigt, so ziemlich jeder Automobilbauer mit Google um die Dominanz beim autonomen Fahren streitet und Anwälte in Recherchen eher auf KI als auf übermächtige Assistenzkräfte setzen, ist inzwischen bekannt - Vorboten einer neuen Zeit und keine Laborspielchen mehr.

Allerdings: Die Übertreibungen im öffentlichen Diskurs zu KI und Robotik sind ebenso groß wie die Skepsis in manchen Lagern. Wird die aktuell im Einsatz befindliche sogenannte schwache KI dem Terminus Intelligenz überhaupt gerecht? Ist es überhaupt möglich, die KI mit sauberen Daten zu füttern, um Diskriminierung von Personengruppen oder Einzelnen zu verhindern? Ist die Welt nicht viel zu komplex, um von Algorithmen beherrscht zu werden?

### **Früh übt sich - KI an Hochschulen**

Viele Fragen mit vielen Antworten - Brutstätte für Unsicherheiten, Ängste und extreme Positionen. Umso erstaunlicher, dass in deutschen Bildungseinrichtungen weiterhin ein großer Bogen um dieses Thema gemacht wird. Sicher, die TU München hat mit einem von Facebook finanzierten Institut für Ethik im Kontext KI unter der Leitung von Christoph Lütge viel Aufmerksamkeit und die Studierenden der TUM werden bestimmt viele Kontaktmöglichkeiten mit den Funktionsweisen sowie Chancen und Risiken von KI haben. An einer technischen Universität jedoch auch irgendwie selbstverständlich. Dass die Grund- und Oberschulen für derartige Themen länger brauchen, ist nicht verwunderlich, und lässt sich an dieser Stelle nicht diskutieren. Die Hochschulen in Deutschland jedoch bilden die beim Thema KI recht stumpfe Speerspitze nicht nur in der Forschung, sondern auch in der Ausbildung unseres Nachwuchses - für den Arbeitsmarkt und die Zivilgesellschaft insgesamt. Der Blick in BWL, Pädagogik und Psychologie an deutschen Hochschulen zeigt: Es werden die Klassiker gelehrt und erforscht. Nur kleine Schlenker in Richtung Plattformökonomie, Weiterbildung per Chatbot und die Frage, welche Kompetenzen in einer KI-dominierten Zukunft überhaupt noch wichtig sind.

Dabei kann mit ziemlicher Sicherheit davon ausgegangen werden, dass heutige Bachelor- und Masterabsolventen in eine Arbeitswelt eintauchen, die sich gravierend von der unterscheidet, die den Rahmen für die aktuellen Lehrbücher und Curricula bildet. Insbesondere für die Forschung in der Arbeits- und Organisationspsychologie eine gewaltige Herausforderung: Was heißt Arbeit eigentlich noch, wenn die KI für uns schuftet? Brauchen wir ein Bedingungsloses Grundeinkommen (BGE), wenn uns die Lohnarbeit ausgeht, und welche psychologischen Chancen und Risiken hätte ein

BGE (für eine psychologische Betrachtung; Gierke et al., 2020)? Wählen wir wirklich in ein paar Jahren unsere Bewerber noch mit einem klassischen Fragebogen aus oder lassen wir Kollege KI auf Bild und Wort los, um die Richtigen für uns auszuwählen? Wird sich überhaupt noch jemand klassisch bewerben, wenn wir zunehmend in eine prekäre und bis zur Überhitzung beschleunigte Gig Economy driften sowie klassische Konzern-Tanker von Schnellbooten wie "flash organizations" abgelöst werden?

### **KI trifft Psychologie**

Nun ist die Disziplin Psychologie nicht unbedingt für ihr überdurchschnittliches Selbstbewusstsein bekannt. Lange als "Lagerfach" belächelt und mit der therapeutischen Couch assoziiert, hat sich das Fach inzwischen einen stark empirischen Anstrich gegeben und schwört auf kontrolliertes Experiment ebenso wie auf objektivere psychophysiologische Verfahren, Bildgebung und natürlich: Statistik. An den Instituten werden Magnetresonanztomographie und die Macht der Zahlen in den Olymp gehoben - orientiert an spitzen Forschungsfragen in engen Spezialisierungen des Fachs. All das ist auch gut so - wir leisten uns als entwickelte Gesellschaft dieses selbstreferentielle System und erwarten ganz bewusst keine konkrete praktische Verwertungslogik oder unmittelbare gesellschaftliche Relevanz. Problematisch wird es erst dann, wenn man in der Lehrveranstaltung einmal fragt, wer denn von den Studierenden in ebendiesem System seine Zukunft sieht. Rund neunzig Prozent der Studierenden verlassen die Mauern ihrer Hochschule ohne Wiederkehr. Und diese jungen Menschen dürfen nicht gehen, bevor die Frage diskutiert worden ist, welchen Einfluss KI auf die Arbeitswelt haben kann. Und welche Rolle ihre Disziplin und damit sie selbst in den nächsten Jahrzehnten spielen werden.

Daher die Idee, ein ganzes Seminar auf diesen Themenkreis auszurichten und ab 2019 jährlich anzubieten. Die Studierenden am Institut für Psychologie der Humboldt-Universität zu Berlin sowie des Studiengangs Wirtschaftspsychologie der Hochschule für angewandtes Management wurden zur Abwechslung nicht nur mit Fachartikeln aus internationalen Journals versorgt, sondern auch mit aktuellen Büchern (und dies auch noch in Papierform) von prominenten Denkern wie Yuval Noah Harari, Richard David Precht, Steven Pinker und Erik Brynjolfsson (eine Übersicht zu den Büchern und zur Seminarliteratur findet sich auf ResearchGate unter <http://bit.ly/deepR-ResearchGate>). Statt nur einen Schnipsel zu beschreiben, wurden die 360 zur Verfügung stehenden Grad des Themenkreises voll ausgenutzt: KI in ihrer Wirkung auf Employer Branding, Personalauswahl, Personalentwicklung, Führung, Zukunft der Arbeit bis zur Zukunft der Menschheit. Alles unter der Prämisse einer sich immer schneller entwickelnden KI und aus der Perspektive der Psychologie.

### **Vom Funken zum Leuchtturm**

Und hier stehen wir aktuell: Mit vielen Materialien und noch mehr Müße über etwas nachdenken, das nicht nur die

Psychologie, sondern die Arbeitswelt als Ganzes erfasst und zukünftig erschüttern wird. Was nach dem Beben bleibt, hängt von der Kunde der Akteure ab. Werden Studierende noch vor dem Eintritt in die Arbeitswelt mit den Chancen und Risiken von KI konfrontiert und haben diese klugen Menschen auch einmal Zeit, zu diesem Thema ein Buch zu lesen, lange zu diskutieren und auszuhalten, dass keine klaren Antworten gegeben werden können, besteht Hoffnung. Die Lehrveranstaltungen waren ein erster Funken - dieser wird nun mittels konkreter Forschung zum Leuchtturm in der angewandten Forschung verstetigt. Das bedeutet vor allem, dass nicht nur das konsumiert wird, was andere tun. Aus den Veranstaltungen haben sich zehn Masterarbeiten herauskristallisiert, die die beschriebenen Inhalte vertiefen.

Themen wie das Bedingungslose Grundeinkommen aus Sicht der Psychologie oder KI-bedingte, veränderte Kompetenzanforderungen an Ärzte und Psychotherapeuten oder der Einfluss von KI auf die Unternehmensberatung und das Personalwesen werden nun vorwiegend über Experten-Interviews bearbeitet und psychologisch diskutiert. Die Studierenden sind angehalten, andere Disziplinen aktiv einzubeziehen - die Philosophie als Mutter der Psychologie, die Soziologie als Schwester der Psychologie sowie BWL und VWL sind Felder, die bestellt werden müssen. Die Instrumente sind weder MRT noch EEG und oft nicht einmal der Fragebogen. Sondern - vermeintlich schlicht - das leitfadengestützte Interview mit Expert\*innen, beispielsweise für das BGE oder für KI in der Gesundheitsbranche. Auch die qualitative Forschung generiert Daten. Eine andere Art von "Evidenz" als dies mit Experimenten möglich ist, und dennoch ein wichtiges Puzzleteil in der Betrachtung gravierender Umbrüche aus einer human-zentrierten Perspektive. Eine inhaltliche Klammer bildet die Dissertation von Antonia Sureth, in der beleuchtet wird, welche Implikationen zunehmende Automation und veränderte Tätigkeitsprofile für Selbstwertgefühl (Bowling, Eschleman, Wang, Kirkendall & Alarcon, 2010) Selbstwirksamkeitserwartung (Bandura, 1992), Sinnerfüllung (Schnell, Höge & Pollet, 2013) und andere psychologisch interessante Größen haben. Heimat all dieser Vorstöße der angewandten psychologischen Forschung ist das Forschungsprojekt deepR (Digital Era Evidence-based Psychological Research, siehe: <http://bit.ly/deepR-ResearchGate>).

In den nächsten Monaten sind die ersten Impulse aus diesen Abschlussarbeiten nutzbar - und belegen damit, dass die Psychologie einen wirklichen Beitrag in einer aufgeheizten Debatte um KI-getriebene Automatisierung und menschliche Potenziale in einer ausgeprägten Leistungsgesellschaft leisten kann.

## Key-Take-Aways

- X Künstliche Intelligenz treibt Automation von Tätigkeiten in der Arbeitswelt voran.
- X Daraus ergeben sich Chancen und Risiken für Beschäftigte, nicht nur auf wirtschaftlicher, sondern auch psychologischer Ebene.
- X Die Psychologie als Wissenschaftsdisziplin muss die Folgen KI-bedingter Automation näher erforschen.
- X Das Projekt deepR (Digital Era Evidence-based Psychological Research) steht für empirische Forschung der Psychologie im Zeitalter der Digitalisierung und wird vorgestellt.

## Autor



Prof. Dr. Jens Nachtwei ist Personalpsychologe, wurde im Bereich Ingenieurpsychologie (psychologische Aspekte von Automation) promoviert, lehrt als Professor für Wirtschaftspsychologie in den Lehrgebieten Psychologische Diagnostik und Personalentwicklung an der Hochschule für angewandtes

Management, forscht als Leiter des Projekts deepR (Digital Era Evidence-based Psychological Research) am Institut für Psychologie der Humboldt-Universität zu Berlin und leitet als Geschäftsführender Direktor das universitäre Spin-off IQP.

Kontakt: [jens.nachtwei@fham.de](mailto:jens.nachtwei@fham.de)

Mehr: [https://www.researchgate.net/profile/Jens\\_Nachtwei](https://www.researchgate.net/profile/Jens_Nachtwei)

## Quellen

- Bandura, A. (1992). Exercise of personal agency through the self-efficacy mechanism. In R. Schwarzer (Hrsg.), *Self-efficacy: Thought control of action* (S. 3-38). Washington, D.C.: Hemisphere.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., & Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 601-626.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age*. New York: W. W. Norton & Company..
- Frey, C. B., & Osborne, M. (2013). *The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Oxford Martin School. [http://sep4u.gr/wp-content/uploads/The\\_Future\\_of\\_Employment\\_ox\\_2013.pdf](http://sep4u.gr/wp-content/uploads/The_Future_of_Employment_ox_2013.pdf)
- Gierke, L., Nachtwei, J., Meißner, M., Strohm, C., Goedeke Tort, M., David, M., & Faßbender, G. (2020). Bedingungsloses Grundeinkommen – Überblick und Plädoyer für eine psychologische Perspektive. *deepR white papers*, 1, ResearchGate, DOI: 10.13140/RG.2.2.15437.38889.
- Lee, K.-F. (2018). *AI superpowers: China, Silicon Valley, and the new world order*. New York: Houghton Mifflin Harcourt.
- Schnell, T., Höge, T., & Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology*, 8(6), 543-554.

### Anmerkung:

Der Text des Beitrags basiert auf der Online-Kommunikation des Autors zum Forschungsprojekt deepR auf der Business-Plattform LinkedIn. Dort ist unter #deepR mehr zum Thema zu finden.

# Digitale Transformation in der Marktforschung

Prof. Dr. Petra Breidenbach

Professorin für Empirische  
Forschungsmethoden



*Die Welt im Wandel und derzeitigen unsicheren Verhältnissen impliziert auch durch die sich vollziehende Digitalisierung weitreichende Veränderungen für die Marktforschung. Im folgenden Beitrag werden die diesbezüglichen Auswirkungen auf das Gebiet der Marktforschung als Ganzes und einzelne Prozesse thematisiert.*

Schlüsselwörter: Digitale Revolution, Online-Befragungen (CAWI), Big Data, Data Analytics, Möglichkeit der flexiblen Reaktion auf Krisen

Die digitale Transformation ist allgegenwärtig. Seit Beginn des 21. Jahrhunderts ist die Welt aufgrund von Globalisierung, Mobilisierung und Digitalisierung von einer Kultur der Maximierung und Beschleunigung geprägt (vgl. Kirf 2018). Menschen müssen mit dem bis dahin in dieser Form nicht dagewesenen, einfach verfügbaren Überangebot an Informationen und dem Gefühl der grenzenlosen Möglichkeiten im Rahmen der vernetzten Welt umgehen und sich deutlich komplexeren und kürzeren Innovationszyklen der „digitalen Revolution“ (Becker & Knop 2015, S. 2) stellen.

Begriffe wie „information overload, Big Data oder Switchen“ sind Stichwörter, die eine neue Lebensrealität darstellen. Die Welt ist von einer gewissen unterschweligen Unruhe geprägt und lässt keinen Raum für Verzögerungen zu.

Die Marktforschung steht vor der Herausforderung, mit diesen Veränderungen umzugehen. Die fundamentalen Auswirkungen auf die Branche zeigen sich auch an den Ergebnissen einer Online-Befragung (vgl. Magerhans 2020), die der Berufsverband der Markt- und Sozialforscher mit Personen der Marktforschungsbranche im Jahr 2018 durchgeführt hat. Demnach werden die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Marktforschung von 89 Prozent der Befragten als auswirkungsreichster Trend bisher eingeschätzt. Es ist von fundamentaler Bedeutung, dass sich die Marktforschung der Tragweite der Veränderungen und ihrer neuen Rolle bewusst wird und damit umzugehen weiß. Noch 2018 beurteilten die Befragten in einer Statista-Umfrage, dass die Marktforschung in Bezug auf ihre wahrgenommene Rolle in der digitalen Transformation noch am Anfang steht. Wie in Abbildung 1 ersichtlich, beurteilt der

Großteil der Befragten (N=300 betriebliche Marktforscher, Forschungsinstitute und Dienstleister) die Marktforschung als Nachzügler in der digitalen Transformation. Eine Vorreiterrolle schrieben ihr weniger als 17 Prozent der Befragten zu (vgl. Abbildung 1).

Veröffentlichungen wie diese oder Aussagen, wie „die Marktforschung hinkt im Branchenvergleich und international zurück“ (Gapfish 2018, S. 2) verdeutlichen den Handlungsdruck, mit dem die Marktforschung konfrontiert ist und wie sie die Umsetzung der digitalen Transformation als Herausforderung erlebt.

Die Marktbedingungen haben sich im Laufe der Zeit und vor allem in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Mit Beginn der Digitalisierung, die verschiedenen Quellen (z. B. Kirf 2018) zufolge etwa auf den Beginn des neuen Jahrtausends datiert werden kann, haben sich auch für die Marktforschung weitreichende Veränderungen ergeben.

Die bis dato meist genutzte Erhebungsform, die telefonische Befragung mittels CATI-Interview (computer assisted telephone interview), verliert zugunsten der computergestützten Verfahren, hauptsächlich des Online-Interviews (CAWI) (computer assisted webbased interview), an Bedeutung. Der Grundstein für Online-Interviews wurde 1993 durch das Bereitstellen des World Wide Web gelegt. Laut der Veröffentlichung „Kleine Geschichte der Marktforschung“ in der Zeitschrift Absatzwirtschaft kann das als das Einläuten der Digitalisierung bezeichnet werden (vgl. o. Autor 2014).

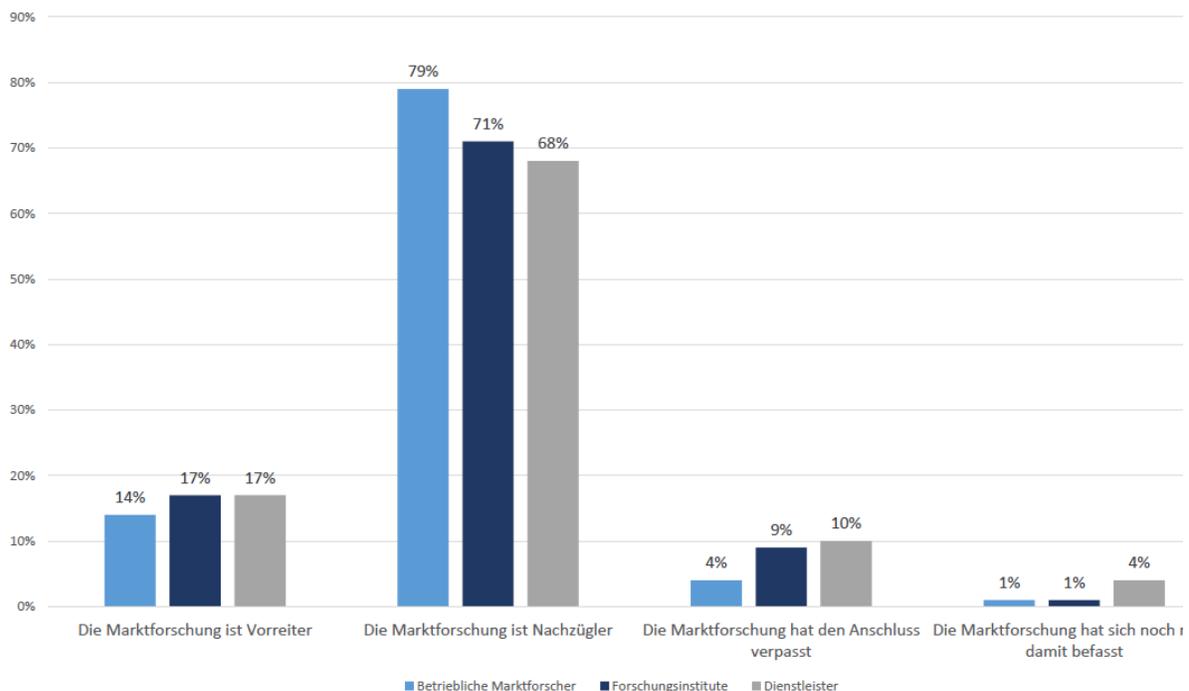


Abbildung 1: Wie sehen Sie die Rolle der Marktforschung in der digitalen Transformation?  
Quelle: Statista (2018b)

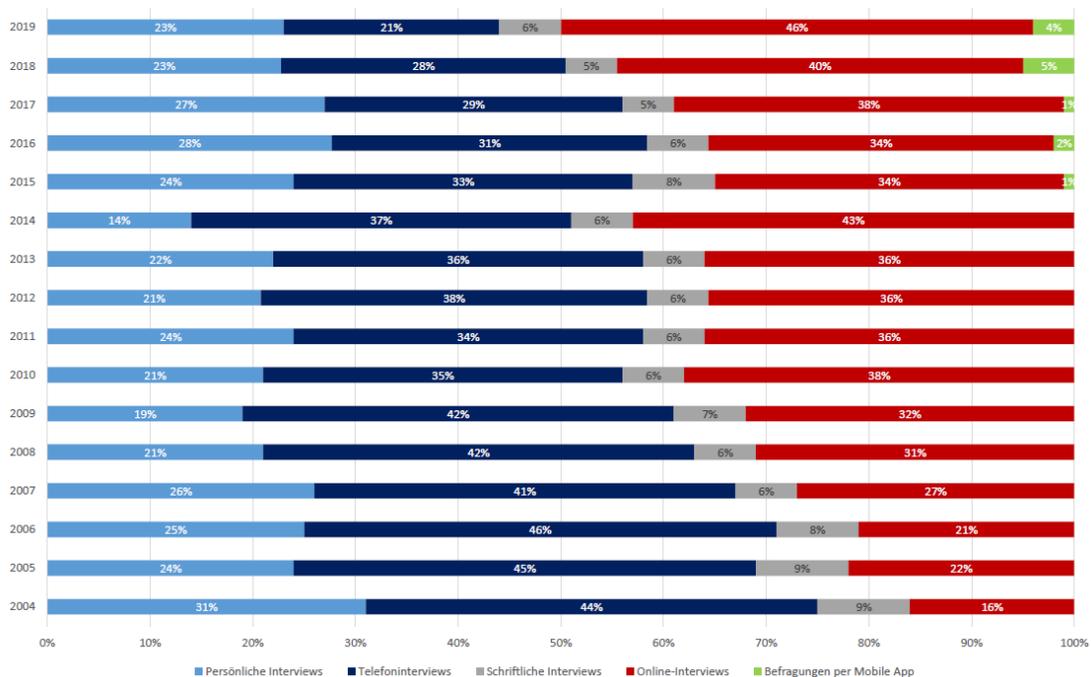


Abbildung 2: Verteilung der quantitativen Interviews der deutschen Marktforschungsinstitute in den Jahren 2004 bis 2019 nach Befragungsart

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Statista (2019b)

Wie die obige Abbildung 2 zeigt, dominierten im Jahr 2000 telefonische Interviews die deutsche Marktforschungsszene, gefolgt von persönlichen (F2F) mit 34 Prozent und schriftlichen Befragungen mit 22 Prozent.

