

Nummer 3 | 2024

BUSINESS PSYCHOLOGY TO-GO



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
[facebook.com/ besserstudieren](https://facebook.com/besserstudieren)



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

Chaos und Unsicherheiten meistern geht nur gemeinsam

Dies ist die dritte Ausgabe unseres Magazins **"BUSINESS PSYCHOLOGY TO-GO"**. Auch dieses Mal stellen wir Ihnen Auszüge aus unserer angewandten Forschungs- und Projektarbeit in kurzen Artikeln vor.

In einer Welt, die sich durch rapide Veränderungen, multiple Krisen und Unsicherheiten auszeichnet, bietet diese Ausgabe Inspiration und Gedankenansätze, um mit den Herausforderungen umzugehen, mit denen Unternehmen heute konfrontiert sind. **Gemeinsam kann es in Organisationen gelingen Unsicherheit und Chaos zu meistern.** Diese Ausgabe will Impulse für diese gemeinsame Anstrengung anbieten.

Wir sind alle Professorinnen und Professoren der Fakultät für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management und vermitteln mit unseren Beiträgen auch Einblicke in aktuelle **Fragestellungen, mit denen wir uns in Lehre und Forschung aktuell beschäftigen.**

Ulrich Lenz eröffnet mit "Vor die Welle kommen: Krisen bewältigen mit den neuen Regeln des Transformationsmanagements" einen spannenden Diskurs über die Bewältigung von Krisen durch transformative Managementansätze und schlägt dabei die Brücke zum Modell der Managementkybernetik. Aus letzterer leitet er Handlungsimpulse für das Krisenmanagement ab. **Corinna von Au** beleuchtet in "Mit Resilienz sicher durch jede Krise: Wie aber Resilienz in Organisationen nachhaltig entwickeln?" die Bedeutung von Resilienz in Organisationen. Sie stellt die sieben Säulen der individuellen Resilienz und zentrale Aspekte einer resilienten Organisation vor. **Jürgen Sammets** Beitrag "Good Learning - So geht wirkungsvolles Re- und Upskilling" bietet eine innovative Sicht auf agiles Lernen in Unternehmen. Er stellt die acht Elemente des „Agile Learning Loops“ vor und geht auf die Ziele der agilen Lernbegleitung ein. **Axel Kochs** „Die Paradoxie schnellen Wandels: Update für unser veränderungsgeschütteltes Gehirn“ ist eine Analyse der Auswirkungen rapiden Wandels auf das menschliche Gehirn und bietet wertvolle Einsichten für das Change Management. Er geht auf die Merkmale von veränderungsstarken Menschen ein und stellt die Technik des

Rückfallmanagements vor. **Astrid Nelke** stellt in "Die richtige Einstellung – Eine starke Arbeitgebermarke als Chance in der Krise" die Bedeutung einer starken Arbeitgebermarke heraus, insbesondere in Krisenzeiten, und zeigt, wie diese mit einem Strategiekonzept gezielt entwickelt und genutzt werden kann. **Petra Breidenbach** nimmt in "Methodische Potenziale KI-induzierter Disruption bei Marktforschungsstudien" eine zukunftsorientierte Perspektive ein und diskutiert, wie Künstliche Intelligenz die Marktforschung revolutioniert. Dazu stellt sie dar, wie KI an jeder Stufe eines Forschungsprozesses genutzt werden kann. **Karl Peter Fischer** stellt in seinem Beitrag „Erfolgreiches Online Marketing: die GECKO-Methode als dein Kompass im Internetschunzel“ das Fundament eines zeitgemäßen und anpassungsfähigen Marketings im digitalen Zeitalter vor. Dazu stellt er u.a. vier Online-Verkaufsstrategien dar. **Andreas Schölers** Beitrag "Kundenorientierung benötigt eine fokussierte Diskussion – gerade in turbulenten Zeiten" betont die Wichtigkeit ein klares Bild zur Kundenorientierung in Organisationen zu sichern. Dazu bietet er für die Diskussion in Unternehmen unterschiedliche Perspektiven und Gedankenansätze an. **Min Tang** untersucht in "Navigieren im Zeitalter des Chaos – die Rolle der Kreativität" die Bedeutung der Kreativität als ein wesentliches Instrument für Unternehmen, um einer zunehmend chaotischen Welt wirksam zu begegnen. Hierzu bietet sie Organisationen konkrete Handlungsempfehlungen an. **Joel T. Schmidt** stellt in seinem Beitrag die Kernkompetenzen für Führung in der Krise vor. In „Teams und Führung in Krisen: Management der Paradoxen“ stellt er u.a. dar, welche Bedeutung die Balance von Klarheit und Ambiguität in der Führungsarbeit besitzt. Master-Absolventin **Marina Hirschberger** schreibt über die professionelle Evaluation im Trainings- und Weiterbildungsbereich. Dazu stellt Sie wichtige Learnings aus der Praxis vor.

Wir hoffen, dass wir Ihnen mit dieser Ausgabe wieder spannende Impulse für Ihre Weiterbildung und/oder Ihrer Arbeit weitergeben können.

Eine gute Zeit für Sie in diesen turbulenten Zeiten.

Ihr Team der Fakultät für Wirtschaftspsychologie

Inhalt

Ulrich Lenz	5
Vor die Welle kommen: Krisen bewältigen mit den neuen Regeln des Transformationsmanagements	
Corinna von Au	15
Mit Resilienz sicher durch jede Krise: Wie aber Resilienz in Organisationen nachhaltig entwickeln?	
Jürgen Sammet	22
Good Learning: So geht wirkungsvolles Re- und Upskilling	
Axel Koch	30
Die Paradoxie schnellen Wandels: Update für unser veränderungsgeschütteltes Gehirn	
Astrid Nelke	36
Die richtige Einstellung – Eine starke Arbeitgebermarke als Chance in der Krise	
Petra Breidenbach	41
Methodische Potenziale KI-induzierter Disruption bei Marktforschungsstudien	
Karl Peter Fischer	48
Erfolgreiches Online Marketing: die GECKO-Methode als dein Kompass im Internetschunzel	
Andreas Schöler	55
Kundenorientierung benötigt eine fokussierte Diskussion – gerade in turbulenten Zeiten	
Min Tang	60
Navigieren im Zeitalter des Chaos – die Rolle der Kreativität	
Joel T. Schmidt	65
Teams und Führung in Krisen: Management der Paradoxen	
Marina Hirschberger	73
Professionelle Evaluation im Trainings- und Weiterbildungsbereich – Learnings und Tipps aus der Praxis	

Vor die Welle kommen: Krisen bewältigen mit den neuen Regeln des Transformationsmanagements

Prof. Dr. Ulrich Lenz

Professor für Change Management, Organisationsentwicklung und Coaching

Programmleiter für Digital Transformation Management



Schlagwörter: Managementkybernetik, Transformationslandkarte, Krisenprävention, Krisenmanagement

Der bisherige Verlauf des 21. Jahrhunderts war durch Krisen geprägt – und von ihrer Bewältigung. Die Dotcom-Krise im Jahr 2000, Nine-eleven im Jahr 2001, Finanzkrise 2008: Diese Ereignisse wurden im Wesentlichen gemeistert; es folgten jeweils wirtschaftliche Aufschwung-Phasen, sichtbar z.B. an einer fulminanten Entwicklung der Aktienmärkte etwa in der Periode von 2010 bis 2021. Auch wenn es zeitliche Überlappungen bei diesen disruptiven Ereignissen gab, ist

eine Isolierung und gezielte Bekämpfung der jeweiligen krisenhaften Situation möglich gewesen.

Eine Typologie von Krisensituationen

Spätestens seit Covid-19 hat sich diese Lageeinschätzung geändert. Denn nun handelt es sich um multiple Krisen mit

hoher zeitlicher Überlappung und teilweise unbestimmbaren gegenseitigen Beeinflussungen. Clarisse Kopff, Mitglied des Vorstands des weltgrößten Rückversicherers MunichRe, stellt nüchtern fest, dass man sich in einer Welt wachsender Unsicherheit und Komplexität befinde (Munich Re, 2023). Die Richtigkeit dieser Einschätzung spüren wir täglich: Während die gesundheitlichen, finanziellen und gesellschaftlichen Auswirkungen von Covid-19 noch nicht bewältigt sind, haben wir es mit den Auswirkungen kriegerischer Auseinandersetzungen in der Ukraine, Israel und vielen weiteren Regionen zu tun, woraus nicht zuletzt die Fragen der Energieversorgung, der stärkeren militärischen Aufrüstung, Inflation und Flüchtlingsbewegungen resultieren.