Bis zum Jahr 2004 stieg der Anteil der Online-Befragungen, dafür sank die schriftliche Befragung um 13 Prozent auf insgesamt 9 Prozent. Telefonische Interviews blieben Anfang der 2000er Jahre auf einem hohen Niveau – bei über 40 Prozent Anteil an allen von deutschen Marktforschungsinstituten deutschlandweit durchgeführten Befragungen. Diese Verteilung blieb bis etwa 2010 in diesem Verhältnis bestehen. Die Verbreitung der schriftlichen Befragung lag zu diesem Zeitpunkt bei 6 Prozent und war damit die am wenigsten genutzte Methode unter allen quantitativen Erhebungen. Ab 2010 erreichten die Online-Befragungen erstmalig den größten Anteil an allen quantitativen Befragungen deutschlandweit und erzielten einen Anteil von 38 Prozent gegenüber 35 Prozent CATI. Die zunehmende Internetdurchdringung der Gesellschaft sowie das Aufkommen sozialer Netzwerke, wie z. B. Facebook, und deren verstärkte Nutzung in der Bevölkerung können als mögliche Gründe für den Bedeutungszuwachs des Internets als Befragungsmethode und folglich auch den Zuwachs der CAWI-Interviews angeführt werden.

2014 erreicht die neue, mittlerweile aber etablierte Befragungsart über das Internet ihren Höhepunkt und liegt mit 43 Prozent bei ihrem höchsten Anteil seit 2000. An dieser Entwicklung zeigt sich, dass es die Marktforschung geschafft hat, sich die Möglichkeiten der Digitalisierung zu Nutze zu

machen. Durch diese ist die Marktforschung in der Lage, neue Arten der Befragung anzuwenden, größere Reichweiten zu erzielen und verstärkt, bestimmte Zielgruppen anzusprechen.

So taten sich laut Rummler & Lütters (2019) „neue Möglichkeiten für die Marktforschung auf, die erkannt und genutzt wurden“ (Rummler & Lütters 2019, S. 49). Abbildung 2 zeigt, dass die Möglichkeiten von mobilfähigen Fragebögen (Die Mobilfähigkeit eines Fragebogens beinhaltet die Fähigkeit der Darstellung der kompletten Fragebogenbreite auf dem Display eines mobilen Endgeräts, ggf. sind dazu Anpassungen im Layout bei der Fragebogengestaltung notwendig.) immer mehr an Bedeutung gewinnen und im Jahr 2015 der Anteil von Befragungen als Mobile App bereits 3 Prozent an allen durchgeführten Befragungsarten ausmacht. Dieser Anteil steigt im Laufe der Jahre immer weiter und erreicht 2018 mit 5 Prozent den gleichen Anteil wie die schriftlichen Befragungen. Dieser Anstieg lässt sich auch mit der hohen Verbreitung der mobilen Endgeräte unter der Bevölkerung erklären. Denn der Anteil der mobilen Internetnutzer in Deutschland ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen und erreichte laut Statista (2020) im Jahr 2019 einen Wert von 74 Prozent. Im Jahr 2015 lag der Anteil der mobilen Internetnutzer noch bei 54 Prozent. Laut einer Befragung zur Internetnutzung nach Endgeräten, die Statista im Jahr 2018 mit n= 1.535 Personen durchgeführt hat, wurde im Jahr 2018 das Smartphone erstmals häufiger als ein PC/Laptop zum Surfen im Internet herangezogen. Welchen Anteil auf diese Entwicklung die Markteinführung des iPhones von Apple im Jahr 2007 schon hatte, bleibt nur zu erraten.

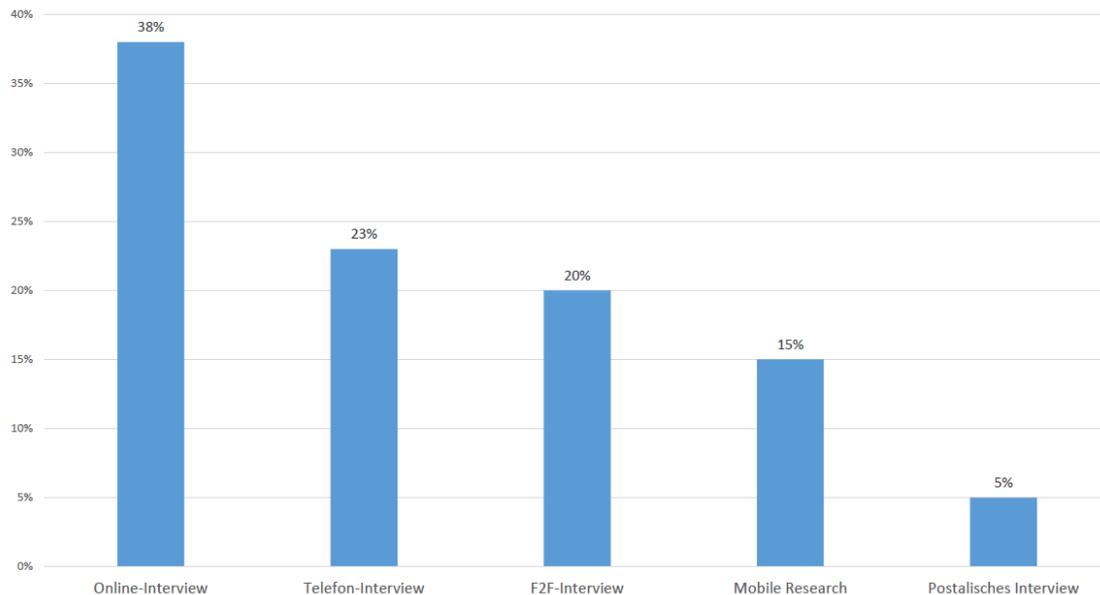


Abbildung 3: Prognose über die wichtigsten Erhebungsarten im Jahr 2020

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Statista (2009)

Im Jahr 2018 gehörten laut Statista (2018b) Online-Interviews mit 40 Prozent zu den am häufigsten eingesetzten Befragungsformen der Marktforschungsinstitute in Deutschland (vgl. Abbildung 2). Deutlich wird hier der Rückgang der telefonischen Befragung von anfänglichen 41 Prozent im Jahr 2000 auf 28 Prozent im Jahr 2018. Die CATI-Befragung ist zwar noch die am zweithäufigsten genutzte Befragungsmethode, aber der Rückgang der telefonischen Befragung ist auf mehrere Gründe zurückzuführen. Zum einen ist die allgemein gesunkene Erreichbarkeit der Bevölkerung per Telefon durch die sinkende Durchdringung mit Festnetzanschlüssen (vgl. Sand 2014), Gesis-Technical Report 2014-02 Dual Frame-Telefonstichproben, S. 7ff.) anzuführen. Dies kann gerade bei bestimmten Zielgruppen (insbesondere den Mobile-onlys) besonders wichtig werden. Da das Ziehen von Telefonstichproben für CATI-Befragungen von elementarer Bedeutung ist, kann die gesunkene Eintragsdichte in Telefonbüchern (seit Ende der Eintragspflicht 1991) als systemrelevanter, negativ wirkender Faktor bewertet werden. Zum anderen stellt die abnehmende Bereitschaft der Bevölkerung, das Telefon (z. B. wegen möglicher nervender Werbeanrufe oder unerlaubten Telefonmarketings) abzunehmen, einen weiteren Hinderungsgrund für erfolgreich durchgeführte Telefoninterviews dar. Da die Erreichbarkeit der Bevölkerung mittels Festnetz rückläufig ist (vgl. Tätigkeitsbericht der Bundesnetzagentur 2011), nutzen Marktforschungsinstitute für telefonische Befragungen verstärkt den Dual-Frame-Ansatz, d. h. die Anreicherung von Festnetzkontakten durch Mobilfunknummern. Dieses Verfahren verspricht durch die steigende Verbreitung von mobilen Endgeräten in der Bevölkerung ein effizientes Vorgehen. 2019 waren laut Statista (2019a) Smartphones bei 57,7 Prozent der deutschen Bevölkerung verbreitet.

Folglich bedient sich die Marktforschung hinsichtlich der Entwicklung von Forschungsdesigns, der Konzeption von Fragebogen-Layouts, der Zielgruppenansprache und der Erhebungsdurchführung durch angepasste Befragungsarten erfolgreich neuartiger Methoden, um dem zunehmenden Digitalisierungsgrad der Bevölkerung zu entsprechen und auf ihn passgenau einzugehen.

Trotz des Aufkommens neuartiger und innovativer Verfahren bleibt aber festzuhalten, dass auch alle klassischen Befragungsarten weiterhin ihre Daseinsberechtigung haben und situativ und/oder parallel je nach Fragestellung und Zielgruppe eingesetzt werden. Abbildung 3 gibt einen Überblick über eine Prognose der wichtigsten Erhebungsarten im Jahr 2020:

Demnach hatte man bereits im Jahr 2009 prognostiziert, dass 2020 die Online-Befragung mit 38 Prozent die am häufigsten genutzte Befragungsart sein wird. Tendenziell bewahrheitet sich diese Statistik aus dem Jahr 2009 in weiten Teilen, wenn man die Prognose mit Abbildung 2 vergleicht. Jedoch bleibt der Bereich „Mobile Research“ noch weiter unter dem vorausgesagten Anteil von 15 Prozent, sondern erreicht mit der vergleichbaren Befragungsart per mobile App im Jahr 2018 lediglich 5 Prozent (s. Abbildung 3).

Man kann annehmen, dass sich die Online-Befragung in weiteren Unterarten entwickeln wird und neue Methoden entstehen und getestet werden. So ist zu erwarten, dass Augmented Reality und Virtual Reality an Relevanz zunehmen und in Zukunft verstärkt Aufmerksamkeit durch die Marktforschung bekommen werden (vgl. Rummler & Lütters, 2019, S. 49). In einer Veröffentlichung von Research & Results (2019) sprechen sich verschiedene Experten für den Trend zur

Digital Transformation in der Marktforschung folgendermaßen aus:

„Der Wandel der Branche wird in 2020 weiter Fahrt aufnehmen. Trends wie Automatisierung, Agilisierung, AI und auch Design Thinking werden zum Alltag. Aber erfolgsentscheidend, ist aus all diesen Daten, unabhängig von der Erhebungsform, konkrete Erkenntnisse zu ziehen, damit Unternehmen den Kundenfokus praktisch und strategisch umsetzen können“ (Research&Results 2019, S. 22).

„Auch 2020 gewinnen die Berührungspunkte von traditioneller Marktforschung und moderner Data Science immer mehr an Wichtigkeit. Allerdings sehen wir das nicht als Bedrohung, sondern als eine große Chance für uns“ (Research&Results 2019, S. 22).

Die Digitalisierung bietet weitreichende Möglichkeiten, mit Methoden der Data Analytics aus erhobenen Daten Insights zu generieren. Mit Hilfe des technologischen Fortschritts ist es schon jetzt schrittweise möglich, aus Big Data mit AI-Technologie das Datenverständnis zu optimieren und laut dem Chief Marketing und Transformation Officer von Kantar „messbaren Impact“ zu generieren (Research&Results 2019, S. 23).

Das aktuell spannende Thema der künstlichen Intelligenz könnte die Marktforschung dahingehend ergänzen, die Komplexität der Prozesse zu entschlüsseln und zielgerichtet bei der Datenanalyse zu unterstützen. Dies kann Wege aus dem Digitalisierungsdschungel aufzeigen.

Aufgrund ihrer Expertise werden der Marktforschung breite Kompetenzen zugesprochen, qualitativ hochwertige Daten z. B. mittels Algorithmen und AI-Technologie aus der Informations- und Datenflut herauszufiltern und so einen Mehrwert schaffen zu können. Hartmut Scheffler, ehemaliger CEO von Kantar, betont die Anpassungsfähigkeit der Marktforschungsbranche, die sich auch in der Vergangenheit stets weiterentwickelt und qualitativ verbessert hat (vgl. marktforschung.dossier 2013). Neue relevante Bereiche ergeben sich gerade in den innovativen Technologien sowie der Schnittstelle von Offline zu Online. Es wird davon ausgegangen, dass datengetriebene Forschungsansätze die Primärforschung parallel ergänzen oder sogar teilweise ersetzen können. Laut Stützer et al. (2019) geht der Trend zu kombinierten Verfahren aus reaktiven und non-reaktiven Daten, um an weiterführende Informationen zu gelangen. In diesem Zusammenhang ist der Einsatz von intelligenten Methoden, wie Text Mining oder Cluster-algorithmen und Natural Language Processing, angesprochen. Dabei können aus digitalen Texten und komplexen Datenbeständen relevante Informationen extrahiert werden.

Eine weitere zukünftige Entwicklung wird die „Renaissance der qualitativen Forschung“ (Stützer et al. 2019, S.6) sein. Die Erhebungsmethoden werden sich in Zukunft weiter in Richtung der online qualitativen Interviews entwickeln. Laut Hartmut Scheffler (vgl. Horizont 2020) ergänzen sich so gut

wie alle in den letzten 40 Jahren herausgebildeten Methoden nebeneinander und bestehen komplementär, sodass die jeweils beste ausgewählt werden kann. Die Methodenkombination wird als geeignete Möglichkeit angesehen, die unterschiedlichen Erreichbarkeiten verschiedener Teilgruppen methodisch auszugleichen und damit einen insgesamt höheren Rücklauf und bessere Abdeckung von unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen zu erzielen.

Die Marktforschung fungiert auch nicht mehr nur als reiner Datenlieferant, sondern nach (Hedewig-Mohr 2017) als Datenversther. Die Branche steht vor der Herausforderung, nicht nur Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung anhand von ereignisbezogener CX-Messung durchzuführen und Realtime-Messungen nicht nur mit dem Instrumentarium von digitalisierten Tools abzubilden, sondern Einstellungen und Verhalten genauer und umfassender zu verstehen. Vor diesem Hintergrund wird die zweite Herausforderung der Marktforschung wichtig, technische Entwicklungen zu integrieren und mit automatisierten Lösungen und neuen Methoden im Bereich der Datenanalyse (inkl. künstliche Intelligenz und selbstlernende Systeme) umzugehen. Im Bereich der datenbasierten Dienstleistungen ist die Marktforschung mit neuen Konkurrenten, wie GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple) oder Beratungsunternehmen konfrontiert und muss laut Scheffler (vgl. Horizont 2020) ihr differenzierendes Profil und Alleinstellungsmerkmal schärfen.

## **Fazit**

Die Digitalisierung bringt also für die Marktforschung Änderungen und Anforderungen, neue Technologien, Tools und Entfaltungsmöglichkeiten. Es ist zu erwarten, dass sich die Marktforschung auch in den kommenden Jahren durch die Einflüsse der Digitalisierung und neuer Technik weiterentwickeln wird und muss. Die Schnellebigkeit und die Masse an verfügbaren Daten und Konkurrenten, die diese Daten sammeln und verarbeiten, macht es nicht leicht, sich dort zu positionieren. Allerdings hat die Marktforschung nicht nur den Vorteil der Expertise in der Erhebung richtiger, aussagekräftige Daten und der Datenanalyse, sondern auch in der Umsetzung von Ergebnissen in strategische Erkenntnisse und Empfehlungen (vgl. marktforschung.dossier (2019).

## **Ausblick angesichts der aktuellen Situation**

Durch den vorangeschrittenen Digitalisierungsgrad ist es der Marktforschung auch in Krisenzeiten wie Corona möglich, angemessen zu reagieren und das Tagesgeschäft aufrecht zu erhalten. So spricht der Arbeitskreis Markt- und Sozialforschung (ADM) Empfehlungen aus, wie sich die Branche angesichts der steigenden Anzahl von Infektionen mit dem Coronavirus SARS-CoV-2 verhalten soll. Nach Hedewig-Mohr (2020) raten die Marktforschungsverbände ADM und BVM (Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher) zu der Verlagerung der persönlichen Befragung (F2F) auf virtuelle

Befragungsmethoden. Konkret sieht der ADM für die tägliche Arbeit Folgendes vor:

- „Empfohlen wird gemeinsam mit den Kunden zu prüfen, ob die Interviews verschoben, telefonisch oder mit einem Online Panel durchgeführt werden können. (...)“
- Keine Face2-Face-Interviews (...)
- Fokusgruppen oder qualitative Einzelinterviews auf Online-Fokusgruppen oder auf Audio- oder Videokonferenz-Befragungen umstellen.“

Auch Koschel & Frieß (2020) beschreiben, wie qualitative Forschung in Zeiten sozialer Distanzierung funktionieren kann. Digitale Tools erfahren jetzt plötzlich bei allen Alters- und Bevölkerungsgruppen eine erhöhte Verbreitung und auch eine erhöhte Akzeptanz bei Probanden als Erhebungsmittel.

In diesem Zusammenhang ist es dem Marktforschungsinstitut Kantar beispielsweise gelungen, bei einzelnen Kundenprojekten persönlich-mündliche F2F-Befragungen auf andere Befragungsmodi (wie telefonisch, paper/pencil oder online) umzustellen. In methodischer Hinsicht kann diese Umstellung positiv bewertet werden, da es keinen Bruch im Auswahlverfahren gab. Vielmehr konnte sogar eine höhere Ausschöpfung erzielt werden, weil die eingebundenen F2F-Interviewer als Bindeglied zwischen Erhebungsinstitut und Zielperson fungieren können und somit der Erhebungsprozess gezielt unterstützt werden kann.

Die Durchführung von anderen Erhebungsmethoden (z. B. CATI) konnte im Kantar-Beispiel auch aufgrund des hohen Digitalisierungsgrads, der im Unternehmen bereits bezüglich der Arbeitsplatzinfrastruktur realisiert ist, auch für den Corona-Notfall garantiert werden. Beispielsweise wurden für die telefonische Erhebung sog. CATI@home-Stationen eingerichtet, damit die Telefoninterviewer, die sonst im Telefonstudio arbeiten, vom Home-Office aus befragen können. Dieses Vorgehen erzielte eine bessere Erreichbarkeit der Zielpersonen, da beispielsweise Bevölkerungsstudien nicht nur zu herkömmlichen Telefonzeiten (abends), sondern auch tagsüber telefoniert werden können.

Durch ihre langjährige Entwicklung hin zu digitalfähigen Lösungen im Zeitalter der Digitalisierung hat die Marktforschung die besten Voraussetzungen, kurzfristig auf Situationen wie die aktuelle Corona-Krise zu reagieren und spontan effiziente Möglichkeiten anzubieten, damit umzugehen und die Branche am Laufen zu halten.

Denn die wichtige Funktion der Marktforschung und die „Bedeutung von belastbaren und objektiven Daten, die als Orientierung und Entscheidungsgrundlage für Politik und Wirtschaft dienen“ (vgl. Hedewig-Mohr 2020), wird vom Branchenverband ADM laut dem Vorstandsvorsitzenden Bernd Wachter explizit betont.

## Key-Take-Aways

- X Veränderung in der Verteilung der quantitativen Befragungsarten hin zu einem Ansteigen der Online-Befragungen als meist genutzte Erhebungsart und Wachstum von Mobile Research
- X Trend zu kombinierten Methoden.
- X Aufleben der qualitativen Forschung
- X Marktforschung kann aufgrund ihres hohen Digitalisierungsgrads in Krisenzeiten funktionsfähig weiterarbeiten

## Autorin



Petra Breidenbach ist Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management und beschäftigt sich mit empirischen Forschungsmethoden und angewandter Statistik. Sie ist seit vielen Jahren in der Erhebung und Auswertung von empirischen Daten und seit über 14 Jahren in der Marktforschung tätig, zuletzt als Senior Consultant bei Kantar. Dort ist sie als Projektleiterin in der Kundenberatung mit der Durchführung von Studien zur Kundenzufriedenheit, Werbewirkungsforschung und Imageanalysen angestellt.

Kontakt: [petra.breidenbach@fham.de](mailto:petra.breidenbach@fham.de)

## Quellen

Becker, T. & Knop, C. (Hrsg.) (2015). Digitales Neuland: Warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre werden. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gapfish (2018). Digitale Transformation in der Marktforschung. Vol 1. Whitepaper. Online unter: <https://gapfish.com/wp-content/uploads/2018/11/Digitale-Transformation-in-der-Marktforschung-Vol.pdf> (Abruf: 22.1.2020).

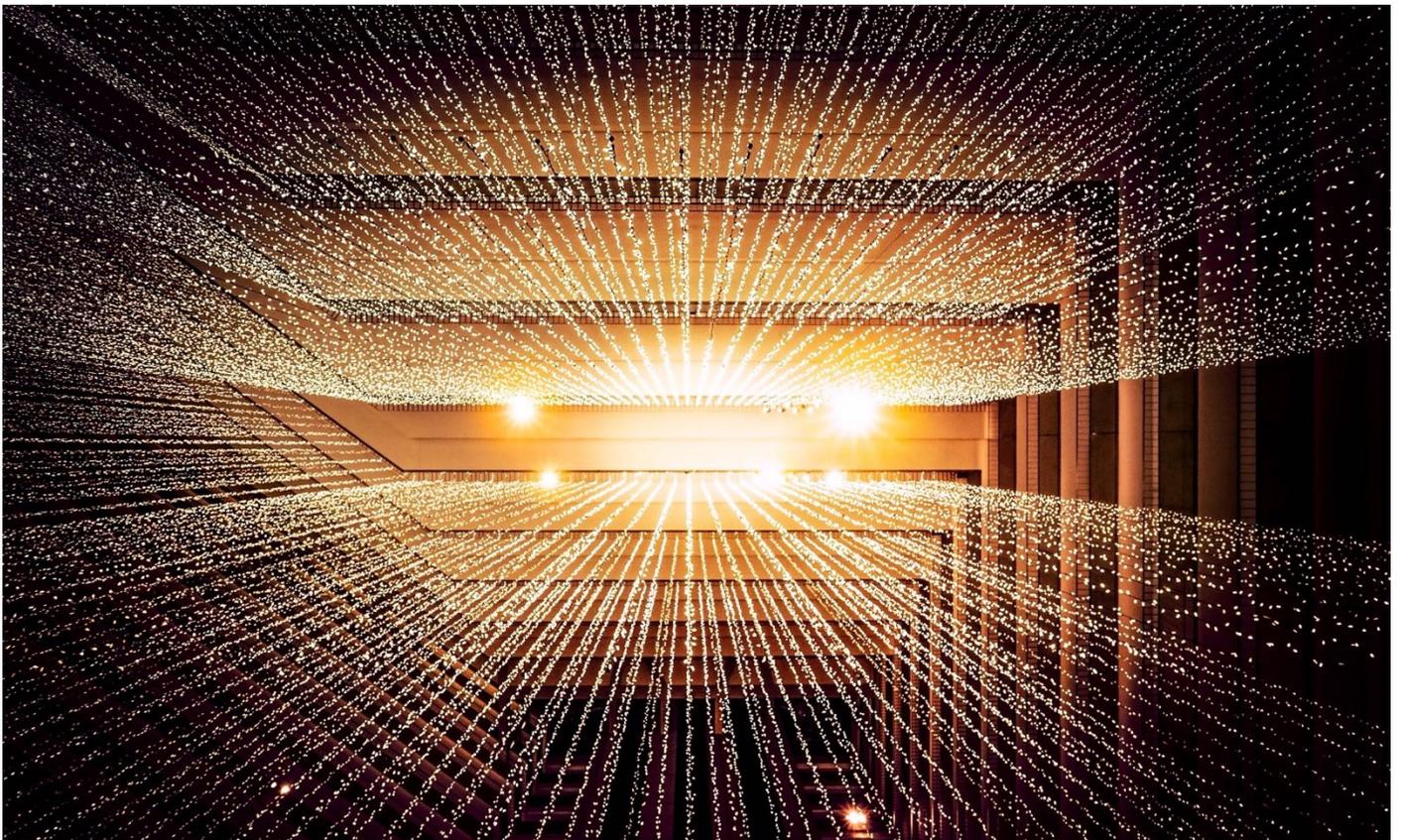
Hedewig-Mohr, S. (2017). Umfrage zum Jahreswechsel 2017/18. Den Wandel als Chance begreifen. In: Horizont 06/2017. Online unter: <https://www.horizont.net/planung-analyse/nachrichten/Umfrage-zum-Jahreswechsel->

- 20172018-Was-bringt-uns-2018--16332 (Abruf: 13.4.2020).
- Hedewig-Mohr, S. (2020). Gerade in Krisenzeiten brauchen wir belastbare Daten. *Marktforschung in Zeiten von Corona*. In: *Horizont* 19.03.2020. Online unter: <https://www.horizont.net/planung-analyse/nachrichten/marktforschung-in-zeiten-von-corona-adm-raet-von-face-to-face-interviews-ab-181680> (Abruf: 12.4.2020).
- Horizont (2020): Ein Schritt zurück nach vorn. Interview mit Hartmut Scheffler. In: *Planung & Analyse*, Jubiläumsausgabe 2019, 03.01.2020. Online unter: <https://www.horizont.net/planung-analyse/nachrichten/hartmut-scheffler-ein-blick-zurueck-nach-vorn-173051> (Abruf: 25.2.2020).
- Kirf B. (2018) Unternehmenskommunikation in Zeiten digitaler Transformation. In: *Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Koschel, K.-V. & Frieß, H.-J. (2020). Ein Tsunami für die Forschungslandschaft. In: *Horizont* 17.4.2020. Online unter: <https://www.horizont.net/planung-analyse/nachrichten/qualitative-forschung-in-zeiten-von-corona-ein-tsunami-fuer-die-forschungslandschaft-182202> (Abruf: 17.4.2020).
- Magerhans, A. (2020). Mafo-Studie. Was ein Marktforscher heute können muss. In: *Planung & Analyse* 22.01.2020. Online unter: <https://www.horizont.net/planung-analyse/nachrichten/mafo-studie-was-ein-marktforscher-heute-koennen-muss-178242> (Abruf: 21.04.2020).
- marktforschung.dossier (2013). *Marktforschung 2020*. Interview mit Hartmut Scheffler (TNS Infratest/ADM). 14.2.2013. Online unter: <https://www.marktforschung.de/dossiers/themendossiers/marktforschung-2020/dossier/interview-mit-hartmut-scheffler-tns-infratestadm/> (Abruf: 2.3.2020).
- marktforschung.dossier (2019). From insights to impact. Interview mit Hartmut Scheffler. Consulting war immer Bestandteil unserer DNA. 27.11.2019. Online unter: <https://www.marktforschung.de/dossiers/themendossiers/from-insights-to-impact/dossier/consulting-war-immer-bestandteil-unserer-dna/> (Abruf: 14.4.2020).
- o. Autor (2014). Kleine Geschichte der Marktforschung. Online unter: [http://printarchiv.absatzwirtschaft.de/pdf/Tabelle\\_Geschichte-Marktforschung\\_S1.pdf](http://printarchiv.absatzwirtschaft.de/pdf/Tabelle_Geschichte-Marktforschung_S1.pdf) (Abruf: 20.04.2020).
- Research & Results (2019). 2020 am Start. In: *Research&Results - Das Magazin der Marktforschung* (Hrsg.). Ausgabe 7/2019, S. 18-23.
- Rumler, A. & Lütters, H. (2019). Eine kurze Geschichte der Marktforschung. In: *Planung & Analyse* (2019). Jubiläumsausgabe, S. 44-49. Scheffler, H. (2017). Personenbezogene Daten werden teurer - Wo für die Marktforscher die Chancen der Digitalisierung liegen. Online unter: [https://www.meinungsbarometer.info/beitrag/Personenbezogene-Daten-werden-teurer\\_2394.html](https://www.meinungsbarometer.info/beitrag/Personenbezogene-Daten-werden-teurer_2394.html) (Abruf: 19.11.2018).
- Sand, M. (2014). Dual-Frame-Telefonstichproben. Entwicklung, Handhabung, Gewichtung. *GESIS - Technical Reports 2014-02*. GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (Hrsg.). Mannheim.
- Statista (2009). Prognose über die wichtigsten Erhebungsarten in der Marktforschung im Jahr 2020. Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/152728/umfrage/bedeutung-von-erhebungsarten-der-marktforschung-in-deutschland-2020/> (Abruf: 30.3.2020).
- Statista (2018a). Internetnutzung nach Endgeräten. Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/237753/umfrage/online-nutzung-in-deutschland-nach-geraetetyp/> (Abruf: 10.4.2020).
- Statista (2018b). Umfrage zur Rolle der Marktforschung in der digitalen Transformation. Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/809586/umfrage/umfrage-zur-rolle-der-marktforschung-in-der-digitalen-transformation/> (Abruf: 10.4.2020).
- Statista (2019a). Anzahl der Smartphone Nutzer in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2019. Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/198959/umfrage/anzahl-der-smartphonenuutzer-in-deutschland-seit-2010/> (Abruf: 14.4.2020).
- Statista (2019b). Verteilung der quantitativen Interviews der deutschen Marktforschungsinstitute in den Jahren 2000 bis 2018 nach Befragungsart. Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/152363/umfrage/befragungsformen-der-marktforschungsinstitute-in-deutschland/> (Zugriff: 10.3.2020).
- Statista (2020). Anteil der mobilen Internetnutzer in Deutschland in den Jahren 2015 bis 2019. Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/633698/umfrage/anteil-der-mobilen-internetnutzer-in-deutschland/> (Abruf: 10.4.2020).
- Stützer, C.M. et al. (2019). Digitale Transformation in der Marktforschung. In: Stützer, C.M., Wachenfeld-Schell, A. Oglesby, S. (Hrsg.) (2019). *(Intelligentes) Text Mining in der Marktforschung* (Kompendium der Online-Forschung, 1). Köln: Deutsche Gesellschaft für Online-Forschung e.V. (DGOF), S. 5-6.

# Digitalisierung in der angewandten Marktforschung – Ein Erfahrungsbericht aus Projektarbeiten mit Studierenden

Prof. Dr. Michael Förch

Professor für Statistik und Marktforschung



*Dieser Erfahrungsbericht beschreibt Möglichkeiten des Einsatzes von digitalen Anwendungen der Datenerhebung und -auswertung, welche mit vergleichsweise einfachen Mitteln und unter geringerem Ressourceneinsatz genutzt werden können. Diese Methoden werden an der Hochschule für angewandtes Management im Rahmen von Marktforschungskursen oder Kursen zur Werbewirkungsforschung praktisch angewendet, mit oder ohne Auftrag von externen Unternehmen. Interessant ist dieser Erfahrungsbericht für Marktforscher kleinerer und*

*mittelständischer Unternehmen, für Unternehmensberater oder für Dozenten der Marktforschung an Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen.*

Schlüsselwörter: Digitale Marktforschung, Onlinebefragung, Onlineberichte, Eye-Tracking, Apparative Verfahren, Werbewirkungsforschung

Digitalisierung in der Marktforschung wird häufig mit Big Data, Neuromarketing, KI oder Data Mining in Verbindung gebracht. Allerdings stecken hinter diesen Begriffen auch Verfahren oder Anwendungen, die oftmals eine hohe Expertise erfordern, die teuer sind oder die nicht sinnvoll sind, weil nicht genügend passendes Datenmaterial verfügbar ist.

### Untergliederung von Marktforschungsmethoden

Basierend auf dem markt- und werbepsychologischen Wirkungsmodell von Neumann (2013) lassen sich verschiedene Marktforschungsmethoden untergliedern, mittels derer Variablen des Modells empirisch gemessen werden können. Dies sind unter anderem Variablen zur Messung der Wahrnehmung, der Aktivierung sowie zur Messung der Anmutung und Bewertung im Kurzzeitspeicher. Des Weiteren sind es Variablen zur Messung von Einstellung und Images im Langzeitspeicher sowie zur Messung der Verhaltensbeobachtung.

### Marktforschungsmethoden zur Messung der visuellen Wahrnehmung

Bezüglich der Wahrnehmung spielt in der Marktforschung die Messung der visuellen Wahrnehmung die größte Rolle. Dies macht Sinn, da mittels der visuellen Wahrnehmung die größte Informationsmenge pro Zeiteinheit aufgenommen wird (Maderthaler, 2017). Eine Marktforschungsmethode zur Wahrnehmungsmessung ist die Blickregistrierung, das Eye-Tracking. Beim Eye-Tracking wird zumeist über die Cornea-Reflex-Methode die Änderung des Ausfallwinkels der Reflektion, die sich an der Cornea widerspiegelt, gemessen, wenn sich das Auge des Probanden bewegt. Die Kameras, die diese Augenbewegungen aufnehmen, sind entweder in Spezialbrillen integriert oder in Bildschirme eingebaut bzw. werden über externe Kameras an Bildschirme angedockt. Bis vor wenigen Jahren war die entsprechende Hardware mehrere tausend Euro teuer. Auf Grund des wachsenden Massenmarktes der Gamer, für die spezielle Spiele entwickelt werden, welche sich durch Augenbewegungen steuern lassen, sind diese Hardwarepreise allerdings stark gesunken, womit Eye-Tracking grundsätzlich auch für kleinere (Marktforschungs-)Unternehmen interessant wird. Dennoch kostet die Software zur Auswertung der Eye-Tracking-Daten beispielsweise über Heat-Maps oder Gazeplots einiges: Sehr gute und ausgereifte Lösungen wie die des Marktführers Tobii – einem schwedischen Unternehmen – kosten mehrere tausend Euro. In Marktforschungs- und Werbewirkungsforschungsseminaren der Hochschule für angewandtes Management wurde neben Tobii auch die Lösung EyeVido genutzt, welche den Vorteil bietet, dass die Software cloudbasiert ist. Zudem kann der Tobii 4C-Eye-Tracker als Aufnahmekamera verwendet werden. Er kostet knapp über 150 € (Tobii Eye Tracker 4C, o.D.).

Das Handling der Software von EyeVido ist – ebenso wie das von Tobii – sehr intuitiv und erfordert keinerlei Programmierkenntnisse. An der Hochschule für angewandtes Management werden Studien zur Wahrnehmung von

Werbeanzeigen, Website-Usability-Tests, Videospots oder Werbung in sozialen Medien durchgeführt. Die Probanden werden zumeist während der Seminare von anderen Kursen an der Hochschule rekrutiert.

Obwohl die Darbietung beispielsweise einer Werbeanzeige in der Regel nur zwei Sekunden dauert, muss man das zuvor notwendige Kalibrieren der Augen der Probanden mit als Zeitfaktor berücksichtigen. Da ein Vergleich von Anzeigen von anderen Werbeelementen sinnvoll ist, erfordert ein Eye-Tracking-Test inklusive Anweisung durchaus Zeit. Erfahrungsgemäß erhält man an einem Studientag gut 60 gültige Datensätze, mit denen sich gut arbeiten lässt. Als Faustregel sollten pro homogener Untergruppe 30 Personen plus 10 Prozent getestet werden – die „10 Prozent“ sind Probanden, bei denen Eye-Tracking nicht funktioniert. Dies waren in der Vergangenheit beispielsweise Personen, die sich die Augen hatten lasern lassen.

Die Auswertung der Blickverläufe in Form von Heat-Maps oder Gazeplots geschieht automatisch und in Echtzeit. Zumindest bei diesen Basisauswertungen sind keine eigenen manuellen Berechnungen notwendig.

Da über die Blickregistrierung nur gemessen werden kann, was bzw. wie lange etwas betrachtet wird, aber nicht warum, wird in der Regel im Anschluss an die Eye-Tracking-Studie mit denselben Probanden die Erinnerung beispielsweise an die Werbeplakate sowie deren Bewertung gemessen.

### Marktforschungsmethoden zur (apparativen) Messung der Bewertung

Die Messung der Bewertung von Werbemitteln kann über die physiologische Ebene erfolgen, beispielsweise über die Messung der Pupillengröße. Die Idee dahinter ist, dass sich



Abbildung 1: Beispielauswertung einer Eye-Tracking-Studie. Aufgabenstellung: „Bestellen Sie ein ‚Shrub!‘ Produkt Ihrer Wahl.“ Die Probandinnen waren Frauen über 50. Festgestellt werden sollte, ob der Bestellprozess für diese Zielgruppe ein Problem darstellt, d. h. ob die Usability der Webseite optimiert werden muss..

Quelle: Eigene Darstellung

Pupillen bei positiver Aktivierung weiten, bei negativer aber verengen. Einige Eye-Tracking-Systeme wie Tobii haben eine Pupillenmessung integriert. In der Praxis ist diese aber nur bedingt anwendbar, da streng kontrollierte

Laborbedingungen insbesondere hinsichtlich konstanter (einigermaßen dunkler) Lichtverhältnisse hergestellt werden müssen.

Eine weitere Methode der Messung der Bewertung auf physiologischer Ebene ist die Hautwiderstandsmessung, die Auskunft über die Aktivierungsstärke liefert (Felser, 2015). Günstige Hardware liegt hier bei unter 150 €. Beispielsweise wird der Mindfield eSense Skin Response an ein Tablet oder Smartphone angeschlossen; der Hautwiderstand wird über zwei Elektroden an Zeige- und Mittelfinger gemessen.