Parallel dazu erreichen krisenhafte Entwicklungen, die man vor Jahren noch als schwache Signale interpretieren konnte, eine zunehmend höhere Dynamik. Dazu zählen die sich abzeichnenden geopolitischen Verschiebungen von Machtzentren mit der damit verbundenen Tendenz zu Protesten, Aufruhr und staatlicher Gewalt. Die damit verbundene Neuordnung der Handelsbeziehungen wird enorme Auswirkungen auf die Marktposition und die Strategie von Unternehmen haben. Selbstverständlich ist auch der Klimawandel eine sich beschleunigende krisenhafte Entwicklung. Die Dynamik zeigt sich auch durch die Häufung von Katastrophen, die als Peaks der unterliegenden Krise zu verstehen sind: Wirbelstürme, Überschwemmungen, Hitzewellen als disruptive Großschadenereignisse, sozusagen unterlegt durch sich langsam entwickelnde krisenhafte Phänomene wie z.B. Rückgang der Eisflächen an den Polen.

Ein weiterer Typus krisenhafter Entwicklungen sind die negativen Nebenwirkungen hilfreicher Innovationen. So gehen beispielsweise die Errungenschaften innovativer Algorithmen für Medizin, Lebensqualität, Informationsversorgung und Entscheidungsunterstützung einher mit Cyberrisiken und deren häufig immensen wirtschaftlichen Auswirkungen. Es kommt hinzu, dass bei dieser Betrachtung alle Krisen, die durch organisationsinternes (Nicht-) Handeln entstehen können, fehlen, beispielsweise Störungen, Arbeitsunfälle und Notfälle.

Diese Typologisierung könnte für sich genommen bereits als Dystopie verstanden werden mit der Folge von Passivität, Fatalismus oder Leugnung. Weder für die individuelle Perspektive noch für die Unternehmensführung sind dies geeignete „Strategien“ der Krisenbewältigung. Ebenso wenig taugt die Plattitüde, dass jede Krise auch eine Chance bedeute als Orientierung für den Umgang mit krisenhaften Entwicklungen. Aber eine zentrale Erkenntnis lässt sich aus den Betrachtungen ableiten: Neue Formen krisenhafter Entwicklungen erfordern neue Strategien der Bewältigung. Dieser scheinbar intuitiv einsichtige Grundsatz bedarf allerdings eines genaueren Blicks. Denn ein allgemein akzeptierter Grundsatz ist das Eine; die Umsetzung ist das

Andere. In diesem Beitrag wird die Auffassung vertreten, dass die Managementkybernetik geeignet ist, innovative Strategien zum Umgang mit den krisenhaften Phänomenen zu ermöglichen. Das setzt aber voraus, dass sich Unternehmensführung auf eine andere Art zu denken und zu handeln einlassen muss: Verabschiedung von How-to-do-Regeln und das Einlassen auf Komplexität und Ambiguität.

Wie im folgenden Abschnitt deutlich werden wird, ist Managementkybernetik alles andere als neu; die Anfänge reichen in die Zeit des zweiten Weltkriegs zurück als der Mathematiker und Philosoph Norbert Wiener am MIT in den USA an der Steuerung von Waffenleitsystemen forschte. Es ist also notwendig, nachfolgend die heutige Relevanz der Managementkybernetik zu begründen. Dazu soll geprüft werden, inwieweit das Viable Systems Model (VSM) des führenden Vertreters der Managementkybernetik, Stafford Beer, hilft, auch heutige krisenhafte Entwicklungen zu verstehen. Für die Transformation des Unternehmens hin zu einer dynamischeren, pro-aktiven Krisenbewältigung wird ein Rahmenwerk für die Gestaltung der notwendigen Veränderungsprozesse vorgeschlagen.

Kybernetik – oder: Die Bewältigung krisenhafter Umfeldeinflüsse

In schwierigen, krisenähnlichen Situationen, aber auch zur Bewältigung von Wachstum, neigen Menschen und Organisationen zu Verhaltensstrategien, die sich in der Vergangenheit bewährt haben. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt in ihrer Effektivität, denn Wiederholung von Bewährtem ist effizient im Hinblick auf den wirtschaftlichen Ressourceneinsatz, die Schritte sind vorhersehbar und somit vertrauenssteigernd und die Logik der Vorgehensweise folgt einem „Wenn-dann-Muster“, das unserer Denkweise sehr entgegenkommt.

Allerdings hat die Wiederholung vergangener Erfolgsmuster einen gravierenden Nachteil: Dieses Vorgehen funktioniert nur bei einem geringen Komplexitätsgrad. Genau das ist aber, wie dargestellt, bei krisenhaften Umfeldeinflüssen nicht der Fall. Im Gegenteil: Hier handelt es sich um hochkomplexe Systemeinflüsse, die – das muss so klar ausgedrückt werden – inhärent unlösbar sind. Wer schon mal ein Segelboot gesteuert hat, hat die Erfahrung gemacht, dass das Erreichen des Hafens nicht auf einem starren, geraden Kurs möglich ist. Selbst ein Rechenalgorithmus in der Form „wenn der Wind aus Richtung X weht und der Hafen in Richtung Y liegt, wähle den Kurs Z“ wird nicht dazu führen, dass wir jemals im Hafen anlegen. Eine Vielzahl von Ereignissen, die nicht vorhersehbar sind, haben einen Einfluss auf das Segeln, z.B. Strömung, Windstärke, Winddrehung, vorhandene Wellen usw.

Warum ist das relevant? Wir sind mit einer komplexen Steuerungsthematik konfrontiert, die in ständiger Iteration zwischen einer Aktion und dem Verarbeiten von Feedback auf die vorgenommene Aktion erfolgt. Dieses Steuern

bezeichnet man als Kybernetik, abgeleitet aus dem griechischen Wort für Steuermann, was uns zum Segeln zurückführt. Keinem vernünftigen Menschen wird es in den Sinn kommen eine Welle in ein „Wenn-dann“-Kategoriensystem zu zwingen. Dennoch gelingt es dem Segler, die Energie der Welle zu nutzen, um in den Hafen zu gelangen.

Diese Metaphern haben entscheidende Bedeutung für Unternehmen, die sich in komplexen Umfeldern bewegen. Die Übertragung der Erkenntnisse der Kybernetik auf Unternehmen bezeichnet man als Managementkybernetik. Darunter kann man die Steuerungsprinzipien für die Ermöglichung der nachhaltigen Lebensfähigkeit eines Systems in hochkomplexen Umfeldgegebenheiten, wie dies für krisenhafte Situationen besonders zutrifft, verstehen. Im folgenden Abschnitt gehen wir auf diese Prinzipien ein. Anschließend wird das Modell der Managementkybernetik vorgestellt und hinsichtlich der Anwendung zur Bewältigung krisenhafter Situationen diskutiert.

Anforderungen an lebensfähige Systeme

Ein System ist beschreibbar als sich selbst erneuernde Elemente, die über Interaktionen untereinander verbunden sind und mit dem relevanten Umfeld in Austauschbeziehungen stehen. Diese Formulierung ist deshalb so abstrakt, weil sie für alle Formen von Systemen gilt: Physische Systeme, wie z.B. das menschliche Zentralnervensystem, soziale Systeme wie z.B. eine Gesellschaft oder organisationale Systeme, also z.B. ein Unternehmen. Solche Systeme sind lebensfähig, wenn sie einige essenzielle Kriterien erfüllen. Wir gehen hier nur auf die für unser Thema wichtigsten Merkmale der Lebensfähigkeit ein.

Eine wesentliche Systemeigenschaft ist die Selbsterneuerungsfähigkeit. Ein System ist lebensfähig, wenn es sich aus sich selbst heraus, ohne permanente Energiezufuhr von außen, erneuert. Diese Selbsterneuerung besteht aus Wachstums- und Schrumpfungprozessen. So sterben jeden Tag menschliche Zellen und gleichzeitig werden neue gebildet, ohne dass es dazu eines Eingriffs von außen bedarf. Insofern müssen Veränderungsprozesse in Unternehmen eine gewisse Permanenz aufweisen, damit das Unternehmen lebensfähig bleibt. Dass viele Mitarbeitende Change-müde sind, kommt ja häufig davon, dass die Veränderungsprozesse unklar, unkoordiniert und schlecht gemanagt sind.