Die Anwendung der Methode ebenso wie deren Interpretation der Daten ist problemlos. Problematisch ist allerdings, dass die Elektroden an den Fingern der Probanden angebracht werden müssen, was Zeit kostet und was bedeutet, dass an den Probanden herumgefingert werden muss. Zudem hat die Anwendung dieser Methode im Rahmen einer Abschlussarbeit an der Hochschule für angewandtes Management zur Aktivierungsmessung gezeigt, dass viele Probanden direkt nach dem Anbringen der Elektroden durch das Anbringen ein hohes Aktivierungslevel hatten, das sich erst mit der Zeit normalisiert hat.

In letzter Zeit sind des weiteren EEG-Lösungen erschwinglich



Abbildung 2: Anbringung von Dioden zur Hautwiderstandsmessung  
Quelle: Eigene Darstellung

geworden. Das für Marktforschungszwecke an der Hochschule für angewandtes Management erworbene Gerät Emotiv Insight misst Hirnströme über fünf Kanäle und kostet 275 € ([EMOTIV Insight 5 Channel Mobile Brainwear®], o.D.). Vorteil dieser Hardware ist, neben dem günstigen Preis, dass es sich hier um eine Art Headset handelt. Es kann also einfach aufgesetzt werden, ohne dass geklebte Dioden am Kopf der Probanden für den optimalen Kontakt festgemacht werden müssen.

Letzteres ist für Marktforschungsprojekte – zumindest für kleinere – nicht praktikabel. Aber auch bei dem Emotiv Insight dauert es, bis eine zufriedenstellende Kontaktqualität hergestellt wird. Zudem gibt es bei Brillenträgern Probleme, da zwei Dioden hinter den Ohren platziert werden.

Die Datenqualität ist kritisch zu sehen; so gibt der Hersteller Emotiv' in den Nutzungsbedingungen selbst an, dass dessen Produkte nicht zur Diagnose genutzt werden dürfen. ([EMOTIV Terms of Use], o.D.)

Zur Messung der Bewertung über apparative Verfahren bieten mehr und mehr Hersteller automatische Gesichtserkennungslösungen an. Auf Grund von datenschutzrechtlichen Fragen wird diese Technologie an der Hochschule für angewandtes Management allerdings nicht für Forschungszwecke genutzt.



Abbildung 3: Aufsetzen des Headsets von Emotiv' zur Messung von Hirnströmen. Das linke Bild zeigt mögliche Probleme bei Brillenträgern  
Quelle: Eigene Darstellung

Neben den vorgestellten apparativen Verfahren zur Messung der Bewertung kann diese über die subjektive Erlebnisebene, sprich Befragungen, gemessen werden.

### Quantitative Marktforschung mittels (Online-)Befragungen

Sowohl die subjektive Erlebnisebene als auch die Erinnerung oder die Einstellung/das Image kann gut über Befragungen gemessen werden. Onlinebefragungen haben hier Papierbefragungen weitestgehend abgelöst, auch wenn Papierbefragungen in manchen Anwendungsgebieten wie Seminarevaluationen - auf Grund höherer Rücklaufquoten - oder bei manchen Zielgruppen wie Ärzten durchaus noch ihre Daseinsberechtigung haben. In diesem Zusammenhang erwähnenswert sind hybride Befragungsformen, bei denen auf Papierfragebögen ein QR-Code oder Link zu einem Onlinefragebogen abgedruckt ist.

Onlinebefragungen bieten den Vorteil, dass Fragebögen interaktiv gestaltet werden können: Filterführungen, bedingte Anzeigen von Fragen oder Texten, Pflichtangaben, zufällige Reihenfolge von Merkmalsausprägungen, Fragen oder ganzen Seiten, responsives Design der Formulare u. a. – mit modernen Softwaretools sind diese Optionen alle verfügbar. Bei der Auswahl von Onlinebefragungssoftware für Marktforschungsprojekte ist mittlerweile elementar, dass die Server, auf denen die Umfragen und deren Antworten gehostet werden, in der EU stehen.

Erfahrungsgemäß sind Onlinebefragungen für Studien im Rahmen von Marktforschungsseminaren eine ertragreiche Datengewinnungsmethode. Beispielsweise wurde bei einer Studie zum Konsumentenverhalten von alkoholfreiem Bier ein Fragebogen zur Messung von Einstellungen und Image mit der Software SphinxCloud.de durchgeführt. Nach einer qualitativen Vorstudie wurde während des Seminars die Umfrage konzipiert, validiert und technisch umgesetzt. Den Link zu der Umfrage verteilten die Studierenden aus Ismaning und Berlin an Freunde und Bekannte. Insgesamt generierte diese Umfrage 491 gültige Antworten innerhalb von drei Tagen.

Eine interessante Option ist, dass einige Softwaretools Onlinepanels mit integriert haben. Bei einem Onlinepanel registrieren sich Personen, die bereit sind, Umfragen gegen Bezahlung oder andere Vergütungen zu beantworten. Marktforscher können nun gegen Geld eine bestimmte Anzahl an Personen beauftragen, eine Umfrage zu beantworten. Je nach Umfragetool ist das sehr einfach und vergleichsweise kostengünstig. Bei der Software SphinxCloud.de ist eines der weltweit führenden Onlinepanels CINT integriert: Hat man eine Umfrage erstellt, so kann man über einen Klick das Panel aufrufen. Dort legt man die gewünschte Anzahl an Antworten fest, gibt – wenn gewünscht – bestimmte Quotierungen an und erhält sofort ein Angebot angezeigt. Je nach ausgewähltem Land und der Anzahl der gewünschten Quotierungen berechnet sich ein Betrag pro Interview, der mit steigender Anzahl an gebuchten Antworten sinkt. Als Anhaltspunkt für die Kosten: Bei einer Befragung mit 15 Fragen und 1000 ausgefüllten Fragebögen ohne Quotenvorgaben sollte man mit 2,80 € pro Interview rechnen. Nutzt man diese Datensammlungsmethode in der Praxis, bezahlt man nach gewünschter Auswahl per Kreditkarte und die Beantwortung beginnt im Sekundentakt! Nach Erfahrung des Autors sind nach einem halben Tag mindestens 500 Antworten eingegangen, CINT gibt eine Feldzeit von 2-3 Tagen vor. Die Nutzung von Onlinepanels ist schnell und einfach durchführbar sowie recht kostengünstig. Über die Qualität der Antworten kann man geteilter Meinung sein, ebenso stellt sich die Frage nach der Repräsentativität. Laut CINT sollen Umfragen ab 1000 Antworten repräsentativ sein. Bezüglich der Repräsentativität von Onlinebefragungen und im Speziellen von Onlinebefragung über Panels sei auf entsprechende Diskussion verwiesen (siehe z. B. Wagner-Schelewsky & Hering, 2019). Fakt ist: Über Panelbefragungen werden morgens Umfragen in Auftrag gegeben und deren Ergebnisse abends in Talkshows oder am nächsten Morgen in Zeitungen als „repräsentative Meinung der Deutschen“ präsentiert.

Neben Onlinebefragungen bietet sich an, dass Face-to-Face-Befragungen mittels Tablets oder Smartphones durchgeführt werden. Prinzipiell kann dies technisch genauso laufen wie Onlinebefragungen. Falls bei Face-to-Face-Befragungen allerdings kein stabiler Internetzugang gewährleistet ist – was auf Messen oder bei Events durchaus der Fall sein kann –

sollte die Befragung auf dem mobilen Endgerät über eine App laufen, bei der die Interviewerin oder der Interviewer nicht permanent online sein muss. Der Vorteil der Durchführung von Face-to-Face-Befragungen mittels eines mobilen Endgeräts liegt darin, dass keine Datenübertragung von Papier in elektronische Formate notwendig ist, d. h., die Dateneingabe geschieht nur einmal, wodurch Zeit und Fehleingaben reduziert werden. Die Übertragung von ausgefüllten Papierfragebögen in elektronische Form kann natürlich durch das Einscannen und automatische Einlesen der Formulare erleichtert werden. Beispielsweise bieten die Lösungen von ElectricPaper, dem deutschen Marktführer solcher Softwareanwendungen, sehr gute Erkennungsquoten, beispielsweise bei dem Einlesen von Seminarevaluationen mittels der Lösung EvaSys. Allerdings kosten diese Anwendungen etwas, zudem müssen die eingelesenen Formulare auch im Nachhinein einer Prüfung unterzogen werden, insbesondere was offene Fragen angeht. Zudem können im Hintergrund der Dateneingabe automatische Variablen wie die Eingabezeit, -dauer und sogar der Befragungsort mittels genauer GPS-Koordinaten erfasst werden. An der Hochschule für angewandtes Management werden insbesondere Evaluationen von Sportevents wie Mash 2019 über Smartphone und Tablet von den Studierenden durchgeführt.

#### **Von statischen zu interaktiven Berichten: Dashboards**

An den meisten Hochschulen und Universitäten wird gelehrt, wie man deskriptive Basisauswertungen mit Hilfe von Excel und tiefere statistische Analysen meist mit SPSS durchführt. In der praktischen Marktforschung setzen sich mehr und mehr digitale Berichte durch, sogenannte Dashboards. Solche Dashboards wurden in den letzten Wochen der breiten Öffentlichkeit bekannt, da unter anderem das Robert-Koch-Institut aktuelle Infektionszahlen in Bezug auf das Corona-Virus mittels eines interaktiven Dashboards anbietet (Robert Koch-Institut: COVID-19-Dashboard, o.D.).

Über Dashboards können auch Marktforschungsergebnisse, welche im Rahmen von studentischen Projekten in Seminaren oder Abschlussarbeiten gewonnen werden, leicht kommuniziert werden. So wurden beispielsweise die Ergebnisse einer Studie zum Konsumentenverhalten von alkoholfreiem Bier, welche Wirtschaftspsychologiestudenten an der Hochschule für angewandtes Management durchgeführt haben, verschiedenen Brauereien alkoholfreies Bieres zur Verfügung gestellt. Der Bericht ist abrufbar unter [https://www.sphinonline.net/SphinxSurvey/Alkoholfreies\\_Bier\\_BPtGo/Bericht.htm](https://www.sphinonline.net/SphinxSurvey/Alkoholfreies_Bier_BPtGo/Bericht.htm)

Tools zur Erstellung solcher Dashboards bieten mittlerweile eine Vielzahl von Filtermöglichkeiten, Kombinationsoptionen oder konditioneller Anzeigen sowohl von quantitativen als auch von qualitativen Daten an. Erfahrungsgemäß werden solche Dashboards in der Praxis auch sehr gut angenommen, jedoch sollte man diese nicht überfrachten, da man ansonsten Gefahr läuft, dass die Berichte zu komplex werden und Leser

überfordern. Auch hier gilt erst einmal das KISS-Prinzip, komplexere Szenarioanalysen sollten auf untergeordneten Berichtsebenen angeboten werden.

### Fazit

Digitale Anwendungen haben sich bei quantitativen Befragungen bereits fest etabliert, digitale Dashboards sind gerade dabei sich zu etablieren. Apparative Verfahren vornehmlich zur Messung der Wahrnehmung und Bewertung sind grundsätzlich auch für kleinere Marktforschungsinstitute oder Marktforschungsabteilungen erschwinglich geworden. Genauso können diese in Marktforschungsseminaren sinnvoll eingesetzt werden, auch wenn es (noch) etliche Schwächen bei der ein oder anderen Methode gibt. Bei aller Digitalisierung und Automatisierung in der Marktforschung ersetzt dies keine Methodenausbildung. Tools werten alles aus, wenn man nur entsprechende Einstellungen vornimmt – sinnvoll oder nicht.

### Key-Take-Aways

- X Im Zuge zunehmender Digitalisierung gibt es neue und/oder erschwinglich gewordene Anwendungen für die Marktforschung.
- X KMUs bietet dies die Möglichkeit, inhouse Marktforschung zu betreiben, - nicht nur quantitative Befragungen, sondern beispielsweise auch die Durchführung von apparativen Verfahren
- X Trotz Erschwinglichkeit, Automatismen und Intuitivität der Anwendungen setzt die Nutzung Methodenwissen voraus...

### Autor



Professor Dr. Michael Förch lehrt an der Hochschule für angewandtes Management Statistik, Marktforschung, Methoden zur Erfassung der Werbewirkung. Er ist seit 20 Jahren Geschäftsführer des Unternehmens Sphinx-Survey, welches Softwarelösungen und Dienstleistungen im Marktforschungsbereich anbietet. Zu den Kunden gehören sowohl Fortune-500-Unternehmen, wie auch klein- und mittelständische Unternehmen.

Kontakt: michael.foerch@fham.de

<https://sphinx-survey.de/>

### Quellen

- EMOTIV Insight 5 Channel Mobile Brainwear. Abgerufen am 15.04.2020, von <https://www.emotiv.com/product/emotiv-insight-5-channel-mobile-eeg/>
- EMOTIV Terms of Use. Abgerufen am 24.04.2020, von <https://id.emotivcloud.com/eoidc/privacy/terms/>
- Felser, G. (2015). Differentielle Konsumentenpsychologie. In: Werbe- und Konsumentenpsychologie. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Maderthaner, R. (2017). Psychologie (2. Aufl.). Wien: Facultas.
- Neumann, P. (2013). Handbuch der Markt- und Werbepsychologie. Bern: Huber.
- Tobii Eye Tracker 4C. Abgerufen am 15.04.2020, von <https://gaming.tobii.com/tobii-eye-tracker-4c/>
- Wagner-Schelewsky P. & Hering L. (2019). Online-Befragung. In: N. Baur N. & J. Blasius (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer.

# So konzipieren Sie digitale Beratungs- und Verkaufsdialoge

Prof. Dr. Karl Peter Fischer

Professor für Markt- und Werbepsychologie



*Fast jedes Business funktioniert nach folgender, einfacher Grundrechnung: Umsatz minus Kosten ist Gewinn. Dazu benötigen Unternehmen Einnahmequellen. Es muss ihnen gelingen, ihre unternehmerischen Leistungen gegen Entgelt an den Markt zu bringen. Das bedeutet, die Produkte oder die Dienstleistungen, die in einem Beratungs- oder Verkaufsdialog kommuniziert werden, müssen „Wertangebote“ für potenzielle Kunden sein. Das sind sie, wenn sie ein aktuelles Kundenproblem besser lösen als die Angebote der Wettbewerber auf diesem Markt. Diese kompakte Zusammenfassung zeigt Ihnen, wie Sie zum "Regisseur" eines erfolgreichen, digitalen Beratungs- und Verkaufsgesprächs - auch im Live Chat - werden. Ziel dieses psychologischen Frameworks ist es, gleichwohl Neulingen und Praktikern in Unternehmen einen leicht verständlichen Leitfaden*

*an die Hand zu geben, eine einfache Methode, um die Performance der eigenen (digitalen) Beratungs- und Verkaufskommunikation (Dialoge) gezielt zur optimieren.*

Schlüsselwörter: Verkaufsgespräche, Vertrieb, Kundendialog, Kaufmotive

## So inszenieren Sie einen erfolgreichen Dialog

Um einen erfolgreichen Dialog zu konzipieren, müssen Sie Ihr Wertangebot (Lösung) an eine passende Zielgruppe kommunizieren und verkaufen. Im Folgenden skizzieren wir an einem klassischen Verkaufsgespräch die relevanten Bestandteile dieses Dialoges. Der persönliche, direkte Dialog von Mensch zu Mensch ist die Urform einer ökonomischen Austauschbeziehung. Alle anderen Dialoge in digitaler Form ohne persönlichen Kontakt können als „Ersatzgespräche“ verstanden werden. Damit folgen wir dem Paradigma von Prof. Siegfried Vögele (Vögele,2002) und übertragen viele seiner Ideen und Erfahrungen in die digitale Welt. Sie werden sehen, dass es viel Sinn macht, eine Webseite oder einen E-Shop, aber auch einen Online-Live-Dialog (Video-Chat) mit einem echten, persönlichen Verkaufsgespräch zwischen zwei Personen zu vergleichen.

### Kodierung eines persönlichen Live-Beratungs- und Verkaufsgespräch

Damit ein persönliches Beratungs- und Verkaufsgespräch erfolgreich ist, müssen der Inhalt des Dialoges und seine Bestandteile entsprechend aufgebaut sein. Lassen Sie uns kurz die Bestandteile dieses Dialoges skizzieren, um ihn später in die digitalen Varianten zu übertragen. Auf der Anbieterseite (Unternehmen) haben wir die Verkäuferin und den Verkäufer. Diesen „Sendern“ muss es nun gelingen, die Verkaufsbotschaft verständlich an die Käuferin und den Käufer ohne Störung zu kommunizieren.

An erster Stelle steht dabei die Konzeption der Information, der Botschaft. Diese muss nun so kodiert werden, dass sie für die Empfängerseite relevant ist. Kodieren bedeutet hier, dass die Botschaft in Worte (Sprache) gefasst werden muss. Diese Sprache sollte sich an der Empfängerin oder dem Empfänger orientieren. Damit ist gemeint, dass Sie sich dem Bildungsniveau, den kognitiven Fähigkeiten und der Sprache des Käufers anpassen sollte. Je einfacher und verständlicher desto besser.

Der Übertragungskanal der Botschaft ist in einem echten, klassischen Verkaufsgespräch (Face-to-Face) der Raum, in dem sich Verkäufer\*in und Käufer\*in befinden. Also der Ort, wo dieses Gespräch stattfindet. Wichtig für den Verkaufserfolg ist, dass die Empfängerin oder der Empfänger der Botschaft ohne große Störung "dekodieren" kann. Dekodieren bedeutet, dass die Empfängerseite zum einen, die Bedeutung (Nutzen) der Botschaft erkennen kann, zum anderen einen aktuellen Bedarf für die Botschaft hat. Das bedeutet, Empfängerin oder Empfänger müssen in der Botschaft die Lösung ihrer aktuellen Probleme, Wünsche und Bedürfnisse erkennen. Nur dann wird die Zuhörerin oder der Zuhörer dem Gespräch auch ihre kostbare Aufmerksamkeit spenden, sich mit der Botschaft bewusst beschäftigen (elaborieren) und sich im Idealfall für das Angebot interessieren und sich später zu einem Kauf entscheiden.

## Interaktion gestalten - Value Selling

Die meisten Beratungs- und Verkaufsdialoge führen nicht zum Erfolg, weil die Botschaft nicht den Erwartungen der Zielpersonen entspricht. Eine gute Verkäuferin oder Verkäufer haben sich im Vorfeld ausgiebig mit den aktuellen Problemen, Wünschen und Bedürfnissen ihrer „Bedarfsgruppe“ und deren aktuellem Umfeld beschäftigt. Leider zeigt die Praxis, dass dies sehr oft nicht der Fall ist. Das bedeutet, dass Sie unbedingt darauf achten sollten, sich schon im Vorfeld mit der Bedarfsgruppe auseinanderzusetzen. Sie müssen wissen, WELCHE FRAGEN potenzielle Käufer\*innen Ihnen wahrscheinlich stellen werden und WELCHE ANTWORTEN Sie dann WIE geben werden.

Am wichtigsten ist hier die proaktive Sicht der Verkäuferin oder des Verkäufers auf die Motive, Beweggründe und Fragen der Käuferin oder des Käufers einzugehen. Sind diese im Vorfeld bekannt, kann sich die Verkäuferin oder der Verkäufer entsprechend vorbereiten und schnell relevante Antworten geben. Das bedeutet, dass vor der Inszenierung der Botschaft deren Inhalt mit Blick auf die Käufer oder Käuferinnen qualifiziert werden muss. Menschen spenden nur dann ihre Aufmerksamkeit, wenn der Dialog einen echten „Wert“ bietet.

Ein erfolgreiches Beratungs- oder Verkaufsgespräch ist also nie unvorbereitet und spontan, sondern immer aufwendig recherchiert und strukturiert. Das Ziel des Dialoges ist also immer, ganz gleich über welches Medium (Website, Landingpage, E-Shop oder Live-Chat) er geführt wird, bei der Zielperson ein bestimmtes Verhalten, eine Reaktion (Konversion) auszulösen. Im wirtschaftlichen Kontext ist das letztlich immer das "JA" zu Ihrem Angebot. Die gewünschte Konversion sollte klar und deutlich erkennbar sein:

- Ja, ich will mehr Informationen (Folgedialog)
- Ja, ich will testen
- Ja, ich komme
- Ja, ich will kaufen

Ein Beratungs- oder Verkaufsdialog ohne eine Konversion macht betriebswirtschaftlich keinen Sinn.

### Warum kaufen Menschen?

Wer die Beweggründe seiner (potenziellen) Kund\*innen kennt, ist zum einen in der Lage, erfolgreiche Angebote (Produkte, Dienstleistungen) zu kreieren und anzubieten, zum anderen weiß er, wie er den Dialog mit potenziellen Kundinnen und Kunden führen muss. Um dies zu erreichen, müssen Sie, wie bereits angesprochen, im Vorfeld gezielt Kundenwissen aufbauen. Deshalb fokussieren wir zuerst auf die Wissensgenerierung und danach auf die Wissensumsetzung im Dialog. Es würde den Rahmen dieses

Artikels sprengen, wenn wir die einzelnen Methoden der Wissensgenerierung zu detailliert beschreiben, vielmehr soll hier ein erster, praxisorientierter Kurzüberblick zur Verfügung gestellt werden. Für die Vertiefung verweisen wir auf unsere weiterführenden Ausführungen und Live-Webinare.

Was sind die Voraussetzungen für die Wirksamkeit eines Verkaufsdialoges? Dreh- und Angelpunkt sind hier Wahrnehmungs- und Lernprozesse. Wann spendet die Zielperson Ihrer Botschaft Aufmerksamkeit, um die jeweilige Bedeutung, die Vorteile und den Nutzen für sich zu erkennen? Und wann und wie entscheidet sie sich letztlich für das Angebot? Wichtig an dieser Stelle ist es, darauf hinzuweisen, dass eine Person, nur weil sie die Bedeutung einer Botschaft, dessen Nutzen erkannt hat, noch nicht kauft. Es stellt sich im Folgenden die wichtige und entscheidende weitere Frage, was letztlich das erhoffte „JA“ das "Haben-Wollen" auslöst? Deshalb sollten Sie im Vorfeld die Beweggründe für ein bestimmtes Verhalten (Handeln) schärfen.

### **Folgende Zusammenhänge sollten Sie beachten**

Das "JA" einer potenziellen Kundin oder eines Kunden werden Sie immer dann bekommen, wenn Sie bei der "Inszenierung des Dialoges" folgende wichtige Zusammenhänge beachten:

Ein bestimmtes Ereignis führt bei Ihrer Zielgruppe zu einem neuen Problem, dessen Lösung Ihr aktuelles Angebot ist, und die Bedarfsgruppe auch bereit dazu ist, Ihnen dafür Geld zu zahlen. (Problem bedeutet: Schiefelage, Mangel, Bedürfnis, Wunsch, Lücke oder Engpass.)

Damit es also zu dem gewünschten Verhalten bei Ihrer Bedarfsgruppe kommt, müssen Sie im Dialog die relevanten Motive der Bedarfsgruppe mit geeigneten Stimuli (Anreizen) aktivieren oder an bereits bestehende Schieflagen andocken. Mit Motivforschung erkennen Sie diese. Um einen erfolgreichen Dialog - ganz gleich, ob Sie diesen persönlich als klassisches Verkaufsgespräch oder in einer digitalen Form z. B. als Live-Chat im Internet oder unpersönlich über ein digitales System (Webseite, E-Shop oder Landingpage) führen zu können, müssen Sie in die Rolle Ihrer Zielgruppe (Bedarfsgruppe) schlüpfen. Karl Kratz verweist darauf, dass dies immer dann der Fall ist, wenn es Ihnen gelingt, mit der Zielperson in Resonanz zu treten. Das ist der Fall, wenn die Zielperson sich selbst im Dialog erkennt und davon überzeugt ist „die reden oder schreiben ja von mir!“.

### **Denken Sie altruistisch**

Optimieren Sie im Vorfeld des Beratungs- und Verkaufsdialoges auf die Ereignisse (Stimuli), die bei Ihrer Zielgruppe Schieflagen (Probleme, Mangel, Ängste, Wünsche und Spannungen) auslösen, also einen echten Bedarf erzeugen.

Am wichtigsten ist hier die proaktive Sicht der Verkäuferinnen und der Verkäufer auf die Motive, die Fragen der Käuferinnen und Käufer. Sind diese bekannt, können sich Verkäuferinnen und Verkäufer entsprechend auf den Dialog vorbereiten und

im Gespräch schnell relevante Antworten geben. Das bedeutet, dass vor der Kodierung der Botschaft deren Inhalt mit Blick auf die Motive der Käuferinnen und Käufer qualifiziert werden muss. Menschen spenden ihre Aufmerksamkeit nur den Dingen, für die Sie im Zeitpunkt des Kontaktes einen „Wert“ erahnen lassen.

Sie müssen also die Motive der Bedarfsgruppe kennen. Der Begriff Motiv ist in der Literatur sehr unscharf definiert. Oft wird er mit Bedürfnis gleichgesetzt. Wir folgen hier Rosenstiel und definieren Motive als Bedürfnisse, Werthaltungen, globale Ziele sowie allgemeine Wünsche einer Zielperson (vgl. Rosenstiel, Kirsch, 1996, S. 130). Neumann (2013) definiert ein Motiv als „isolierten Beweggrund menschlichen Verhaltens“. Speziell bei den Bedürfnissen wurden in der Literatur unzählige Versuche unternommen, diese zu schematisieren. Diese Zusammenstellungen sind aber sehr willkürlich und helfen in der Praxis oft nicht wirklich weiter.

Einen praktikablen Ansatz zu den Motiven hat Norbert Bischof mit dem Zürcher Modell der sozialen Motivation vorgelegt. Bischof spricht von Motivsystemen, die unser Verhalten steuern und differenzieren. Die bei ihm genannten drei zentralen Motivsysteme sind: Das Sicherheitssystem, das Erregungssystem sowie das Autonomiesystem. Danach unterscheiden wir Menschen uns in unserer individuellen Ausprägung dieser drei Motivsysteme (Sicherheit, Erregung und Autonomie), die unsere Persönlichkeit mit unterschiedlichen Werthaltungen mitbestimmen. Jeder Mensch trägt eine unterschiedliche, aber relativ stabile Verteilung dieser drei "Grundmotive" in sich, die letztlich unseren individuellen Charakter ausmacht. Wir unterscheiden uns also in unserem Streben nach Sicherheit (Sicherheitssystem), nach Abwechslung (Erregungssystem) sowie nach Macht und Unabhängigkeit (Autonomie). Dabei hat jeder Mensch seinen eigenen "Ausgangs-Pegel" der Systeme, um sich gut und im Gleichgewicht zu fühlen. Diese Pegel können nun im Alltag situationsbedingt unterschiedliche Füll-Zustände einnehmen, die dann wieder entsprechend aufgefüllt werden müssen, um eventuelle „Schieflagen“ in diesen Systemen wieder ins Lot zu bringen, d. h., um sich wieder gut zu fühlen. Ein aktuelles Beispiel ist hier das Ereignis "Corona-Krise", welches das Erleben und Verhalten der Menschen gerade massiv in eine Schiefelage bringt. Menschen suchen nun in unterschiedlichsten Bereichen nach Problemlösungen.

Die Person versucht nun im Sinne des Homöostaseprinzips das erlebte Problem erträglicher zu machen oder zu beseitigen, um die Spannung zu reduzieren. Das Gefühl, das Menschen in dieser Situation begleitet, bezeichnet man als Bedürfnis. Zielt das Bedürfnis auf Produkte und Dienstleistungen, so entsteht ein aktueller Bedarf bei der Zielgruppe, sie wird zu einer Bedarfsgruppe.

Die Intensität des erlebten Spannungszustandes, die Bedürfnisintensität, ist dafür verantwortlich, wie schnell die Zielperson das Gleichgewicht wieder herstellen will

(Engagement). Die Wege dieser Spannungsreduktion können dabei sehr unterschiedlich sein. Sie sollten diese aktuellen Schief lagen kennen. Regelmäßige Motiv- und Einstellungsstudien machen hier Sinn. Bitte denken Sie an dieser Stelle daran, dass das "Bedürfnis" der potenziellen Käufer\*innen und Konsument\*innen, eine passende Lösung für die aktuellen Schief lagen zu finden, nur eine Seite der Medaille ist. Das Bedürfnis können Sie mit Marktforschung erfragen, denn das Bedürfnis kann die Bedarfsgruppe explizit benennen. Aber dieser Blickwinkel führt oft nicht tief genug und wird oft mit den "Produktleistungen" und expliziten Wünschen des Käufers gleichgesetzt. Wichtig für einen erfolgreichen Beratungs- und Verkaufsdialo g und letztlich Verkaufsabschluss ist die eigentliche subjektive Belohnung für den Käufer und diese ist meist implizit unbewusst im Belohnungssystem (limbischen System) verankert. Kneten Sie also im Dialo g die explizit von den potenziellen Käufern genannten Bedürfnisse und überlegen Sie, welche unbewussten Belohnungen mit Ihrem Angebot damit verbunden sind. Falsch ist es, wenn Sie für die Gestaltung des Dialoges von Ihren bereits vorhandenen Lösungen ausgehen und diese dann in die Köpfe Ihrer Kundinnen und Kunden „hineinstampfen“ wollen. Umgekehrt wird ein Schuh draus. Versuchen Sie also altruistisch in der Rolle der Kundinnen und Kunden bzw. Konsumentinnen und Konsumenten zu denken. Stellen Sie dabei für Business-to Business (B2B) folgende Überlegungen an:

- Verstehen wir als Anbieter das aktuelle Geschäftsmodell der Kundinnen und Kunden?
- Welche End-Kundensegmente sprechen sie an?
- Über welche Kanäle (Places) verkaufen diese Kundinnen und Kunden?
- Welche Wertangebote bieten diese Kundinnen und Kunden an?
- Was sind aktuell die Einnahmequellen der Kundinnen und Kunden?
- Welche Schlüsselressourcen haben die Kundinnen und Kunden?
- Kennen wir die Kostenstruktur der Kundinnen und Kunden?
- Welche Ereignisse wie, z. B. Megatrends, Pandemien und Klimawandel, verändern aktuell das Business der Kundinnen und Kunden?
- Was ist der konkrete Bedarf?
- Wann sind Ihre Kundinnen und Kunden erfolgreicher als deren Wettbewerber?

- Wo brennt es aus Sicht der Kundinnen und Kunden am stärksten?

Sind Sie im Business to Consumer (B2C) Bereich tätig, fragen Sie sich:

- Welche Ereignisse verändern das Erleben und Verhalten Ihrer Kundinnen und Kunden massiv?
- Welche Ereignisse werden in naher Zukunft bei einer bestimmten Zielgruppe welche Schief lagen auslösen?
- Was ist das größte Problem (Engpass) bei den Kundinnen und Kunden bzw. Konsumentinnen und Konsumenten, das den stärksten Mangel (Spannungsverhältnis) erzeugt?
- Entsteht bei den Zielpersonen ein Handlungswille (Motivation), eine Lösung zu finden?

### **Die Motive und Frage der Kundinnen und Kunden qualifizieren**

Für ein erfolgreiches Beratungs- und Verkaufsgespräch ist es also unumgänglich, sich ein detailliertes Bild von Kundinnen und Kunden sowie auch von potenziellen Kundinnen und Kunden zu machen. In Zukunft geht es nicht mehr darum, von den eigenen unternehmensinternen Fähigkeiten und Kernkompetenzen auszugehen, Produkte zu erschaffen, um dann dafür „Abnehmer“ zu finden. Ein innovatives Unternehmen startet die Erstellung von innovativen Angeboten (Produkte und Dienstleistungen) beim Kunden. Er ist Dreh- und Angelpunkt für innovative Lösungen. Damit kommt dem Aufdecken der Bedarfslücken bei bestimmten Zielgruppen eine enorme Bedeutung zu. Innovative, auf Kundenprobleme spezialisierte Unternehmen stoßen dann genau in diese Lücke, in das Problem. Sie sind Problemlöser, denen man gerne Aufmerksamkeit spendet. Der Blick auf den Kunden vereinfacht damit auch den Verkaufsdialo g. Das zeigt uns, wie relevant die Consumer-Insights heute geworden sind und die Wichtigkeit der Erforschung der Kundenmotive. Dazu stehen uns je nach Fragestellung unterschiedliche Vorgehensweisen und Methoden zur Verfügung.

### **Methoden der Motivforschung**

Bevor man eine einzelne Methode auswählt und vertieft, muss abgeklärt werden, welche Daten und Informationen für eine bestimmte Fragestellung bereits vorliegen. Danach sollte geprüft werden, ob die vorliegenden Daten (Deskresearch) ausreichend sind um damit den Dialo g zu inszenieren.

Liegen aktuell keine oder zu wenige Daten für eine bestimmte Problemstellung vor, muss in die primäre Marktforschung (Field Research) investiert werden. Bei Field Research stehen uns grundsätzlich drei Methoden zur Erhebung von Daten zur Verfügung: die Befragung, das Experiment und die

Beobachtung. In der Praxis werden diese Verfahren auch miteinander kombiniert.

Die klassische Befragung ist aber vielen Unternehmen zu zeit- und kostenintensiv. Als schnelle, kostengünstige Methode bietet sich hier die interne „Ad-hoc Methode“ in Form eines internen Workshops an. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Kundenkontakt haben. Wichtig ist hier, dass der Workshop sehr heterogen besetzt ist. Also die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Marketing, der Kommunikation, Texter, Service- und Beschwerdeabteilung, Social Media - Webseiten- oder Shop-Betreuer sowie Verkauf und Vertrieb kommen. Zum einen löst dies das veraltete Silo-denken auf und schafft zum anderen einen gemeinsamen Status Quo was die Fragen der Kundinnen und Kunden betrifft. Der Ablauf des Workshops ist einfach.

#### Step 1: Bisherige Fragen der Kunden

Dazu werden Kärtchen an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verteilt. Jeder muss die Fragen, die von Kundinnen und Kunden geäußert wurden, aufschreiben. Ein Moderator sammelt die Kärtchen ein und befestigt sie am Flipchart. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommentieren dann kurz was sie aufgeschrieben haben. Dabei werden die Kärtchen nach Themen sortiert, wobei jedes Häufchen (Cluster) eine Bezeichnung bekommt. Diese Clusterung zeigt Ihnen, aus welchen unterschiedlichen Blickwinkeln Ihre Kundinnen und Kunden Ihr Produkt/Dienstleistung betrachten.

#### Step 2: Das versteckte Problem

In einer weiteren Spalte versucht man gemeinsam das Problem, das hinter der Frage steckt zu benennen, soweit es ersichtlich ist.

#### Step 3: Die bisherigen Antworten des Unternehmens

Jetzt ergänzt man die Spalte mit den Fragen und Problemen um eine weitere Spalte und überprüft, ob das Unternehmen diese Fragen auch wirklich in der Kommunikation beantwortet. Dazu checkt man die aktuellen Kommunikationsmittel, wie z. d.h.B. Gesprächsleitfäden für Verkaufsgespräche, Live-Chats, Webinare, Webseite, E-Shop, Social Media und Printwerbemittel. Dazu notiert man, ob wo Antworten auf die Fragen gegeben werden und wo nicht.

#### Step 4: Die Antworten der Wettbewerber

Jetzt macht man neben die Spalten mit den eigenen Antworten eine weitere Spalte und überprüft, ob und wo die Wettbewerber welche Antworten geben. (Wettbewerbsanalyse)

#### Step 5: Die dringendsten Probleme

Nun versucht man die Fragen und die damit verbundenen Probleme aus Sicht der (potenziellen) Kundinnen und Kunden zu gewichten. Das bedeutet, welche Fragestellungen sind am

dringlichsten, wo ist der Engpass der Kunden, die größte Spannung?

#### Step 6: Die neuen Antworten des Unternehmens

Abschließend überlegt man sich, entsprechend der Gewichtung, welche "neuen Antworten" man in Zukunft geben könnte und trägt diese in eine weitere Spalte ein. Damit haben Sie eine erste Struktur für einen relevanten Gesprächsleitfaden.

Dieser einfache Workshop liefert sehr schnell und kostengünstig einen ersten Überblick, ob man die Fragen und "Probleme" der Kunden ernst nimmt und wo akuter Handlungsbedarf für den Dialog besteht. Diese Fragen und Antworten speichert man in einer digitalen Fragebox (Datei), die man nun fortwährend mit weiteren Analysemethoden ergänzt.

Neben dieser einfachen Adhoc Methode gibt es eine Vielzahl von klassischen Befragungsmethoden um ein Gespür von Kunden, ihren Motiven, Interessen und Verhaltensweisen zu bekommen. Ihnen ist allen gleich, dass diese Einstellungs- und Verhaltensdaten einer bestimmten Zielperson, einer Stichprobe dann auf ein größeres Zielgruppensegment, das zeitlich stabil, ausreichend groß und identifizierbar ist übertragen werden muss. Dies ist aber mit vielen Fehlern und Ungenauigkeiten behaftet.

#### **Die Beobachtung der digitalen Spur verrät die Fragen der Kundinnen und Kunden sowie der Konsumentinnen und Konsumenten**

Deshalb ist es in einer digitalen Welt sinnvoller, auf die Verfolgung der „digitalen Spur“ der potenziellen Kundinnen und Kunden im Internet zu fokussieren („people based marketing“). Der Gedankengang ist simpel. Personen, die ein Problem, einen Wunsch oder eine Frage haben, entwickeln einen akuten Handlungswillen und gehen auf die Suche nach adäquaten Lösungen im Internet. Damit „outen“ sich diese Menschen und geben z. B. einer Suchmaschine ihr Problem preis. Verfolgt man nun diese digitalen Spuren, bekommt man über die Methode der digitalen Beobachtung sehr effizient und effektiv ein Gespür für die Fragen der Kundinnen und Kunden.

Quellen für die Beobachtung der digitalen Spur im Internet sind vielfältig:

- Benutzerkommentare/Rezensionen (z. B. Amazon)
- Umfragen im Social Media
- Foren, Blogs
- Mitbewerber-Plattformen (Webseiten)
- Fragetools
- u. v. m.

Noch schneller geht es, wenn man „Tools“ wie z. B. „karlSCORE-Fragetool“ benutzt und darüber die Fragen (Keywords) extrahiert.

### **Die Stärke deterministischer Modelle und Echtzeit Bedarf**

Deterministische Modelle nutzen sogenannte First-Party-Daten und versuchen über Login-Daten eine Zuordnung von Gerät und Verwender herzustellen. Die Login-Daten verraten dann, welchem Nutzer das unterschiedliche Device gehört und zuzuordnen sind. Facebook ist hier Vorreiter. Facebook nutzt heute schon Personen-Insights in unterschiedlichen Online-Umfeldern und stellt dem Anwender (Unternehmen) seine anonymisierten Daten in einer Art Black Box zur Verfügung. Hier versucht man nun über eine detaillierte Auswahl der Zielgruppen die richtige Zielgruppe für ein bestimmtes Angebot auszuwählen und mit ihnen in Dialog zu treten. Der enorme Vorteil liegt nun darin, dass diese Modelle den aktuellen Bedarf der Kundinnen und Kunden sowie Konsumentinnen und Konsumenten qualifiziert.