Eine weitere essenzielle Eigenschaft der Lebensfähigkeit wird durch Ashby's Law beschrieben. Der britische Psychiater Ross Ashby formulierte 1957 das Gesetz der notwendigen Vielfalt (Varietät), die ein System aufweisen muss, um lebensfähig zu sein. Vielfalt ist ein abstrakter Sammelbegriff für spezifische Kompetenzen, Fähigkeiten, finanzielle, IT-technische und sonstige Ressourcen, Geschäftsprozesse und effiziente Routinen (Lassl, 2019, S. 8 ff.). Es wird unterschieden in die Eigenvarietät eines Systems und der Varietät der

externen Systeme, die das Umfeld einer Organisation ausmachen. Damit ein System lebensfähig ist, muss gemäß Ashby die Eigenvarietät des Systems mindestens genauso hoch sein wie die Varietät der Umfeldsysteme, um Komplexität steuern zu können. Hieraus lässt sich eine wichtige normative Anforderung für das Krisenmanagement ableiten: Wie oben dargestellt, steigt bei krisenhaften Entwicklungen die Komplexität stark an. Auf ein Unternehmen prasseln eine Vielzahl neuartiger Anforderungen ein. Systemtheoretisch formuliert, steigt die Varietät des Umfelds. Nach Ashby muss ein Unternehmen rechtzeitig die Eigenvarietät erhöhen, um die gestiegene Umfeldvarietät absorbieren zu können. Häufig wird in krisenhaften Situationen aber umgekehrt reagiert: Die Komplexität wird reduziert, indem nach schnellen, einfachen Lösungen gesucht wird, um das Ruder herumzureißen. Gemäß Ashby führt diese Strategie zu einer Reduzierung der Überlebensfähigkeit eines Unternehmens.

Ein weiteres Kriterium für die Lebensfähigkeit eines Systems ist Selbstreferentialität. Darunter sind Feedback- und Lernprozesse zu verstehen, die eine strukturelle Kopplung zwischen System und Umfeld ermöglichen, z.B. der Kopplung des Systems mit seinen Kunden, ermöglicht durch Kundenkommunikation und Lernen aus der Auswertung der verschiedenen Formen der Kundenkommunikation.

Wenn wir uns in diesem Beitrag auf (nur) drei Kriterien für die Lebensfähigkeit von Systemen beschränken – Selbsterneuerung, Gesetz der notwendigen Varietät und Selbstreferentialität – dann lassen sich bereits erste Handlungsleitlinien für das Meistern krisenhafter Entwicklungen ableiten:

- Selbstreferentialität, verstanden als Lernen aus Feedbackprozessen, erfordert eine systematische Auswertung von Reaktionsweisen des Unternehmens in (vorangegangenen) krisenhaften Situationen, angefangen vom Lagebild, über die Entwicklung von Lösungsoptionen, der Krisenkommunikation bis hin zur Selbstentwicklung des Unternehmens nach der Überwindung der Krise.
- Aus dem Gesetz der notwendigen Varietät lässt sich ableiten, dass es eine essenzielle Managementaufgabe ist, für die notwendigen Ressourcen zu sorgen, die eine dynamische Reaktion auf krisenhafte Entwicklungen ermöglichen. Dabei ist nicht nur die Menge der Ressourcen entscheidend, sondern insbesondere ihre Qualität. Dabei kann es sich um die Kompetenzen der Mitarbeitenden handeln, ebenso wie die Qualität der Ressourcen, die den Zugang zu innovativen Finanzierungsmethoden ermöglichen. Eine besondere Relevanz hat die Steigerung der Eigenvarietät eines Systems mittels Algorithmen und Künstlicher Intelligenz.

- Selbsterneuerungsfähigkeit wird ermöglicht durch die professionelle Gestaltung von Transformationsprozessen. Dabei kommt es u.a. darauf an, systematische Prozesse zu etablieren, die zur Erfassung auch schwacher Signale für Veränderung des Umfelds, Trendbrüche und beginnender krisenhafter Entwicklungen dienen. Die Entscheidung, ob und wie solche schwachen Signale in konkrete Transformationsprozesse überführt werden und wie ein entsprechendes Change Leadership aussieht, stellen Krisen-Kernfähigkeiten des Unternehmens dar.

Im folgenden Abschnitt wird ein Konzept besprochen, das diese Systemperspektiven in ein Managementmodell zur Bewältigung komplexer Umfeldsituationen übersetzt. Daraus ergeben sich Anforderungen an die Gestaltung von Transformationsprozessen in krisenhaften Situationen, auf die im abschließenden Abschnitt eingegangen wird.

Modell der Managementkybernetik – (auch) zur Anwendung in Krisen

Als konzeptioneller Rahmen der Managementkybernetik gilt das Viable Systems Model (VSM) von Stafford Beer (Beer, 1995). Auf der Grundlage einer fast 30jährigen Forschungstätigkeit, inspiriert von der Funktion des menschlichen Zentralnervensystems, beschreibt das VSM, wie Organisationen im hochkomplexen Umfeld funktionieren (sollten), um nachhaltig lebensfähig zu sein. In diesem Beitrag beschränken wir uns auf einen groben Überblick über das Modell, um die heutige Relevanz zum Meistern einer Krise ableiten zu können.

Das VSM erfordert ein dringend notwendiges Umdenken in der Unternehmensführung, um hochkomplexe Herausforderungen zu meistern (Malik, 2015, S. 64 ff.). Dieses Umdenken bezieht sich u.a. darauf, das klassische Verständnis von Organisationsstrukturen, Abteilungen, Stellen und (Führungs-) Positionen zugunsten eines Denkens in Interaktionen zwischen Teilsystemen abzulösen (Lassl, 2019, S. 33f.). Der Grundgedanke des Modells ist die Ermöglichung einer weitgehenden Selbstorganisation der operativen Einheiten eines Unternehmens. Als Interaktion werden die Methoden des Kommunizierens und Entscheidens verstanden. Die sich aufgrund wiederholter Interaktion herausbildenden Muster unterliegen einer ständigen dynamischen Weiterentwicklung. Ein lebensfähiges System besteht aus fünf Teilsystemen:

- Operative Funktionen eines Unternehmens, die sich untereinander sowie mit den relevanten aktuellen Umfeldern – Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern – koordinieren. Operative Funktionen in diesem Sinn sind Geschäftsbereiche, Landesgesellschaften oder weitgehend selbständige Organisationseinheiten wie z.B. digitale Ökosysteme.

- Steuerungssystem, das für die Umsetzung strategischer Zukunftstrends sowie für die Ressourcen-Zuweisung an die operativen Bereiche verantwortlich ist und sich für diese Aufgaben u.a. eines internen Auditsystems bedient,
- ein weiteres System, das für die Koordinierung der operativen Systeme mit dem Steuerungssystem verantwortlich ist; hierunter lassen sich z.B. (Führungs-) Meetings, Geschäftsanweisungen, Steuerungsprozesse verstehen,
- Strategiesystem für die Beobachtung sich entwickelnder neuer Umfeldbedingungen und deren Auswertung,
- Normatives System, das Sinn und Zweck des Unternehmens definiert.

Die Teilsysteme interagieren mittels sogenannter Kanäle, die z.B. die Übertragung der Erkenntnisse aus der Beobachtung von Zukunftstrends in die Unternehmensstrategie beschreiben. Lernen und Weiterentwicklung der fünf Systeme sowie der Interaktionen mit dem Systemumfeld werden durch vier übergeordnete Metasysteme ermöglicht.

Diese auf den ersten Blick sehr theoretische Betrachtung liefert einen normativen Anforderungskatalog für ein ausgewogenes Krisenmanagement bzw. zur Krisenprävention. Hierzu sind mittels des normativen Teilsystems Entscheidungen in der Organisation über die Mission, das, was die Organisation will oder nicht will, auf der Grundlage eines Wertesystems, zu koordinieren. Bezogen auf unser Thema ist in der Organisation zu entscheiden, in welchen operativen Systemen die Varietät im Fall einer Krise eingeschränkt werden soll und in welchen operativen Aktivitäten die Varietät erhöht werden soll. Denn in komplexen Umfeldern ändert sich das Krisenmanagement; ein reines cost-cutting, was einer Reduzierung der Varietät entspricht, reicht nicht aus. In der heutigen volatilen Welt müssen sowohl Kosten reduziert werden als auch gleichzeitig gezielte Maßnahmen zur Steigerung der Varietät getroffen werden. Insofern ist aufgrund der Auswertung von Zukunftstrends, einer differenzierten Strategieentwicklung und der Umsetzung der Strategie in die Steuerung der operativen Systeme eine Entscheidung über die cost-cutting-Aktivitäten und die Wachstumsaktivitäten zu treffen.

Der Reorganisationsprozess von Hewlett Packard (HP) seit 2019 folgt diesem differenzierten Ansatz des Krisenmanagements. Das Unternehmen sah sich mit einem intensiven Wettbewerb in seinen geschäftlichen Segmenten konfrontiert. Als Reaktion straffte man das Produktportfolio radikal, reduzierte eine Hierarchieebene, während gleichzeitig ein Investitionsprogramm in die zukunftssträchtigen Sparten sowie in die IT erfolgten (Couto, Leinwand & Subramanian, 2023.)