Damit ist es möglich, die richtige Person zur richtigen Zeit mit dem richtigen Angebot anzusprechen und damit das Beratungs- und Verkaufsgespräch auf eine höhere Ebene zu stellen. Man kommuniziert mit Menschen, die gerade jetzt auf der Suche nach relevanten Antworten sind.

### **Das digitale Beratungs- und Verkaufsgespräch im Internet**

Wir haben gesehen, dass der Dialog mit Menschen, die aktuell auf der Suche nach einer Lösung sind, erfolgreicher ist als das „aufdringliche Hineinstampfen“ von Informationen an Nichtinteressierte. Um sicherzustellen, dass das Beratungs- und Verkaufsgespräch nur mit Interessierten (High-Involvierten) geführt wird, muss man die zwei Wege, die Kundinnen und Kunden auf das digitale Spielfeld führen, kennen und beherrschen.

Menschen, deren Handlungswille schon aktiviert ist, werden über Suchsysteme im Internet oder direkt auf Plattformen Hilfe suchen. Für das Anbieterunternehmen bedeutet dies, es muss für die suchenden Kundinnen und Kunden sowie Konsumentinnen und Konsumenten auffindbar sein. Ziel ist es, diese Personen zu sich zu kanalisieren.

Menschen, die noch keinen Handlungswillen haben, aber grundsätzlich Interesse an dem Angebot zeigen, müssen an den relevanten Touchpoints aktiviert werden (Push). Damit wird das Anbieterunternehmen mit seinen Lösungen sichtbar. Nachdem ein Anbieterunternehmen (Verkäuferin/Verkäufer) auffindbar und sichtbar wird - muss es mit den interessierten Kundinnen und Kunden sowie Konsumentinnen und Konsumenten auf dem digitalen Spielfeld in den Dialog treten, dort überzeugen und das „Ja“, d. h. die Kaufentscheidung, auslösen.

### **Antworten auf die Fragen in Echtzeit**

Natürlich macht es sehr viel Sinn, das Beratungs- und Verkaufsgespräch sehr zeitnah, am besten in dem Moment, da die Zielperson dem Thema Aufmerksamkeit widmet, zu

halten. Sehr erfolgreich sind hier innovative „LIVE-CHATS“ im Internet, wie zum Beispiel Beratungs- und Verkaufsdialoge.

### **Vorteile der LIVE VIDEO ONLINE Beratungen**

Der Lockdown in der Corona-Krise hat gezeigt, wie existenziell eine intakte Kundenbeziehung mit Dialogmöglichkeiten ist. Innovative Video Onlineberatungen bieten hier einen enormen Wettbewerbsvorteil und passen sich den Anforderungen einer immer digitalisierteren und mobileren Gesellschaft an. Ein echter Video-Live-Dialog kommt dem echten Beratungs- und Verkaufsgespräch sehr nahe und kann entsprechend individuell inszeniert werden.

Seine Vorteile sind:

- extrem ökonomische Methode
- keine Anfahrtszeiten, nachhaltig und umweltfreundlich
- extrem zeitflexibel
- keine Wartezeiten
- ortsunabhängig
- Dialog in vertrauter Umgebung

Damit verschmelzen auch Online- und Offlineberatung und der Anbieter kann die Vorteile beider Kanäle miteinander kombinieren. Leider sind die gängigen Tools für Live-Video-Chats (wie z. B. Teams, Skype, WhatsApp u. v. m..) für Beratungs- und Verkaufsgespräche nur bedingt oder gar nicht geeignet. Sie verfügen über keine Kalenderfunktion, Terminierung, Zahlungsfunktionen. Haben keinen Wartebereich, keine Möglichkeit der digitalen Unterschrift und sind meist nicht DSGVO konform und auch zu teuer. Für die Bereiche E-Commerce, Online-Shops, stationärer Einzelhandel, Coaches, Ärzte, Steuerberater, Rechtsanwälte sowie Finanzdienstleister, Banken und Versicherungen bietet sich die deutsche Software „SVOBe“ an, die wir gerade intensiv und erfolgreich testen und einsetzen.

Der Live Video Beratungs- und Verkaufsdialog ist immer dann erfolgreich, wenn der Inhalt des Dialoges den Erwartungen der Zielperson entspricht und der Dialog technisch einfachst, störungsfrei und sicher erfolgt.

## Key-Take-Aways

- X Was sind digitale Beratungs- und Verkaufsgespräche? Welche Formate gibt es?
- X Wie muss ein erfolgreicher digitaler Dialog aufgebaut und inszeniert werden?
- X Wie Bedarf bei Kunden entsteht. Bedeutung erkennen und Schieflage
- X Wie Sie den Bedarf erkennen und passende Lösungen auch digital anbieten können (Motivforschung)
- X Welche Technik (Software) Live Videoberatungen benötigen

## Autor



Prof. Dr. Karl Peter Fischer ist Diplom Psychologe Univ. und promovierte an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Er leitet heute das IUN-Institut für Online-Kommunikation und ist Professor für Markt- und Werbepsychologie und Online-Kommunikation an der Hochschule für angewandtes Management. Seit 25 Jahren ist er

Inhaber und Geschäftsführer der Digital Agentur 4M mit folgenden Schwerpunkten:

- Digital Readiness, E-Commerce, Beratung (Online-Shops)
- Konzeption von Shopware Online-Shops
- Programmierung Online-Shops & Websites
- Onlinemarketing und digitale Beratungs- und Verkaufsdialoge
- Schulung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Digitale Fitness)

Kontakt: peter.fischer@fham.de

<https://institut-onlinekommunikation.de/>

<https://www.4m-marketing.com/>

# Umgang mit Online-Feedback im Beschwerdemanagement von Krankenkassen

Prof. Dr. Andreas Schöler

Professor für Dienstleistungsmanagement und Konsumentenpsychologie



*Kundenfeedback erreicht Krankenkassen über viele Kanäle. Hierzu zählen Rückmeldungen aus eigenen Kundenbefragungen sowie kundeninitiierte Beschwerden und Lob über die bekannten klassischen Eingangskanäle. Daneben nimmt seit einigen Jahren auch öffentlich sichtbares Online-Feedback mehr und mehr zu. Online-Feedback umfasst öffentliche positive und negative Rückmeldungen von Kunden zu Leistungen von Krankenkassen in sozialen Medien und auf Internetseiten (bspw. Rezensionen bei Google).*

Schlüsselwörter: Kundenfeedback, Online-Feedback, Kundenrezensionen, Beschwerdemanagement, Krankenkassen,

## Online-Feedback beeinflusst Kundenverhalten

Die Bedeutung von öffentlich einsehbarem Online-Feedback ist nicht zu unterschätzen. Jüngst hat BITKOM Research Ergebnisse einer eigenen Erhebung veröffentlicht, dass 56 Prozent aller Befragten vor einem Kauf in Online-Shops Kundenbewertungen als Entscheidungshilfe nutzen (BITKOM 2020). Die Onlineplattform Capterra, die Anwenderbewertungen für Software bündelt, kommt 2019 in ihrer Studie zu den folgenden Ergebnissen (Capterra 2019):

- Kunden vertrauen Online-Bewertungen mehr als Empfehlungen von Freunden.
- Zufriedene Kunden schreiben häufiger Reviews als unzufriedene.
- Die Hälfte der Kunden hat keine unternehmensseitige Reaktion auf ihre Kundenbewertung bekommen.
- Fast ein Viertel der befragten Unternehmen gibt an, gar nicht auf Reviews zu reagieren, und nur etwas über 15 Prozent der Befragten nutzen IT-Tools zur Auswertung ihrer Bewertungen.

Bereits 2016 untersuchte das Reiseportal Holiday Check das „Rezensionsverhalten von Kunden“ in Deutschland. Zu den Branchen mit den meisten Online-Bewertungen zählten hier Online-Händler, Hotels/Urlaub, Restaurants sowie Elektronikprodukte (Holiday Check 2016). Dies bestätigt in ähnlicher Form eine Studie von Splendid Research von 2019 (Splendid 2019). Ein Ergebnis der Studie von Holiday Check ist, dass in weiteren Branchen die Bedeutung von Online-Feedback zunehmend hohe Relevanz erhält. So zeigen die Ergebnisse, dass fast 60 Prozent der Befragten eine Versicherung entweder schon einmal online bewertet haben oder sich vorstellen können, dies zu tun.

Online-Rezensionen vor einem Kauf oder einem Abschluss zu nutzen ist zwischenzeitlich gelerntes Verbraucherverhalten und auch Ausdruck von Konsumentenmacht. Sie beeinflussen in erheblichem Maß das Kaufverhalten. Damit ist die Online-Reputation von Unternehmen und auch von Krankenkassen in Zeiten der Digitalisierung ein erfolgsentscheidender Faktor. Gefördert wird dies dadurch, dass gerade Online-Rezensionen bei Google unmittelbar durch „Sterne“ visuell gezeigt werden, auch wenn nicht unmittelbar nach ihnen gesucht wird, sondern beispielsweise nur nach einer Wegbeschreibung zu einer regionalen Kundenbetreuung.

## Wie gut sind Krankenkassen beim Umgang mit Online-Feedback aufgestellt?

2020 initiierten die Gesundheitsforen Leipzig und die Hochschule für angewandtes Management die Studie

„Aktueller Praxisstand zum Umgang mit Online-Feedback bei Krankenkassen“ (Knöpfel/Schöler 2020). Ziel der Expertenstudie war es, den State-of-Practice des Umgangs mit Online-Feedback bei Krankenkassen über eine Online-Befragung unter Verantwortlichen zu erheben. 35 Experten haben sich an dieser fokussierten Studie beteiligt. Einige ausgewählte Ergebnisse werden im Folgenden vorgestellt.

Die große Mehrheit der Beteiligten (86 Prozent) bestätigte dabei, dass für das Image der Krankenkasse ein hervorragender Umgang mit Online-Feedback immer bedeutender wird.

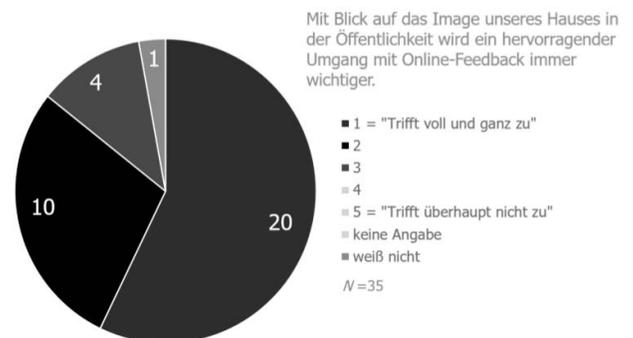


Abbildung 1: Bedeutung von Online-Feedback  
Quelle. Knöpfel/Schöler 2020

Ebenfalls sahen 80 Prozent aller Teilnehmer, dass das Beschwerdemanagement eine wichtige Rolle dabei spielen sollte, den Umgang mit (negativem) Online-Feedback weiterzuentwickeln.

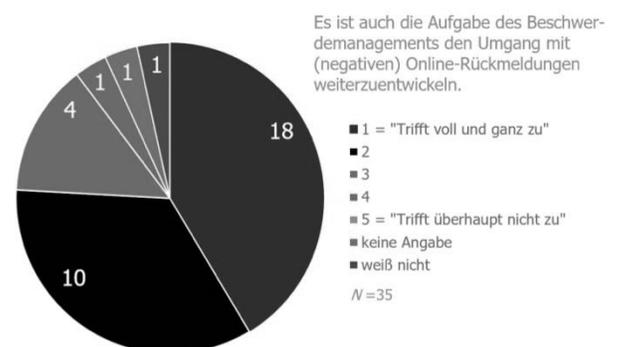


Abbildung 2: Rolle Beschwerdemanagement  
Quelle. Quelle. Knöpfel/Schöler 2020

Von Worten zu Taten: Mit Blick auf die Güte des Umgangs mit Online-Feedback zeigten sich die Teilnehmer zurückhaltender. Nur etwas über ein Viertel aller Befragten stimmte der Aussage voll und ganz bzw. eher zu, dass die eigene Krankenkasse im Vergleich zu anderen Organisationen beim Umgang mit Online-Feedback sehr gut aufgestellt ist. Hier ist sicherlich Luft nach oben, denn Erfahrungswerte im Umgang mit sozialen Medien/Kanälen liegen in den allermeisten Krankenkassen vor. Die Mehrheit aller Teilnehmer bestätigt eine Präsenz bei Instagram, Twitter und Youtube. Die eigenen Online-Kanäle werden bei fast allen Krankenkassen mit Blick auf Kundenrückmeldungen überwacht.

Wenn es jedoch um die Beobachtung von Online-Feedback in den Internet- oder Social-Media-Angeboten von Dritten geht, so teilt sich das Feld deutlich auf. Nur noch knapp über die Hälfte aller Teilnehmer stimmte der Aussage voll und ganz bzw. eher zu, dass sich die eigene Krankenkasse immer wieder ganz ausdrücklich mit dem Thema Online-Feedback in Internet-Angebot von Dritten beschäftigt. Nur ein Drittel der befragten Kassen setzt dann auch systematisch ein Social-Media- bzw. Internet Monitoring ein, um Online-Feedback auch in den Angeboten von Dritten zu erkennen. Dies erfolgt bei den meisten Krankassen inhouse und wird durch das Marketing verantwortet. Krankenkassen, die noch auf keine systematische Analyse von Online-Feedback setzen, können auf eine breite Palette von Review Monitoring Tools zurückgreifen.

Gerade bei Google erreichen Krankenkassen mit regionalen Niederlassungen und Kundenberatungen nicht nur Online-Rezensionen zur Unternehmenszentrale, sondern häufig auch zu einzelnen Standorten. Dieses regionale Feedback steht weniger stark im Fokus. Etwas über 40 Prozent der Teilnehmer stimmen zu, dieses im Fokus zu haben. Hier kann Handlungsbedarf bestehen. Gerade regionales Feedback wird oft standortbasiert bei Suchergebnissen angezeigt und kann zudem wichtige Rückmeldung auch zur Verbesserung der regionalen Servicequalität enthalten. Es ist damit auch für Führungskräfte und Mitarbeiter vor Ort hoch relevant.

Die Studienergebnisse zeigen, dass bei einigen Krankenkassen die Prozesse bzw. Abläufe zum Umgang mit Feedback aus eigenen Online-Kanälen oder den Angeboten von Dritten durchaus noch ausgebaut oder kritisch geprüft werden können. Das Beschwerdemanagement ist dabei heute schon in vielen Organisationen mit an Bord und kann sicherlich bei der Prozessentwicklung gute Beiträge leisten. Nur weniger als 30 Prozent der Teilnehmer stimmten der Aussage voll und ganz bzw. eher zu, dass Bearbeitungsprozesse rund um die Bearbeitung von Online-Feedback in einem Workflow-System abgebildet sind. Hier kann angesetzt werden.

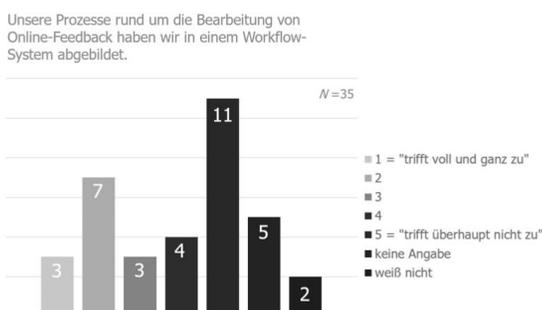


Abbildung 3: Nutzung Workflow-System  
Quelle: Knöpfel/Schöler 2020

Wie mit Kundenfeedback aus Online-Kanälen gut umgegangen und in welcher Sprache/Form hier reagiert werden kann, wurde in 80 Prozent der teilnehmenden Organisationen bereits diskutiert. Etwas über die Hälfte der Teilnehmer haben bereits Standards zur Kommunikation mit Versicherten in den sozialen Medien entwickelt. Nur bei knapp 15 Prozent fanden jedoch in den letzten 12 Monaten auch entsprechende Trainings zur Kommunikation mit Versicherten in den sozialen Medien statt.

Die befragten Krankenkassen versuchen schnell auf Online-Feedback zu reagieren. Hierzu haben etwas über 60 Prozent der Befragten Zeitstandards definiert. Sofern Zeitstandards vorliegen, ist der Anspruch in 80 Prozent der Fälle eine Reaktion innerhalb von 24 Stunden. Damit liegt die Reaktionszeit in etwa auf dem typischen Niveau der Erstreaktion auf E-Mails oder für einen telefonischen Rückruf. Mit Blick auf die „Real-Time-Orientierung“ der sozialen Medien kann hier in Zukunft gegebenenfalls eine Beschleunigung erwartet werden.

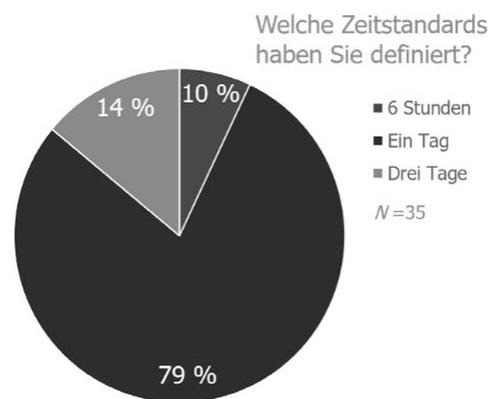


Abbildung 4: Zeitstandards für Online-Feedback  
Quelle: Knöpfel/Schöler 2020

Öffentliche Rezensionen können sich zu einem „Shitstorm“ (politisch korrekt: „Firestorm“) entwickeln. Hintergrund dieser gruppenspezifischen Effekte im Netz ist unter anderem der Online-Enthemmungseffekt (Suler 2004). So können die vermeintliche Anonymität und fehlende soziale Kontrolle wie Brandbeschleuniger wirken und negative Kommunikationsspiralen zu schwierigen Themen auslösen, bei denen sich kritische Rückmeldungen von Kunden gegenseitig potenzieren und einen „Image-GAU“ auslösen können. Hier braucht es gute – funktionsübergreifende – Prozesse, um entsprechend kommunikativ (und ggf. auch rechtlich) zu handeln oder bewusst nicht zu handeln. Die befragten Krankenkassen sehen sich hier mehrheitlich gut aufgestellt. In den meisten Krankenkassen (60 Prozent stimmen voll bzw. eher zu) wurde ein Prozess zum Umgang mit einem möglichen „Firestorm“ entwickelt. Dieser Prozess wird in der Regel auch gelebt und das Beschwerdemanagement ist eingebunden. Dort wo eine entsprechende Krisen-Kommunikation noch nicht sattelfest geklärt ist, bietet sich die Entwicklung bzw. der Review

eines entsprechenden Konzepts für den „Fall der Fälle“ aus Gründen des Image-Risikomanagements an.

### Lernen aus Online-Feedback

Dass in Beschwerden wertvolle Informationen von Kunden stecken, die für eine zukünftige Fehlervermeidung genutzt werden können, gehört zum Mainstream und ist bekannt. Auch in Online-Feedback stecken informatorische Chancen, die ausgewertet und genutzt werden können. Hier besteht bei einigen Krankenkassen Nachholbedarf mit Blick auf digitales Feedback. Nur etwas über 40 Prozent der Teilnehmer stimmten der Aussage voll und ganz bzw. eher zu, dass Online-Feedback systematisch ausgewertet wird und etwa ein Drittel interpretiert die Erkenntnisse aus Online-Feedback zusammen mit Ergebnissen aus Kundenbefragungen.