Um solche differenzierenden Entscheidungen treffen zu können, benötigt man ein ausgeklügeltes Instrumentarium für das Erkennen auch schwacher Signale aus dem Umfeld – und der Unterscheidung der Relevanz schwacher Signale. Nicht jedes Störsignal ist relevant als Indikation einer nahenden Krise. Hier kommt die Bedeutung der Informationstechnik (IT) ins Spiel. Denn die IT wird zu einem strategischen und operativen Element der Krisenprävention und -bewältigung. Die hochaktuelle Relevanz des VSM liegt auch darin begründet, dass die systemischen Interaktionen mittels moderner IT-Technik und Algorithmen abgebildet werden können. Möglichkeiten und Maßnahmen sollen kurz skizziert werden. Wir orientieren uns dabei am Modell des MIT Sloan Center for Information Systems Research (CISR) (Ross, Beath & Mocker, 2019) und beziehen das Modell auf das VSM.

Die Interaktionen des Unternehmenssystems mit den operativen Umfeldern der einzelnen Geschäftsbereiche werden durch eine Customer-Insights-Plattform abgebildet. Hier lassen sich Erkenntnisse gewinnen, wofür die Kunden bereit sind, zu zahlen und wie sich die Kundenwünsche in Abhängigkeit von den Umfeldentwicklungen verändern. Krisenresiliente Geschäftsprozesse werden mittels eines operativen Backbones abgebildet. Diese Anwendung ermöglicht die Analyse, Steuerung und Simulation von Geschäftsprozessen und unterstützt somit das Audit-System als auch die agile Umgestaltung von Prozessen im Krisenfall.

Die Steigerung der Varietät durch Erhöhung des externen Vernetzungsgrads ist mittels Digitalisierung möglich. Dazu wird eine externe Entwicklungsplattform eingeführt, um durch schnelle Bereitstellung digitaler Innovationen im Krisenfall das systeminterne Interaktionssystem möglichst reibungslos anzupassen. Als dritte strategische IT-Komponente ist eine zentrale Datenbank für die Verwaltung von Inhalten und Anwendungen notwendig. Beispielsweise kann in einem solchen Repository das Kompetenzmodell des Unternehmens hinterlegt werden, so dass bei krisenbedingten Umorganisationen eine schnelle, kompetenzorientierte Umbesetzung von Teams stattfinden kann.

Insgesamt bildet das Repository das gesamte Datenmodell des Unternehmens ab und stellt somit die zentrale Datengrundlage für das Steuerungssystem dar. Damit wird die Grundlage gelegt, dass das gesamte organisationsinterne wie -externe Interaktionssystem mit Künstlicher Intelligenz (KI) ausgestattet wird. KI wird zum zusätzlichen Interakteur im sozialen System des Unternehmens (Lenz, 2021). Die Integration von KI in das Unternehmenssystem hat für die Krisenvorsorge und -bewältigung eine zentrale Bedeutung. KI ermöglicht die realtime-Analyse des gesamten Geschäftsverlaufs und ermöglicht die Automatisierung von Standardabläufen. Diese Hebel sind insbesondere in Krisensituationen wichtig, um schnell die Potenziale für Kostensenkungsmaßnahmen zu erschließen. Für die Steigerung der Varietät durch Beobachtung von Potenzialen

für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells sind KI-Lösungen unabdingbar. Sowohl Prognosen als auch Stresstests und das Durchspielen von Szenarien sind wichtige Entscheidungsgrundlagen für den dargestellten differenzierten Krisenbewältigungsprozess. Mittels KI kann das Steuerungssystem sowohl auf sich langsam entwickelnde krisenhafte Entwicklungen als auch auf Kippunkte plötzlich auftretender akuter Krisen reagieren.

Auch wenn die Managementkybernetik, insbesondere durch Konkretisierung des VSM mit Hilfe einer digitalen Infrastruktur geeignet zu sein scheint, komplexe krisenhafte Entwicklungen zu bewältigen, bleiben Kritikpunkte. Zum einen wäre der hohe Abstraktionsgrad zu nennen, der durch die universelle Anwendbarkeit auf jede Art von Systemen begründet ist, der aber eine unternehmensspezifische Anpassung unabdingbar macht. Ein weiterer, noch wichtigerer, Kritikpunkt ist, dass in der Managementkybernetik der Mensch als ein Umfeldelement angesehen wird. Auf den in der Wissenschaft heftig geführten Disput, welche Rolle der Mensch in der Systemtheorie einnehmen sollte, wird hier nicht weiter eingegangen. Jedenfalls scheint die reine Lehre der Systemtheorie für die Gestaltung von Transformationsprozessen ergänzungsbedürftig. Auch in dem MIT Modell wird auf die zentrale Rolle des People Management (PM) für die erfolgreiche Transformation hingewiesen. Allerdings wird das PM nur auf die Kompetenzentwicklung und Qualifizierung der Mitarbeitenden bezogen. Nach den Beobachtungen des Autors dieses Beitrags wird in IT-Projekten zwar die Notwendigkeit gesehen, dass sich die Einstellungen und Arbeitsweisen der Mitarbeitenden ändern müssen, diese Veränderung versucht man aber lediglich im Wege von Trainings und anderen Maßnahmen der Kompetenzentwicklung während des Roll-out der neuen Anwendungen zu leisten. Das ist wesentlich zu kurz gegriffen, weshalb in dem konkretisierten Transformationsmodell explizit die Entwicklung der Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden aufgenommen werden müssen.

Die Lehren für das Management komplexer krisenhafter Entwicklungen

Die aus der Managementkybernetik abgeleiteten Handlungsimpulse für das Krisenmanagement können nun konkreter gefasst werden:

- Um krisenhafte Entwicklungen meistern zu können, ist ein geeignetes Organisationsdesign notwendig, das bereits in ruhigeren Zeiten implementiert werden muss, um ausreichend auf Krisen vorbereitet zu sein. Das Organisationsdesign ist so strukturiert, dass die Formen von Kommunikation, Entscheidung und Entscheidungsumsetzung schnell an die Umfeldsituationen – gemäß Ashby's Law – angepasst

werden können. Das bedeutet, dass rein agile Konzepte nicht den Anforderungen an die (Über-) Lebensfähigkeit von Organisationen genügen.

- Begleitend zu einem resilienten Organisationsdesign sind IT-Systeme und -Anwendungen so auszugestalten, dass die Krisenprävention und das Krisenmanagement wirksam unterstützt werden. Man kann sich an dem CISR-Modell oder einem anderen Framework orientieren, muss allerdings berücksichtigen, dass Investitionen, Know-how-Aufbau und die strategische Positionierung der IT frühzeitig angegangen werden müssen, bevor eine akute Krise auftritt. Auch sollte man die Komplexität solcher Projekte nicht unterschätzen; sie sind aber notwendig, um die Lebensfähigkeit des Unternehmenssystems sicherzustellen.
- Im Umgang mit der dramatisch steigenden Komplexität in krisenhaften Situationen ist eine dynamische Anpassung des Lagebilds notwendig (Weick & Sutcliffe, 2017, S. 58). Zur Prävention sollten rechtzeitig, bevor man in eine Krise schlittert, Verfahren eingeführt werden, die die unterschiedlichen, zunächst häufig nur schwachen, Parameter erfassen, die sich schnell zu manifesten Krisen entwickeln können. Es kommt insbesondere darauf an, die Interdependenzen zwischen diesen Einflussfaktoren zu modellieren, um möglichst frühzeitig zu reagieren. Hierfür sind KI-Lösungen notwendig.
- Wenn bereits ein Krisenstab gebildet wurde, ist die dynamische Weiterentwicklung des Lagebilds eine der zentralen Aufgaben dieses Krisenteams. Dazu ist die Unabhängigkeit des Krisenstabs von den hierarchischen Organisationsstrukturen unabdingbar.
- Gerade für mittelständische Unternehmen ist die Erhöhung des Vernetzungsgrads zu unternehmensexternen Systemen entscheidend, um Aktionen koordinieren zu können und um genügend Daten zu generieren, um KI-Lösungen zur Unterstützung des Krisenmanagements sinnvoll zu betreiben. Eine solche Vernetzung kann z.B. zu Schlüssellieferanten erfolgen, um die in Krisen bedrohten Lieferketten abzusichern.

Wie kommt man nun vor die Welle? Hierzu werden die in diesem Beitrag vorgeschlagenen Maßnahmen in einem Transformationsmodell zusammengefasst.

Gestaltung von Transformationsprozessen

Ein Transformationsmodell für die Krisenprävention und – wenn eine Krise eingetreten ist – für die Krisenintervention muss – leider – selbst einen gewissen Komplexitätsgrad aufweisen. Wendet man Ashby's Law auf die Gestaltung der Transformation an, muss der Prozess mindestens die gleiche Varietät aufweisen, wie das mit dem Prozess zu lösende

Problem. Deshalb braucht es eine mehrdimensionale Transformationslandkarte, die

- sowohl für die Prävention als auch für das akute Krisenmanagement taugt,
- die Dimensionen „System“, „Technologie“ und „Transformation“ integriert betrachtet
- und die Realisierung dieser Dimensionen mittels spezifischer Instrumente ermöglicht.

Als eine der neuen Regeln des Transformationsmanagements kann festgehalten werden: In hochkomplexen, unklaren Situationen ist nicht ein enger, sondern unter Anwendung der Erkenntnisse der Managementkybernetik eher ein breiter Ansatz des Transformationsmanagements zu wählen.

In der Abbildung ist ein solcher Ansatz dargestellt. Er wurde in einem mehr als 10jährigen Prozess entwickelt. Eingeflossen sind Systemtheorien (Theorie sozialer Systeme, Managementkybernetik und Synergetik), Theorie der Veränderungsbereitschaft von Menschen im organisationalen Kontext, Projektmanagementtheorien und Lerntheorien. Vorversionen des Modells (z.B. Lenz, 2023) wurden angewendet bei Unternehmensanierungen, großen Restrukturierungen einschließlich harten Kostenschnitten, sowie bei Digitalisierungsprojekten, in denen aufgrund der Komplexität krisenartige Entwicklungen zu verzeichnen waren. Außerdem wurden zu Teilaspekten des Transformationsmodells, insbesondere zum VSM, Masterarbeiten an der Hochschule für angewandtes Management durch den Autor betreut. Zur Weiterentwicklung des Modells wurden umfangreiche Dokumentationen der Veränderungsprojekte und durchgeführte After-Action-Reviews ausgewertet.

Die Innovation des Modells liegt in der Berücksichtigung des Organisationsdesigns und technologischer Innovationen für das Krisenmanagement, sowie in der Anwendung der allgemeinen Theorie der Managementkybernetik auf Krisenprävention, der Integration von Krisen-Sensibilität in die Unternehmensstrategie und – auf der Tool-Ebene – in speziellen Workshopformaten, die in der Praxis getestet und weiterentwickelt wurden.

Grundgedanke dieser Transformationslandkarte (siehe Abbildung 1) ist eine möglichst frühzeitige Vorbereitung auf Krisensituationen, um im Krisenfall eine gut vorbereitete Strategie zur Bewältigung der schwierigen Situation zu haben. Ein weiteres Grundprinzip ist die Betrachtung der gegenseitigen Einflüsse der drei Dimensionen Organisationssystem, IT-System sowie Gestaltung der Transformation. Das dritte Grundprinzip ist, dass Krisenprävention ein intensives Lernen aus bewältigten Krisen erfordert.



Abbildung 1: Transformationslandkarte
Quelle: eigene Abbildung

Auf dieser Basis ist das Modell in drei sogenannte Tracks gegliedert: Innovation, Delivery, Lernen. In der Abbildung sind die Bestandteile der jeweiligen Tracks genannt, gefolgt im rechten Teil von den Inhalten und Instrumenten der Transformation. Ziel ist die Steigerung der Resilienz sowohl der Organisation insgesamt als auch der Menschen in der Organisation. Auf einige der Elemente wird nun eingegangen.

Auf der strategischen Ebene ist eine sachgerechte Krisen-Sensibilität im Unternehmen zu schaffen, ohne in eine Paranoia zu verfallen. Dazu wird eine strategische Analyse notwendig, in der insbesondere auch die Chancen, die sich aus der Bewältigung einer Krise ergeben, herausgestellt werden. So ist beispielsweise der Nutzen aus den Risiken des Lieferantenausfalls, dass die Vernetzung mit bestehenden Lieferanten intensiviert werden kann. Risiken des Fachkräftemangels können strategisch aufgefangen werden, durch intensivere Entwicklung des vorhandenen Personals und durch einen höheren Automatisierungsgrad.

Nachdem die aktuelle Gefährdungslage analysiert und die Krisen- und Chancenstrategie formuliert wurde, startet der Delivery Track, also die Umsetzung der Strategie, mittels eines Transformationsprozesses, der die beschriebenen inhaltlichen Handlungsfelder „Organisationssystem“, „IT-Technologiesystem“, „Transformationsgestaltung“ betrachtet. Deshalb sind alle Aktivitäten des Delivery Track integriert durchzuführen, d.h. die stärkenden bzw. dämpfenden Folge- und Nebenwirkungen einer Dimension auf die anderen beiden Dimensionen sind zu nutzen bzw. zu berücksichtigen. Die Verschränkung der Handlungsfelder wird mit den Pfeilen symbolisiert. Auf die Verschränkung zwischen einem resilienten Organisationsdesign und dem dazu passenden IT-Technologiesystem wurde in diesem Beitrag bereits eingegangen. Die Transformationsgestaltung beinhaltet die iterative Planung der Veränderungsschritte, einschließlich der Entwicklung der Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Menschen in der Organisation.

Zur Erläuterung ein Beispiel aus einem Transformationsprojekt zur Einführung eines Learning Managementsystems: Im Innovation Track war zunächst festzulegen, wie die Lernstrategie des Unternehmens in Abhängigkeit von der Unternehmensstrategie aussieht. In der Ausgangsanalyse entlang der Elemente des VSM wurde deutlich, dass das Organisationssystem wenig lernförderlich gestaltet war. Diese Struktur spiegelte sich in der bisherigen Transformationsgestaltung, die von der Grundannahme ausging, dass Lernen in der Verantwortung eines jeden Einzelnen liege. Die Software-Applikationen im IT-Technologiesystem waren, bezogen auf Lernen, nicht vorhanden, sondern bestanden aus einer reinen Dateiverwaltung von Lernangeboten. Deshalb war ein simultanes Agieren in allen drei Handlungsfeldern notwendig. Wenn man also IT-seitig eine Lern-Anwendung einführt, die eine hohe Selbstverantwortung sowie eine intensive Vernetzung der Teilnehmenden ermöglicht, müssen parallel zur Softwareentwicklung die Interaktionsmuster im Organisationssystem neugestaltet werden, damit die technologisch mögliche Vernetzung der Teilnehmenden über die einzelnen Unternehmens-„Silos“ hinaus überhaupt möglich wird. Wegen der starken, konservativen mentalen Modelle in dem Unternehmen wurde beim Handlungsfeld Transformationsgestaltung ein iterativer Grassroot-Ansatz gewählt. Deshalb begann die Implementierung des Learning Managements nicht in der deutschen Zentrale, sondern in einer ausländischen Landesgesellschaft. Außerdem wurde der Lern-Track eng mit der Transformationsgestaltung verzahnt, z.B. durch Einführung sogenannter Sounding Boards.

Die Transformationslandkarte in der Abbildung 1 spezifiziert das Krisenmanagement, welches besondere Chancen bietet.

Die Chancen beginnen bereits im Innovation Track. Denn bevor man sich damit auseinandersetzt, welche innovativen

Schritte man im Krisenmanagement gehen will, muss man sich zunächst erstmal eingestehen, dass man in einer krisenhaften Entwicklung ist. Das fällt in einer akuten Krise leicht. Dann sind sämtliche Indikatoren – z.B. der Verschuldungsgrad – so eindeutig, dass man um die bittere Wahrheit nicht mehr herumkommt. Wesentlich schwieriger ist diese Selbsterkenntnis in der Phase einer sich entwickelnden krisenhaften Situation. Rein technisch muss man zunächst identifizieren, ob es sich um eine einmalige Situation handelt, z.B. Verlust eines wichtigen Kunden, oder ob sich ein Trend zeigt, z.B. kontinuierlich sinkende Kundenzufriedenheit. Mental bedeutet das, dass man sich die eigene Unsicherheit bzw. den drohenden Misserfolg eingestehen muss, als notwendige Bedingung dafür, dass eine Veränderung eintreten darf. Da in vielen Organisationen das mentale Modell „sei stark“ herrscht, wird – insbesondere von Führungskräften – befürchtet, dass Unsicherheit als Schwäche verstanden wird, so dass man Krisen-Signale gerne verdrängt, wodurch eine präventive Transformationsgestaltung schwierig wird. Das (Nicht-) Eingeständnis, dass man sich in einer Krisenentwicklung befindet, ist ein Kipppunkt für den weiteren Verlauf des Krisenmanagements, denn wenn man ohne Vorbehalte die Situation analysiert und bewertet, kann das große Energie für die Bewältigung freisetzen.