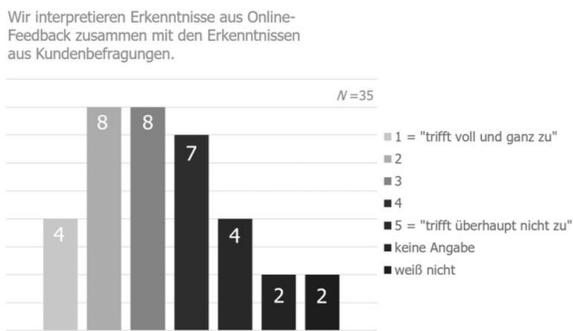


Abbildung 5: Analyse von Online-Feedback  
Quelle. Knöpfel/Schöler 2020

Begrenzt intensiv ist das intern wahrgenommene Interesse an Erkenntnissen aus Online-Feedback. Ebenfalls nur etwa ein Drittel der Teilnehmer stimmte der Aussage voll und ganz bzw. eher zu, dass die Führungskräfte der eigenen Organisation sich sehr für Auswertungen zum Online-Feedback interessieren. Gleichzeitig stellt aber ebenfalls nur ein Drittel der Teilnehmer die Erkenntnisse aus Online-Feedback regelmäßig vor. Dementsprechend ist auf der Seite des Reportings zu Inhalten aus Online-Feedback deutlich Luft nach oben. Auf die bestehenden Erfahrungen und die Praxis aus dem Beschwerdemanagement kann zurückgegriffen werden.

### An einem Strang ziehen

In vielen Organisationen – nicht nur bei Krankenkassen – ist der Umgang mit Online-Feedback auf viele unterschiedliche Funktionen verteilt. Häufig ist Marketing mit Blick auf die Online-Kanäle involviert. Gegebenenfalls existiert ein internes/externes Social-Media-Team, welches sich um die eigenen (und fremden) sozialen Kanäle kümmert. Selbstverständlich sind in der Regel auch Kundenserviceeinheiten und das Beschwerdemanagement betroffen. In dieser Gemengelage und vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung schnell und richtig auf Online-Feedback zu reagieren, braucht es große Klarheit an den Nahtstellen zwischen allen Beteiligten. Knapp die Hälfte der Befragten stimmte der Aussage voll und ganz bzw. eher zu,

dass in der eigenen Krankenkasse beim Umgang mit Online-Feedback an einem Strang gezogen wird. Und 40 Prozent der Teilnehmer stimmten der Aussage voll und ganz bzw. eher zu, dass die hierzu relevanten Schnittstellen in der eigenen Organisation sehr gut geklärt sind. Hier weiter für Klarheit zu sorgen, erscheint vor diesem Hintergrund sinnvoll. Das Beschwerdemanagement kann hier gut die Federführung übernehmen.

Das Beschwerdemanagement gilt als Leitthema und Königsdisziplin im Kundenbeziehungsmanagement (Stauss/Seidel 2019). Zu Recht! Unzufriedene Kunden sind emotional wie kognitiv hoch aktiviert. In kaum einem anderen Moment kann sich ein Unternehmen der hohen Aufmerksamkeit seiner Kunden so sicher sein wie in Beschwerdesituationen. Gerade hier kann genau jetzt bewiesen werden, wie wichtig einem Unternehmen die Geschäftsbeziehung ist, und gerade hier sollte alles ein wenig schneller, besser, freundlicher und verbindlicher klappen als sonst. Dies gilt auch für den Umgang mit (negativem) Online-Feedback. Eine wichtige Aufgabe zur Verhinderung von Beschwerde-Eskalationen in den sozialen Medien ist die aktive Beobachtung und die Reaktion auf Unzufriedenheit bei öffentlich sichtbaren Rezensionen und Beschwerden auf Bewertungsseiten. Krankenkassen sind hier, wie die Studienergebnisse zeigen, sehr unterschiedlich aufgestellt – von fortgeschrittenen Ansätzen bis hin zu Nachholbedarf. Dies deckt sich mit Ergebnissen von branchenübergreifenden Begutachtungen von Service- und Beschwerdemanagement-Systemen (Schöler/Hochbaum 2020). Beschwerdemanagement-Verantwortliche können hier die Führung übernehmen und die Erfahrungen aus der täglichen Arbeit am Kunden und innerhalb der eigenen Organisation übertragen.

## Key-Take-Aways

- X Online-Feedback beeinflusst Kundenverhalten.
- X Für das Image einer Krankenkasse im Markt ist ein hervorragender Umgang mit Online-Feedback bedeutsam und viele Kassen haben hier bereits eine etablierte Praxis.
- X Deutlich heterogener sind Krankenkassen beim „Lernen“ aus Online-Feedback aufgestellt. Hier ist stellenweise deutlich „Luft nach oben“.
- X Bei der Nutzung von Online-Feedback kommt es auf einen „vernetzten“ Ansatz an. Beschwerdemanagement und Social-Media-Teams bzw. Marketing müssen hier an einem Strang ziehen.

## Autor



Andreas Schöler beschäftigt sich seit der Jahrtausendwende mit Fragestellungen der kundenorientierten Organisationsentwicklung. Er unterstützt Unternehmen und begleitet Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen bei wirksamen Research- und Veränderungsprojekten auf dem Weg zu stärkerer Kundennähe

und nachhaltiger Kundenbindung. Er ist Autor zahlreicher Publikationen und Redner zu Fragestellungen des Dienstleistungs- und Kundenmanagements (unter anderem des Beschwerdemanagements). An der Hochschule für angewandtes Management ist er Professor für Konsumentenpsychologie und Dienstleistungsmanagement. Neben seiner Lehrtätigkeit ist er Geschäftsführer der Compagon GmbH & Co. KG mit Sitz in Gräfelfing bei München.

Kontakt: andreas.schoeler@fham.de

## Quellen

BITKOM (2020). Jeder Zweite liest Online-Bewertungen vor dem Kauf. elektronisch veröffentlicht unter: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Jeder-Zweite-liest-Online-Bewertungen-vor-dem-Kauf>. Abgerufen am 4. Juli 2020.

Capterra (2019). Studie zur Wichtigkeit von Online-Bewertungen in Deutschland, elektronisch veröffentlicht unter: <https://www.capterra.com.de/blog/687/online-bewertungen-in-deutschland>. Abgerufen am 4. Juli 2020.

Holiday Check (2016). Psychologie des Bewertens, elektronisch veröffentlicht unter: <https://www.holidaycheckgroup.com/news/die-psychologie-des-bewertens-studie-zum-thema-online-bewertungen/>. Abgerufen am 3. Mai 2018.

Knöpfel, C. & Schöler, A. (2020). Stimmungsbarometer „Aktueller Praxisstand zum Umgang mit Online-Feedback bei Krankenkassen“. Leipzig.

Schöler, A. & Hochbaum, B. (2020): Schöler, A./Hochbaum, B. (2020). Beschwerdemanagement. Vom Leid- zum Leitthema; in: "Sales Excellence". Nr. 7-8/2020.

Splendid Research (2019). Studie: Online-Bewertungsportal Monitor 2019. elektronisch veröffentlicht unter: <https://www.splendid-research.com/de/online-bewertungsportale.html>. Abgerufen am 4. Juli 2020.

Stauss, B. & Seidel, W. (2019). Effective Complaint Management. The Business Case for Customer Satisfaction, Springer, Cham.

Suler, John. (2004). The Online Disinhibition Effect. *Cyberpsychology & behavior: the impact of the Internet, multimedia and virtual reality on behavior and society*. *CyberPsychology & Behavior*. 7. Jg. Nr. 3. 321-326.

Anmerkung:

Der Text des Beitrags basiert einem Beitrag des Autors für das Trend-Dossier der Gesundheitsforen Leipzig (Juli 2020).

# Finding inspiration in times of crisis: German-Chinese collaboration and the CHINATIV Project

**Prof. Dr. Joel Schmidt**

Professor of Business English

**Prof. Dr. Min Tang**

Professor of International Management

**Sebastian Hofreiter**

Researcher, HAM Institute for Creativity and Innovation

**Prof. Dr. Doris Gutting**

Professor of International Management and Marketing

**Prof. Pierre Rafih**

Professor of Investment & Finance, Management Accounting



The COVID-19 pandemic extends challenges to individuals, companies, cities, regions and nations. Survival, resilience and the ability to not just carry on in a state of emergency, but to bounce back and restart. Looking forward to future scenarios, questions arise as to how to move forward effectively. This paper adopts an optimistic perspective, exploring various aspects relating to open innovation (Chesbrough, 2020) and the opportunity for inspiration and innovation by examining

Asian countries, especially China (Liu et al., 2020). Examples from the CHINATIV Project will be examined as important initiatives illustrating the benefits of open innovation and cooperation with China to achieve increased learning and innovation in the Corona (and post-corona) crisis.

*Keywords: open innovation, creativity, intercultural dialogue, China competence, CHINATIV*

According to Chesbrough (2020), there are many advantages to adopting an open, collaborative approach, especially during the pandemic:

“Opening up mobilizes knowledge from many different places, causing our learning to advance and our progress against the disease to accelerate. Openness unleashes a volunteer army of researchers, working in their own facilities, across different time zones, and different countries. Openness leverages the human capital available in the world to tackle the disease, and also accesses the physical capital (such as plant and equipment) already in place to launch rapid testing of possible solutions” (p.1)

Within his model of open innovation, Chesbrough (2020) emphasizes the importance of both outside-in and inside-out approaches. These approaches are to be seen as knowledge flows and Chesbrough identifies some examples during the COVID-19 pandemic from both b2c and b2b contexts. Outside-in means implementing innovation which originate outside the organization. Some examples during the pandemic include companies “sharing all relevant research in machine readable format” (b2b), and “sharing designs for masks” (b2c) (p.2). Inside-out means sharing innovations originating from inside the organization, making them available to others. Some examples include health companies “opening up ventilator design” (b2b), and “companies converting from making perfume or alcohol products to hand sanitizer manufacturing” (b2c) (p.2).

In many ways, the inside-out approach is what makes open innovation risky, since sharing key information, processes and products can be life-threatening to companies. But advantages cannot be simply one-way or one-sided. The benefits of open innovation demand openness for both sides, who play contributor and receiver roles simultaneously. However, these benefits are not without challenges, and it is not easy to achieve in local, regional or national contexts, let alone internationally.

Consider the example of China. For German companies, cooperating and doing business with China has been regarded as a risky or potentially threatening endeavor. This is evident in the hesitancy to use Huawei 5G technology in Germany (Voelsen, 2019), and also currently emphasized within the context of the COVID-19 pandemic. The media in Germany supports and maintains this perspective making it difficult to make advances for collaboration and partnerships.

Yet the current pandemic also offers an alternative, more positive outlook on China, as the country continues to be acknowledged as a positive example of managing the spread and development of the virus, and measures taken to restart the economy. The research of Liu and colleagues (2020) in these times during the Corona pandemic, identifies China and other Asian countries as potential examples for other countries.

Observations and analysis of steps, measures and counter-measures can be made, acknowledging the successes and failures of actions taken. As time is showing, dealing effectively with the pandemic on a national level is complex, with no guaranteed solutions. According to the OECD (2020), multi-level approaches are needed given the territorial impact of the crisis as it challenges “all levels of government to reinforce a partnership focused approach”. Being open to learn from successes and failures in the area of resilience, strategic agility, and entrepreneurship can lead to benefits and solutions that can help companies in other countries to achieve an effective transition in post-corona times.

The potential benefits of learning and collaborating with China has long been evident also prior to the Corona pandemic. There is no escaping that China is one of the world's most innovative economies, as it is currently ranked 15 by Bloomberg in 2020 (Jamrisko & Lu, 2020), especially in regards to established indicators such as numbers of patents filed, surpassing the US in 2019 (WIPO, 2020). Historically, China has fostered the ability to generate stability and consistency out of chaos and contradictions, learning to integrate and manage paradoxes, which has become one of the most crucial cultural characteristics of the country (Faure & Fang, 2008). The concept of a fast changing, agile and ambiguity tolerant country is not only a resource for creativity, but it also helps China to handle crisis, adapt and use potential setbacks for a source of renewal and innovation. Thus, in times like these, Chinese history, philosophies and thinking styles can be an inspirational resource for learning and overcoming crisis in fragile situations. Learning to partnership and cooperate with Chinese companies remains a valuable competence for the future, not just the near future within the context of the Corona crisis.

### **CHINATIV – Creative and Innovative: An interdisciplinary approach to the development of China competence with a focus on innovation management**

The CHINATIV project is one of eleven China competence projects funded by the German Federal Ministry of Education and Research for the development of China competencies at German universities with a focus on creativity and innovation management. The Hochschule für angewandtes Management (HAM) is the only Bavarian university to receive funding for this initiative with the objective to facilitate the entry of German companies into the Chinese market and cooperation with Chinese partners. The HAM Institute for Creativity and Innovation (<https://ici.iunworld.com/>) is coordinating the project which runs for three years from 2018-2021. Combining a wide range of activities, the project includes a series of scientific forums and events, as well as collaborative projects for students and professors from Germany and China with intensive working periods in both countries (excursion to China in 2019 for the German team; excursion to Germany in 2021 for the Chinese team). The project culminates with the development of digital learning materials and creation of a CHINATIV Innovation Network

(online website/portal) for ongoing development of China competence.



Figure 1: The CHINATIV Project Framework

The CHINATIV Project framework displayed in Fig. 1 identifies the main themes, goals and methods for the 3-year project. The project uses an interdisciplinary approach focusing on innovation management, including 6 main themes: Sino-German Collaboration for Innovation, Technological Innovation, Business Innovation, Education Innovation, Social Innovation, and Green Innovation. These are the areas for collaborative projects, as well as topics for the series of forums and events offered over the duration of the project. The column on the left, identifies the methods used in the projects:

- **Collaboration:** German and Chinese students and professors collaborate on specific projects relating to one of the central themes. We purposefully use the term collaboration to emphasize the interdependent, long-term and mutual creation nature of the projects.
- **Compare:** The teams in Germany and China compare the innovation approaches and examples in both

countries. It is important to observe and experience creativity and innovation in various forms in both countries and across different domains, such as reform in politics, discovery in science, design in arts and engineering, invention in technology and engineering, and innovation in technology and economy (Tang, 2017).

- **Creativity:** Team members in both countries contribute to the projects through individual and team creativity. Central to the project is the integration of creativity and innovation and viewing them as being integral parts of essentially the same process (Tang & Schmidt, 2020 in press).

Through the creative collaborative exploration, the CHINATIV project gathers the knowledge and experiences of successful Sino-German collaboration in the CHINATIV Innovation Network, thus enabling better bilateral collaboration between Germany and China for achieving innovative goals.

### Increasing the CHINATIV network collaboration during the Corona crisis

The CHINATIV project engages in a wide range of activities and initiatives, including the organizing of events, development of digital learning materials, and student projects comparing and observing innovations in China and Germany. During the pandemic, the project teams have expanded and extended activities to be proactive for knowledge dissemination and best-practice sharing, in efforts to help and support individuals and companies affected by the drastic measures taken to combat the virus and its continued spread. Some of these special "corona-response" activities are listed in the table below.

Activity	Description	Impact
International Webinar 27.3.2020	<b>How to Help Children be Active Learners at Home during Educational Disruption</b> (Organized by the Smart Learning Institute of Beijing Normal University)	Extra activity resulting from expanded international network of partners
Participant and contributor	Prof. Tang and Prof. Schmidt from the CHINATIV Project invited as international contributors sharing experiences and best practice on the topics of active learning and self-regulation  Handbook published and supported by the UNESCO Institute for Information Technologies in Education	Participating and contributing to an international webinar (multiple countries)  Sharing and disseminating best-practice for helping children learn at home more effectively
Special Online Forum 14.5.2020	<b>Coronavirus: Krise oder Chance für die deutsch-chinesische Zusammenarbeit</b>	Special topic and focus adapted in reaction to the pandemic
Themen und Referenten	COVID-Krise – Jump Start für Industrie 4.0 Technologien (Christian Haug, Geschäftsführer, Startup Factory China GmbH)  Made in China und das gegenseitige Lernen zwischen China und Deutschland in Zeiten von Corona (JIAO Xinwang, Direktor, China Manufacturing Think Tank Research Institute, Beijing)	International online conference integrating simultaneous participation of both German and Chinese participants and contributors

	<p>Durch die deutsche Brille geguckt: wie verändert das Coronavirus das Chinageschäft deutscher Firmen? (Sabine Dietlmeier, Geschäftsführerin, AHK, China)</p> <p>IoT, Cloud, Analytics – How Future “Smart Cities” Might Look Like through the Corona Crisis? (Dr. FU Xiaoming, Lehrstuhl für Computernetzwerke, Institut für Informatik, Universität Göttingen)</p> <p>Infiziert das neuartige Coronavirus den Trend zur weiteren Globalisierung der Wirtschaft? (Silke Besser, Geschäftsführerin, Deutsch-Chinesische Wirtschaftsvereinigung e. V.)</p> <p>Warum fehlt dem geopolitisch zentrierten Covid-19-Diskurs Europas ein kulturwissenschaftlicher Aspekt (Dr. HU Chunchun, stellvertretender Direktor, Deutschland-Forschungszentrum der Tongji-Universität, Shanghai)</p> <p>German Companies in Post-Corona China – A new phase for localization? (Tim Naumann, Expatriate in Shanghai, Ventum Consulting GmbH &amp; Co. KG)</p>	<p>Increased networking opportunities (within a home-office context), overcoming the boundaries and isolation associated with lock-down measures</p>
Collaborative research (co-authoring)	<p><b>Joint research projects coordinated by HAM</b></p> <p><u>Project 1</u> with Chinese Academy of Sciences, Beijing (China) University of Nebraska, Omaha (USA)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Does Creativity Help us Cope with a Crisis? - The Influence of Creativity on Social-Connectedness and Well-Being during the Corona Crisis</li> <li>Intercultural research project investigating the coping mechanism of creativity in times of the Corona pandemic</li> </ul> <p><u>Project 2</u> with Nan Kai University, Tianjin (China) University of Connecticut (USA)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lockdown and Creativity: The Influence of Moods, Motivation and Perceived Creative Growth on Creativity during the COVID-19 Lockdown Period</li> <li>Intercultural research project investigating the influence of different motivations and mood states during the COVID-19 lockdown and their influence on everyday creativity</li> </ul>	<p>Extra activity resulting from expanded international network of partners</p> <p>Comparison of data collected in Germany and China</p>
Students as active investigators	<p><b>Selected student projects</b></p> <p>Special projects based on the 4C Model of Creativity (Kaufman &amp; Beghetto, 2009) examining current developments in China and Germany relating to creativity and innovation during the Corona crisis. Students from Germany and China work together in online collaboration (using Microsoft Teams).</p> <p><u>Group 1: Big-C Innovations</u> Exploring creativity and innovations that have a massive sustained impact on society (usually occurs at macro-level (e.g., government policies, social changes/ecosystem).</p> <p><u>Group 2: Pro-C Companies</u> Exploring the creativity and innovative behaviors of organizations and companies. Exploring how COVID-19 has also driven and is still driving business innovations.</p> <p><u>Group 3: Pro-C Education (Teachers/students)</u> Exploring creativity and innovation at schools and universities as they continue to operate with the help of modern ICT tools and social media.</p> <p><u>Group 4: Little-c Everyday Creativity</u> Exploring the evolutionary (instead of revolutionary) ideas or solutions, and how crisis and stress are also drivers of everyday creativity.</p> <p><u>Group 5: Mini-c Creativity</u> Exploring creativity and innovation in the learning process, and how people respond to the crisis as an opportunity for learning and development.</p>	<p>Special topics and research activities for students in reaction to the pandemic</p> <p>Increased understanding and awareness of rapid changes taking place during the Corona crisis</p> <p>Joint collaboration using online tools for collecting data</p> <p>Sharing lessons learned using the CHINATIV digital learning materials</p>

Table 1: List of "corona-response" activities

## Benefits of German/Chinese collaboration

According to Chesbrough (2020) open innovation brings many advantages to companies who are willing to engage in true collaborative activities where sharing occurs bilaterally:

"Opening up will speed up your internal innovation process, and allow you to take advantage of the knowledge of others in your business (outside in), even as you allow others to exploit your knowledge in their business (inside out). This will create more experiments, generate more knowledge, and explore more ways to apply that knowledge for customers' businesses." (p. 3-4)

Although the CHINATIV project is an initiative that is part of open innovation processes, it does not presume that participation in such projects automatically results in positive outcomes. But the major benefit of these types of initiatives is the bridge-building that occurs between cultures, organizations, companies and individuals. Without fundamental knowledge of how creativity and innovation unfold across the cultures and industries in China and Germany, there is no chance for sustainable and successful bilateral sharing – it will always be interpreted as stealing, with or without an open innovation label.