Eine weitere Chance für die Transformationsgestaltung ist die grundlegende Veränderung der Interaktionsstrukturen, die in krisenhaften Situationen unabdingbar ist. Ausgehend von der Erkenntnis der eigenen Unsicherheit und der Unmöglichkeit, sämtliche Einflussfaktoren überblicken und steuern zu können, werden sich Führungskräfte bewusst, dass sie die gesamten Ressourcen der Organisation einbeziehen müssen, um die Situation umzudrehen. Diese Einbeziehung erfordert eine absolute interne Transparenz der Kommunikation. Die passende Methode zur Umsetzung dieser Gedanken ist die Krisenkommunikation, die auch so bezeichnet werden sollte. Eine gut gestaltete Krisenkommunikation wird dazu führen, dass sich die Kommunikationsmuster in der Organisation dauerhaft positiv verändern. Ohne auf das Instrument im Detail eingehen zu können, werden einige Eckpunkte der Krisenkommunikation genannt, wobei man in interne Kommunikation – gemeint ist der Krisenstab und vertrauliche Verhandlungen mit unternehmensexternen Ansprechpartnern – und externe Kommunikation in die Öffentlichkeit hinein unterscheidet.

Elemente der internen Kommunikation sind

- eine gemeinsam vorzunehmende Lagebeurteilung, nachdem ein umfassendes Lagebild erstellt wurde,
- die Vereinbarung von Kommunikationsregeln, in Krisen ein wichtiger Schritt, denn falsche Kommunikationswege und missverständliche Inhalte können sehr negative Konsequenzen bis zur Unmöglichkeit der Krisenbewältigung haben,

- die Visualisierung der Interaktionen und Entscheidungen im Krisen-Kontrollraum an möglichst großen Boards, durchaus in der guten alten paper-and-pencil-Form mit Mindmaps
- die Festlegung der Kommunikationswege und Kommunikations-Verantwortungen.

Bei dem letztgenannten Punkt erfolgt die Überleitung zur externen Kommunikation. Es sind klare Verantwortlichkeiten festzulegen und einzuhalten. Beispielsweise sollte die Verhandlungsführung mit unternehmensexternen Ansprechpartnern, z.B. Demonstranten, die eine Anlage besetzt halten, nicht durch ein Mitglied des Krisenstabs erfolgen. Der Krisenstab brieft die verhandlungsführenden Personen, die sich auf den Kontakt mit den externen Ansprechpersonen konzentrieren müssen. Dafür ist die Kenntnis der Szenario- und Strategieentwicklung, die im Krisenstab vorgenommen wird, eher hinderlich.

Weitere wichtige Elemente der Transformationsprozesse zum Meistern von Krisen sind spezielle Workshopformate, die sich ebenfalls von Workshops in Normalzeiten unterscheiden. Der Crisis Intervention Workshop dient zur unmittelbaren, hands-on Krisenbewältigung. Der Autor hat entsprechende Workshops geleitet, die bis zu drei Tagen dauerten. Der Workshop sollte unbedingt als Veranstaltung in Präsenz stattfinden. Teilnehmende sind das Projektmanagementteam, Key-Stakeholder des Unternehmens, Spezialisten und eng eingebundene externe Berater. Je nach Komplexität der Themen sind ca. 20-30 Teilnehmende notwendig. Es werden ad-hoc Breakout-Teams gebildet, die spezielle Themen bearbeiten, Videokonferenzen durchführen usw.

Das C-Level sollte von der Teilnahme ausgeschlossen werden, sondern im Stand-by stehen, um wichtige Entscheidungen zu treffen. Im Workshop selbst sind Hierarchie-Unterschiede nicht relevant. Es ist auf strikte Augenhöhe aller Beteiligten zu achten. Wenn nicht bereits vorhanden, muss ein komplettes Lagezentrum einschließlich der IT-Infrastruktur in einem möglichst großen, abgeschlossenen Besprechungsraum aufgebaut werden. Grundsätzlich wird rund um die Uhr gearbeitet; entsprechende Kapazitäten, Catering usw. sind zu organisieren. Organisationseinheiten und Spezialisten, die für einzelne Fragen hinzugezogen werden, müssen im Stand-by sein und jederzeit über virtuelle Plattformen erreichbar sein. Meistens sind virtuelle ad-hoc-Meetings in unterschiedlichen Teilnehmer-Konstellationen notwendig. Dabei sollte die Spielregeln bestehen, dass Zeitzonen irrelevant sind.

Es ist absolut notwendig, den Workshop mit einer hohen Entscheidungsbefugnis auszustatten, um Schnelligkeit und Qualität der Entscheidungen sicherzustellen. Übersteigen die notwendigen Entscheidungen die Kompetenz der Workshop-Mitglieder, entscheidet ein einzelnes C-level-Mitglied. Dieses Mitglied benötigt das Backup des gesamten

Vorstands bzw. Geschäftsführung; ggf. muss eine Gremienentscheidung via Telefonkonferenz herbeigeführt werden.

Aus dieser Beschreibung eines Crisis Intervention Workshops sollte deutlich geworden sein, dass eine auf diese Weise bewältigte Krisenintervention eine sehr positive Auswirkung auf eine nachhaltige Veränderung der Zusammenarbeit, der Organisationskultur und des Führungsverständnisses haben kann. Dabei kann es sich um folgende Verbesserungen handeln, die in das Tagesgeschäft übernommen werden:

- Agile Hacks, für die ad-hoc-Teams zusammenkommen, um ein Problem zu lösen, ein wichtiges Angebot zu schreiben usw.,
- Transparenz in der Unternehmenskommunikation,
- Verminderung des Confirmation-bias zugunsten einer differenzierten Problemanalyse und Lagebeurteilung,
- ein höherer Grad von Selbstorganisation und Selbstverantwortung.

Wie bereits bei der Darstellung des VSM erläutert, besteht die besondere Fähigkeit einer Organisation darin, krisenhafte Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, bevor eine Krise manifest wird. Als Methoden stehen dafür das Krisenmonitoring und das Format des Crisis Prevention Workshops zur Verfügung. Der Crisis Prevention Workshop ist eine deutlich abgemilderte Form des Crisis Intervention Workshops und wird zur Simulation von krisenhaften Entwicklungen eingesetzt. In der Sprache des VSM, handelt es sich beim Crisis Prevention Workshop um eine regelmäßig, z.B. jährlich, durchgeführte Veranstaltung, in der die schwachen Signale aus der zukünftig sich entwickelnden Umwelt vom Strategiesystem aufgegriffen, verarbeitet und für das Steuerungssystem zur Entscheidung gestellt werden, ob die Signale in die Weiterentwicklung der systeminternen Interaktionen eingebaut werden sollen. Da es sich hier um Maßnahmen zur Selbsterneuerung eines Organisationssystems handelt, wird empfohlen, solche Workshops nicht nur in den Unternehmen durchzuführen, in denen sie sowieso rechtlich vorgeschrieben sind – z.B. Energieunternehmen und Chemieparcs –, sondern sie zum Bestandteil der DNA eines jeden Unternehmens zu machen.

Fazit

Krisenmanagement Krisenprävention sind die hohe Kunst der Unternehmensführung. Diese Kunst soweit möglich zu beherrschen, wird angesichts der multiplen, komplexen Krisensituationen unserer Zeit immer wichtiger. Das Überleben von Unternehmen hängt davon ab.

In diesem Beitrag wurde ein aus der Theorie der Managementkybernetik abgeleitetes Transformationsmodell vorgestellt. Wie jede Landkarte bildet ein Modell nicht die

Wirklichkeit ab. Die Landkarte bietet Orientierung; der Weg ist durch eine sorgfältige Transformationsgestaltung durch jedes Unternehmen selbst zu finden. Dabei können sich nach Erfahrung des Autors hoch emotionale Erlebnisse und inhaltliche Verbesserungen herausbilden, die zu einer nachhaltig positiven Entwicklung im Unternehmen führen.

Key-Take-Aways

- X Sorgen Sie für ein rigoroses, transparentes Lagebild. Gehen Sie differenziert vor, indem sie aufgrund der Lagebeurteilung die zukunftsfähigen Bereiche ausbauen und gleichzeitig die schlecht lebensfähigen Unternehmensbereiche rigoros zurückfahren.
- X Führen Sie Instrumente ein, die eine Verarbeitung schwacher, potenziell krisenhafter Entwicklungen ermöglichen: Crisis Prevention Workshop, offene, hierarchiefreie Kommunikation und IT-Applikationen, die Sie beim Erkennen von Trends unterstützen.
- X Entwickeln Sie auf der Grundlage der Transformationslandkarte Ihr individuelles Vorgehen zur Krisenprävention und zum Krisenmanagement.
- X Sorgen Sie für eine fundierte Auswertung der Maßnahmen. Setzen Sie die Erkenntnisse um in die Weiterentwicklung von Führung, Selbstorganisation und offener Kommunikation.

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

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

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

Quellen

Beer, S. (1995). *Diagnosing the System for Organizations*. Wiley.

Couto, V., Leinwand, P. & Subramanian, S. (2023). Cost Cutting that makes you stronger. How the most resilient companies position themselves to grow. *Harvard Business Review*, 101(4), 42-47.

Lassl, W. (2019). *The Viability of Organizations, Vol 1: Decoding the "DNA" of Organizations*. Springer.

Lenz, Ulrich (2021). Verlässliche Kooperation mit Künstlicher Intelligenz als neuem Akteur in Organisationen? Ein kritischer Blick auf Chancen, Risiken, Gestaltungsmöglichkeiten. In O. Geramanis, S. Hutmacher & L. Walser (Hrsg.), *Kooperation in der digitalen Arbeitswelt* (S. 55-75). Springer.

Lenz, U. (2023). Menschliches Gehirn trifft auf Künstliche Intelligenz: Die Implikationen für

Veränderungsfähigkeit und betriebliche Transformationsprozesse In M. Harwardt, P. Niermann, A. Schmutte & A. Steuernagel (Hrsg.), *Lernen im Zeitalter der Digitalisierung* (S. 161-176). Springer Gabler.

Malik, F. (2015). *Strategie des Managements komplexer Systeme* (11. Aufl.). Haupt.

MunichRe (2023, November). *Baden-Baden Virtual Media Breakfast..* https://www.munichre.com/content/dam/munichre/mrwebsitespressreleases/Presentation-Baden-Baden-2023.pdf/_jcr_content/renditions/original/Presentation-Baden-Baden-2023.pdf

Ross, J. W., Beath, C. M. & Mocker, M. (2019). *Designed for Digital. How to architect your business for sustained success*. The MIT Press.

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2017). *Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Schäffer-Poeschel.

Mit Resilienz sicher durch jede Krise: Wie aber Resilienz in Organisationen nachhaltig entwickeln?

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



Schlagwörter: Belastungsfaktoren, Change-Management, individuelle und organisationale Resilienz, Krise, Resilienzsäulen, Ressourcen, Stress, Veränderung

Unbestritten ist, dass Resilienz Organisationen und ihren Mitgliedern hilft, gut durch Veränderungen und Krisen zu kommen. Was ist aber Resilienz genau und welche Facetten hat diese? Und was können Organisationen und ihre Mitglieder konkret tun, um ihre Resilienz nachhaltig weiterzuentwickeln?

Einleitung

Veränderungen und Krisen sind im 21. Jahrhundert allgegenwärtig. Unsere Netzwerkgesellschaft bietet in der VUCA-Welt keine langfristig stabilen oder verlässlich berechenbaren Strukturen mehr. Um Veränderungen und

Krisen dennoch gut zu „meistern“, wird Resilienz für Organisationen immer bedeutender (Zukunftsinstitut, 2023). Resilienz, sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene, hat in den letzten Jahren verstärkte Aufmerksamkeit in der Forschung und Praxis gefunden. Dabei bezieht sich individuelle Resilienz auf die Fähigkeit eines Einzelnen, mit persönlichen Herausforderungen und Krisen gut umzugehen, während organisationale Resilienz die Fähigkeit einer Organisation beschreibt, auf Veränderungen, Störungen und Krisen adäquat zu reagieren bzw. auf diese gut vorbereitet zu sein. Der Zusammenhang zwischen individueller und organisationaler Resilienz ist dabei komplex und multidimensional.

Der vorliegende Beitrag beleuchtet die zunehmend bedeutende individuelle und organisationale Resilienz, deren Zusammenhang und die Möglichkeiten und Herausforderungen ihrer nachhaltigen Entwicklung. Hierzu werden zunächst der Begriff der individuellen Resilienz sowie deren tragenden Resilienzsäulen und Einflussfaktoren erörtert. Des Weiteren werden die organisationale Resilienz sowie der Zusammenhang bzw. die Wechselwirkung zur individuellen Resilienz erläutert. Darauf aufbauend werden allgemeine Schlussfolgerungen für nachhaltige Resilienzfortbildungen sowie konkrete Impulse für individuelle Resilienzfortbildungen für Organisationen abgeleitet.

Individuelle Resilienz

Das Wort „Resilienz“ kommt von dem lateinischen Wort „resilire“ und bedeutet übersetzt so viel wie „zurückspringen“

oder „abprallen“. Wie bei einem starken Regenguss prallen die Regentropfen nur auf unseren Resilienz-Schirm, der uns vor dem Unwetter, der Krise, schützt (von Au 2024). Ursprünglich kommt der Begriff Resilienz aus der Werkstoffphysik und bedeutet so viel wie Spannkraft, Elastizität, Strapazierfähigkeit. Die Resilienz eines Materials bemisst, ob und wie dieses nach Verformung wieder in die Ausgangsform zurückgeht.

Die Resilienz bei Menschen kann als psychische Widerstandsfähigkeit beschrieben werden: „Resilience is the process and outcome of successfully adapting to difficult or challenging life experiences, especially through mental, emotional, and behavioral flexibility and adjustment to external and internal demands.“ (APA, 2023)

Sie umfasst unsere psychische Widerstandsfähigkeit, d.h. die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und sie durch Rückgriff auf persönliche und soziale Ressourcen als Anlass für Entwicklungen zu nutzen (Hildebrand & Welter-Enderling, 2006). Somit reagieren resiliente Menschen unempfindlicher auf psychische Belastungen wie Stress und handeln flexibler in herausfordernden und sich ändernden Situationen. In einer Krise fokussieren sie auf Lösungen. Anstatt in Problemen und in der Opferrolle zu verharren, stehen sie schneller wieder auf und blicken zuversichtlich in die Zukunft. Dabei greifen sie auf ihre persönlichen und sozialen Ressourcen zurück und nutzen diese auch, um sich in herausfordernden Situationen weiterzuentwickeln.

Individuelle Resilienz ist z.T. angeboren (primäre Faktoren, wie z.B. Genetik), z.T. erworben (sekundäre Faktoren, wie z.B.



Abbildung 1: Die 7 Säulen der individuellen Resilienz
Quelle: eigene Abbildung

mangelnde Bindung durch fehlende enge Bezugsperson(en) oder familiäre Armut), kann aber gleichwohl erlernt und somit trainiert werden (von Au 2024). Denn Resilienz gründet auf feingliedrigen Verschaltungen von Nervenzellen im Gehirn, den sog. neuronalen Netzen. Durch die Erkenntnis der Neuroplastizität des Gehirns (Muellbacher, 2011) kann somit durch spezifische Trainings individuelle Resilienz (weiter) aufgebaut werden.

Individuelle Resilienz beinhaltet verschiedene Komponenten. Im deutschsprachigen Raum ist das Modell der 7 Resilienzsäulen relativ weit verbreitet. Dieses Modell basiert auf der Forschungsarbeit „The Resilience Factor: 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles“ von Reivich und Shatté (2003). Diese 7 Säulen fassen zusammen, was die Forschung in der Entwicklungs- und Sozialpsychologie in unterschiedlichen Studien als Schlüsselfaktoren für die Stärkung der persönlichen Widerstandskraft identifiziert hat (Bathen-Gabriel, 2017). Diese werden in der Abbildung 1 dargestellt. Dabei stehen alle Säulen gleichberechtigt nebeneinander und „befruchten“ sich gegenseitig. Bei jedem Mensch ist die Ausprägung der einzelnen Säulen unterschiedlich und somit hat jeder seine ganz persönlichen Resilienz-„Baustellen“. Grundsätzlich kann man aber sagen: Je mehr Säulenkraft ein Mensch hat, desto resilienter ist er.

Was steckt nun hinter den einzelnen Resilienzsäulen?

Im Folgenden werden die einzelnen 7 Resilienzsäulen kurz erörtert:

- Akzeptanz: Ein bedeutender Resilienzfaktor ist die Akzeptanz der Krise. Es geht darum, diese anzunehmen und zu verstehen, dass es jetzt eine neue Situation gibt. Ehe kaputt oder Job verloren? Das ist hart, aber nicht das Ende der Welt. Nur wenn die Krise erkannt und akzeptiert wird, kann diese auch angegangen werden. Damit ist die Akzeptanz die Vorstufe zur Bewältigung der Krise.
- Optimismus: Optimismus ist die Tendenz, eine positive Entwicklung oder ein „gutes“ Ergebnis zu erwarten. Krisen werden dabei als vorübergehende Phasen betrachtet und es wird darauf vertraut, dass wieder bessere Zeiten kommen werden. Denn die Welt steckt voller Möglichkeiten. Manchmal bieten sich auch neue Chancen, die man vor der Krise nie in Betracht gezogen hätte.
- Opferrolle verlassen: Sich bewusst machen, dass Veränderungen und Krisen zum Leben gehören. Die Opferrolle verlassen, heißt hier, die holprigen Steine als Teil unseres Lebens anzuerkennen, einen Plan zu machen und über die Steine zu klettern, um diese herumzulaufen oder diese aus dem Weg zu räumen.
- Lösungsorientierung: Dies bedeutet, dass man zwar nicht den Problemen aus dem Weg geht, aber gleichzeitig

auch, sich nicht auf diese zu fixieren. Rückschläge sorgen dafür, dass unser Ziel bzw. unser Zielzustand, wie beispielsweise das Glücklichein, in weite Ferne rückt – ein Problem, das wir gern bejammern. Lösungsorientiert sein, heißt hier, nach vorne zu schauen und die Lösung in den Blick zu nehmen.