From a psychological perspective, projects like CHINATIV foster multicultural exposure, which in turn lead to the reduction of prejudices, the addition of new perspectives and the promotion of creativity (see Chao, Kung & Yao, 2015). Exposing students to foreign cultures, studying foreign traditions and ways of living, helps them to develop their problem-solving abilities, enabling them to apply more unconventional solutions in problem-solving tasks (Cho & Morris, 2015)

HAM participates in the CHINATIV project of German universities to bundle Chinese competence in order to facilitate the entry of German companies into the Chinese market and the cooperation with Chinese partners. Developing the competency needed for engaging in joint ventures and collaborative projects between China and Germany lays the foundation for ongoing measures where open innovation initiatives can succeed.

## Key-Take-Aways

- X Continuing to be resilient and innovative during the Corona pandemic is critical as we make efforts to bounce back and restart. Tapping into sources of inspiration through intercultural dialogue and reflection is a valuable experience.
- X Adapting and implementing concepts of Open Innovation (outside-in / inside-out) in our business activities helps to increase opportunities for inspiration and innovation.
- X Learning and exploring the results of existing projects with Chinese partners, such as CHINATIV, increases the insights and benefits of future partnership and collaboration with China.
- X Expanding knowledge, understanding and competency about China and doing business with Chinese partners is a strategic initiative supported by the BMBF. The HAM Institute for Creativity and Innovation is a valuable partner with a growing network of experts and resources in both Germany and China.

## Autoren



Joel Schmidt is a Professor and key researcher at the HAM Institute for Creativity and Innovation. Originally from Canada, he has studied and taught at universities in both Canada and Germany. He has held leadership roles in teaching and research as well as international development. Current areas of research include creativity in education, adventure and outdoor learning, educational management, and educational technology. As a key member of the "CHINATIV" team, he supports research projects, events and educational projects.

Kontakt: joel.schmidt@fham.de



Min Tang is a Professor of International Management and Director of the Institute for Creativity and Innovation at HAM. She is a member of the American Psychological Association (Division 10) and jury member of the International Exhibition for Ideas, Invention, and Innovation (iENA). She is the initiator and manager of a series of intercultural and

interdisciplinary programs about creativity and innovation, including the China Competence project "CHINATIV". Her research fields include systems approach to creativity and innovation, implicit theories of creativity and innovation, team creativity, and cross-cultural studies

Kontakt: min.tang@fham.de



Pierre Rafih (MBA) is a Professor for Investment and Finance, Management Accounting. A French national with a Lebanese-German background, he completed his MBA in the United States. He has eight years of international experience in investment banking specializing in new economy IPOs and financial analysis. At HAM he develops and teaches business simulations and

serious games for students and managers. Current research areas are behavioral finance and economics, including financial innovation and political economics. As a key member of the CHINATIV team, he supports research projects and the organization and moderation of events.

Kontakt: pierre.rafih@fham.de



Sebastian Hofreiter is a key researcher and doctoral student at the HAM Institute for Creativity and Innovation. He studies personality and the psychology of creativity, focusing on the bright and dark side of creativity and their implications in applied settings. He also conducts research on artificial intelligence and creativity. As part of the CHINATIV administration team, he

contributes to project management, research, organization and the development of digital learning materials.

Kontakt: sebastian.hofreiter@fham.de



Doris Gutting is a Professor of Intercultural Management and Marketing, and also works as a consultant for intercultural and capacity building projects. Through her professional experience in Hong Kong and Singapore she has specialized in Southeast and East Asia. As the author of numerous publications, she deals with topics of international marketing and

cooperation, intercultural marketing and conflict management, diversity management and the recent developments in Southeast Asia and China. She is a key member of the CHINATIV team working in the areas of research, networking and events.

Kontakt: doris.gutting@fham.de

## Quellen

- Chao, M. M., Kung, F. Y., & Yao, D. J. (2015). Understanding the divergent effects of multicultural exposure. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 78-88.
- Chesbrough, H. (2020). To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management*.
- Cho, J., & Morris, M. W. (2015). Cultural study and problem-solving gains: Effects of study abroad, openness, and choice. *Journal of Organizational Behavior*, 36(7), 944-966.
- Faure, G. O., & Fang, T. (2008). Changing Chinese values: Keeping up with paradoxes. *International business review*, 17(2), 194-207.
- Jamrisko, M. & Lu, W. (2020). Germany Breaks Korea's Six-Year Streak as Most Innovative Nation. *Bloomberg Innovation Index*. Retrieved on 15 May 2020 from: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-18/germany-breaks-korea-s-six-year-streak-as-most-innovative-nation>
- Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. (2009). Beyond big and little: The Four C Model of Creativity. *Review of General Psychology*, 13(1), 1-12.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A. & Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, e00169.
- Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 1.

- Tang, M. & Schmidt, J.T. (2020 in press). Fostering Creativity in Interdisciplinary and Intercultural Teams: The Importance of Team Building and Team Management. In Roni Reiter-Palmon, James C. Kaufman, and Alexander McKay (Eds.), *Creative success in teams* (Ch. 7). Elsevier, Academic Press.
- Tang, M. (2017). Creativity and innovation: basic concepts and approaches. In M. Tang & C. H. Werner (Eds.), *Handbook of the Management of Creativity and Innovation*. Singapore: World Scientific Press. 3-32.
- Voelsen, D. (2019). 5G, Huawei und die Sicherheit unserer Kommunikationsnetze: Handlungsoptionen für die deutsche Politik. *SWP-Aktuell*, 5, 1-8. doi: 10.18449/2019A05
- WIPO (2020). China Becomes Top Filer of International Patents in 2019 Amid Robust Growth for WIPO's IP Services, Treaties and Finances. World Intellectual Property Organization. Press release (2020/848). Retrieved on 15 May 2020 from: [https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2020/article\\_0005.html](https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2020/article_0005.html)

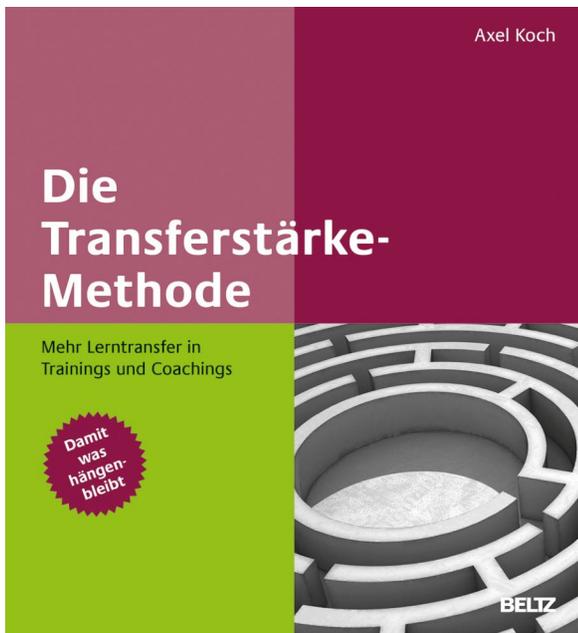


Change mich am Arsch  
Axel Koch

*Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter und sich selbst kaputtverändern*

Firmen erwarten heutzutage von ihren Mitarbeitern, dass sie Flexibilität zeigen, sich anpassen, weiterbilden, um 180 Grad drehen können und auch ihre Werte und Fähigkeiten wechseln, als wären diese eine Jacke. Die Devise in der Personalentwicklung lautet: Wer nicht passend ist, wird passend gemacht. Menschen sollen zu dem werden, was sie nicht sind. Das kann nicht funktionieren. Axel Koch deckt auf, warum wir mit dem Change-Wahnsinn einem kollektivem Irrtum aufsitzen und wie eine Balance zwischen Stabilität und Veränderung aussehen kann.

Econ  
ISBN: 978-3-430-20245-9



Die Transferstärke-Methode  
Axel Koch

Seit mehr als zehn Jahren rangiert das Thema »Lerntransfer« ganz vorne auf der To-do-Liste von Personalentwicklern. Viel geändert hat sich jedoch nicht. Noch immer sind ein- bis zweitägige Seminare und Trainings das beliebteste Weiterbildungsformat für die Schulung sozialer Kompetenzen wie Führung, Kommunikation oder Verkauf. Obwohl sie erwiesenermaßen wenig bringen. Nun liegen erstmals Zahlen zur Transferstärke von Teilnehmern vor: Nur 20 Prozent setzen Lern- und Veränderungsimpulse nachhaltig um. Das bedeutet: Die Mehrzahl der Teilnehmer vergeudet wertvolle Arbeitszeit in Seminarräumen.

Axel Koch zeigt in diesem Buch, wie man bei der Entwicklung von Soft Skills Trainingszeit einsparen und zugleich deren Wirkung erhöhen kann. Die Transferstärke-Methode hilft, das selbstverantwortliche Lernen und die Selbstlernkompetenz zu steigern. Zugleich stellt sie bei Lernzielen aus dem Bereich »Soft Skills« den Lerntransfer sicher – ob als punktuelles Coaching on demand oder als längere Trainingseinheit.

Beltz  
ISBN: 978-3-407-36691-7



1. Aufl. 2019, VIII, 57 S. 8 Abb., 6 Abb. in Farbe.

#### Printed book

Softcover

[1]14,99 € (D) | 15,41 € (A) | CHF 17,00

#### eBook

[2]4,99 € (D) | 4,99 € (A) | CHF 5,50

Available from your library or [springer.com/shop](https://springer.com/shop)

Stephanie Rascher

# Just Culture in Organisationen

Wie Piloten eine konstruktive Fehler- und Vertrauenskultur schaffen

Series: essentials

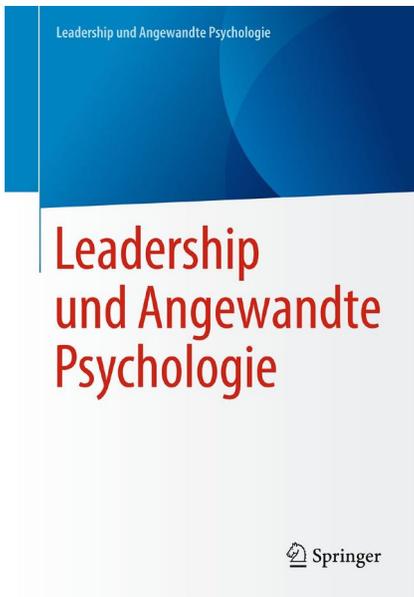
- Lernen von den Erfolgsfaktoren der Luftfahrt für die eigene Organisation bzw. die eigene Arbeitstätigkeit
- Praxisorientierte Empfehlungen zur Gestaltung von Organisations- und Teamkultur
- Erkennen, wie der „Faktor Mensch“ in unserer komplexen, globalen und digitalen Arbeitswelt optimal berücksichtigt werden sollte

In unserer komplexen Arbeitswelt werden schnelle Entscheidungen immer wichtiger. Fehler sind dabei Teil des Arbeitsalltags und lassen sich selten ganz vermeiden. Entscheidend ist der konstruktive Umgang mit Fehlern, der ein schnelles Lernen der gesamten Organisation ermöglicht. Hochzuverlässigkeitsbranchen wie die Luftfahrt wissen dies seit Langem und praktizieren eine konstruktive Fehler- und Vertrauenskultur. Der Blick ist dabei auf die Ursachenanalyse gerichtet: Was genau ist geschehen? Wodurch wurde ein Fehler hervorgerufen? Wie lässt er sich künftig verhindern? Das essential veranschaulicht auf spannende und erfahrungsorientierte Art, wie Sie die Erfolgsprinzipien der Luftfahrt in Ihrem beruflichen Alltag nutzen können.

Order online at [springer.com](https://springer.com) / or for the Americas call (toll free) 1-800-SPRINGER / or email us at: [customerservice@springernature.com](mailto:customerservice@springernature.com). / For outside the Americas call +49 (0) 6221-345-4301 / or email us at: [customerservice@springernature.com](mailto:customerservice@springernature.com).

The first € price and the £ and \$ price are net prices, subject to local VAT. Prices indicated with [1] include VAT for books; the €(D) includes 7% for Germany, the €(A) includes 10% for Austria. Prices indicated with [2] include VAT for electronic products; 19% for Germany, 20% for Austria. All prices exclusive of carriage charges. Prices and other details are subject to change without notice. All errors and omissions excepted. [3] No discount for MyCopy.





Springer Bücher sind erhältlich als

 Druckausgabe

Erhältlich auf [springer.com/shop](https://www.springer.com/shop)

 eBook

Erhältlich bei Ihrer Bibliothek  
oder auf

► [springer.com/shop](https://www.springer.com/shop)

## **Leadership und Angewandte Psychologie**

Reihen-Hrsg.: C. von Au

Die Reihe *Leadership und Angewandte Psychologie* befasst sich mit modernen und tragfähigen Führungsansätzen, den Rahmenbedingungen einer Leadership-förderlichen Organisation, den Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen der Führungspersönlichkeiten von morgen sowie deren Auswahl und Entwicklung. Der sich hierbei herauskristallisierende und zukunftsweisende Fokus auf das System, die Haltung, Beziehung und Individualität von Persönlichkeiten macht deutlich, dass Führung mehr ist als ein rein betriebswirtschaftliches Management der Organisation bzw. deren Mitglieder. Vielmehr führt nur die umfassende und adäquate Berücksichtigung von psychologischen Aspekten zum Erfolg der Organisation. Die Beiträge der Reihe zeichnen sich durch eine konsequente Verbindung von Theorie und Praxis aus, was sich auch in den Biografien der Autoren/-innen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz widerspiegelt. Sie richtet sich sowohl an Führungspersönlichkeiten aller Hierarchieebenen als auch an (zukünftige) Verantwortliche im Bereich der Unternehmens- und Personalstrategie und der Führungskräfte-, Team- und Organisationsentwicklung sowie an Studierende und Lehrende der (Wirtschafts-)Psychologie und Betriebswirtschaftslehre.

### **Kürzlich erschienen:**

C. von Au (Hrsg.)

#### **Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt**

Digitalisierung, Selbstorganisation, Organisationspezifika und Tabuthema Tod

C. von Au (Hrsg.)

#### **Anreizsysteme für Leadership-Organisationen**

Employer Branding und Anreizsysteme der Next Practice

C. von Au (Hrsg.)

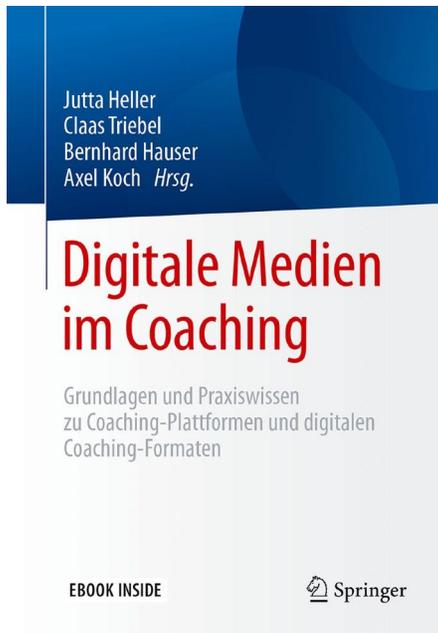
#### **Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen**

Holistische und nachhaltige Entwicklungsprogramme



Informationen zu Angeboten auf der Homepage der Reihe und [springer.com/authors](https://www.springer.com/authors)

Erhältlich bei Ihrem Buchhändler oder – Springer Nature Customer Service Center GmbH, Tiergartenstr. 15-17, 69121 Heidelberg, Germany ► Call: + 49 (0) 6221-345-4301 ► Fax: +49 (0)6221-345-4229 ► Email: [customerservice@springer.com](mailto:customerservice@springer.com) ► Web: [springer.com](https://www.springer.com)



1. Aufl. 2018, XXI, 227 S. 81 Abb., 49 Abb.  
in Farbe. Book + eBook.

### eBook

[2] 29,99 € (D) | 29,99 € (A) | CHF  
35,50

Available from your library or  
[springer.com/shop](http://springer.com/shop)

### Hardcover + eBook

39,99 € (D) | 41,11 € (A) | CHF 44,50

J. Heller, C. Triebel, B. Hauser, A. Koch (Eds.)

# Digitale Medien im Coaching

Grundlagen und Praxiswissen zu Coaching-Plattformen und digitalen Coaching-Formaten

- Fundierter und aktueller Überblick über die derzeitigen Möglichkeiten zur Implementierung digitaler Medien im Coaching
- Praxisorientiert durch ausführliche Erfahrungsberichte zu zahlreichen Coaching-Online-Plattformen und -Formaten
- Kritische Auseinandersetzung mit Chancen und Risiken digitaler Medien auf den Coaching-Prozess
- Mit kostenlosem eBook für alle Käufer/-innen des gedruckten Buches

In diesem Sammelband geben namhafte Expertinnen und Experten der Coaching-Szene einen Überblick über Einsatzmöglichkeiten, Chancen und Risiken moderner Medien im Coaching-Prozess: Welche digitalen Coaching-Tools gibt es, und in welchen Anwendungsfeldern lohnt sich der Einsatz? Wie lassen sich „reales“ und „virtuelles“ Coaching kombinieren? Zahlreiche Praxisberichte sowie kritische Anmerkungen beleuchten digitales Coaching aus unterschiedlichen Perspektiven und geben neue Impulse zum Einsatz digitaler Techniken im Coaching.



Order online at [springer.com](http://springer.com) / or for the Americas call (toll free) 1-800-SPRINGER / or email us at: [customerservice@springernature.com](mailto:customerservice@springernature.com). / For outside the Americas call +49 (0) 6221-345-4301 / or email us at: [customerservice@springernature.com](mailto:customerservice@springernature.com).

The first € price and the £ and \$ price are net prices, subject to local VAT. Prices indicated with [1] include VAT for books; the €(D) includes 7% for Germany, the €(A) includes 10% for Austria. Prices indicated with [2] include VAT for electronic products; 19% for Germany, 20% for Austria. All prices exclusive of carriage charges. Prices and other details are subject to change without notice. All errors and omissions excepted. [3] No discount for MyCopy.