- Positive Zukunftsplanung: Es hilft, nach vorne zu schauen und auf positive Ziele hinzuarbeiten, anstatt zurückzublicken. Sich dabei immer bewusst machen, dass man immer eine Wahl hat und somit immer einen gewissen Spielraum. Ein Motto wie „Gestärkt aus der Krise“ beschreibt einen erreichten Zielzustand zu einem Zeitpunkt in der Zukunft, an dem die Krise bereits überwunden ist.
- Verantwortung übernehmen: Dies bedeutet für das eigene Leben Verantwortung zu übernehmen und achtsam mit sich und anderen zu sein. Schuldzuweisungen („XY ist schuld an meiner schrecklichen Lage!“) oder Selbstmitleid („Ich kann doch auch nichts dafür, dass alles so ist, wie es ist!“) bringen niemanden weiter. Hilfreich ist vielmehr eine aktive Auseinandersetzung mit der bestehenden Situation und dabei zu versuchen, diese zu seinen/ihren Gunsten zu verändern. Hierzu gehört auch, realistische Ziele und Prioritäten zu setzen, Entscheidungen zu treffen und natürlich auch, die Konsequenzen für das eigene Tun zu übernehmen.
- Netzwerk/Bindungen: Auffallend ist, dass resiliente Menschen in den meisten Fällen immer jemanden haben, der oder die ihnen zuhört und ihnen dabei behilflich ist, eine Lösung für die unterschiedlichsten Probleme zu finden. Bindung und Vernetzung sind daher eine wichtige Voraussetzung für die Ausprägung von Resilienz. Entsprechend sollten Beziehungen und Netzwerke analysiert und weiterentwickelt werden.

Organisationale Resilienz

Schon seit einigen Jahren gibt es unterschiedlichste Untersuchungen zur Resilienz von Organisationen (Hoffmann 2017, Heller & Gallenmüller, 2019). Dabei lag der Fokus zunächst auf der Optimierung und flexiblen Anpassung von Prozessen und Strukturen. Eine alleinige Betrachtung von Prozessen und Strukturen reicht jedoch für die komplexe Darstellung der organisationalen Resilienz nicht aus. Vielmehr muss Resilienz ganzheitlich betrachtet werden (von Au 2024). In Anlehnung an Johannsen und Westerhoff (2021) enthält diese drei Kernaspekte, die interdisziplinär miteinander verbunden sind:

- strategische Resilienz: Purpose, Ausrichtung, Innovation, Umfeld
- operative Resilienz: Prozesse und Strukturen

- kulturelle Resilienz: Führung, Zusammenarbeit, Veränderung organisationaler Resilienz zu etablieren, um zukünftigen Krisen besser und nachhaltig zu begegnen (Johannsen & Westerhoff, 2021).



© InLeaVe

Abbildung 2: Aspekte einer resilienten Organisation in Anlehnung an ISO 22316 (2017)
Quelle: eigene Abbildung

Diese ganzheitliche Sichtweise verfolgt bereits auch die im Jahr 2017 veröffentlichte internationale Norm ISO 22316 zur organisationalen Resilienz („Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes“), die sich an Organisationen jeglicher Branche und Größe richtet. Organisationale Resilienz wird dabei definiert als „ability of an organization to absorb and adapt in a changing environment“ (ISO 22316, 2017) und enthält neun Aspekte einer resilienten Organisation (vgl. Abbildung. 2).

Um die Resilienz einer Organisation zu stärken, müssen alle Aspekte und ihr Zusammenwirken betrachtet werden (von Au 2024). Somit ist ein Fokus auf nur einzelne Aspekte, wie dies in der Praxis oftmals – schon allein aus Zeit- und Kostengründen – vorgenommen wird, nur suboptimal (Johannsen & Westerhoff, 2021). Gleichzeitig ist zu respektieren, dass Organisationen spezifische Resilienz-„Baustellen“ haben. Entsprechend gilt es, diese organisationspezifisch zu identifizieren und entsprechend abzubauen bzw. zu transformieren. Dabei ist selbstredend zu berücksichtigen, in welcher konkreten (Reife-) Phase sich die Organisation befindet: In einer akuten Krisensituation gilt es als allererstes, das Überleben der Organisation zu sichern. Anschließend kommen erste Anpassungen und Weiterentwicklungen, um aus der Krise zu lernen und sich damit zumindest teilweise neu aufzustellen. Erst danach wird man daran denken (können), eine ganzheitliche

Zusammenhang zwischen organisationaler und individueller Resilienz und die Schlussfolgerung für nachhaltige Resilienzfortbildungen

Schon die Ausführungen zu der organisationalen Resilienz haben gezeigt, dass Resilienz eine ganzheitliche Sichtweise erfordert. Entsprechend kann auch die individuelle Resilienz nicht isoliert betrachtet werden. Vielmehr besteht ein enger, sich wechselseitiger beeinflussender Zusammenhang zwischen individueller und organisationaler Resilienz: Individuen in einer Organisation sind ein wesentlicher Bestandteil ihrer Resilienz. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über hohe individuelle Resilienz verfügen, können sie besser mit beruflichen Herausforderungen und Stress sowie Veränderungen umgehen, was wiederum dazu beitragen kann, die organisatorische Resilienz zu stärken. Umgekehrt können eine organisationale Kultur und Struktur, die die individuelle Resilienz fördert, dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden widerstandsfähiger gegenüber Arbeitsbelastungen und Veränderungen sind (von Au, 2017).

Dabei bedeutet die Investition in Resilienz kein „Gutmenschentum, sondern effizientes und nachhaltiges Management“ (Wellensiek 2019, S. 45). Es fokussiert dabei gleichermaßen auf Mitarbeiterzufriedenheit und wettbewerbsfähige Wirtschaftlichkeit. Folglich wird sich „die Attraktivität des Arbeitgebers und die Nachhaltigkeit im Sinne

einer ganzheitlichen, gut abgestimmten Organisations- und Führungskultur erhöhen" (Wellensiek, 2019, S. 45).

Eine nachhaltige Steigerung der Resilienz in Organisationen bedarf eines ganzheitlichen Blicks auf die individuelle und organisationale Resilienz mit all ihren Facetten. Für die Förderung der individuellen und organisationalen Resilienz stellen Führungskräfte Schlüsselpersonen dar: Sie können eine Struktur und Kultur schaffen, die Widerstandsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit der Organisation fördert, und gleichzeitig die individuelle Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen (von Au 2024):

- Auf organisatorischer (Resilienz-) Ebene sind zunächst die „Baustellen“ mit Hilfe der Organisationsmitglieder, z.B. durch entsprechende Befragungen, zu identifizieren, um dann einen Mix aus passgenauen Maßnahmen, z.B. nachhaltige Führungskräfteentwicklungen, eine tatsächlich gelebte wertschätzende „Wir“-Kulturentwicklung, die Einrichtung von Ruhe- und Entspannungsräumen, Prozessoptimierungen, Ressourcenbereitstellungen etc. einzuleiten.
- Auf der individuellen (Resilienz-) Ebene können Team-Fortbildungen und Einzel-Coachings Resilienz aufbauen. Dabei ist i.d.R. davon auszugehen, dass die Resilienzweiterentwicklung „auf der einen Ebene“ auch zu einer positiven Resilienzentwicklung „auf der anderen Ebene“ beiträgt und umgekehrt.

Konkrete Impulse für nachhaltige individuelle Resilienzfortbildungen

Wie bereits im Beitrag ausgeführt, wird die individuelle Resilienz aus angeborenen und erworbenen Faktoren sowie dem Resilienzlernen bestimmt. Da wir alle unser „Päckchen“, was natürlich unterschiedlich groß ist, mitbringen, können wir nachhaltige individuelle Resilienz nur aufbauen, wenn wir uns auf unseren ganz eigenen, höchst individuellen Resilienz-Weg begeben, der nicht „von heute auf morgen“ von Erfolg gekrönt sein kann. Somit führen Kurzinterventionen und Trainings „mit gleichen Übungen für alle“ nicht zum entsprechenden Erfolg (zu einem Praxisbeispiel einer gelungenen individuellen Resilienzfortbildung vgl. von Au 2024).

Vielmehr sollte eine nachhaltige individuelle Resilienzfortbildung sich auf die Stärkung der inneren Ressourcen eines Menschen konzentrieren und ihnen die Werkzeuge geben, um die Herausforderungen des Lebens erfolgreich zu bewältigen. Sie sollte an die individuellen Bedürfnisse und Ziele angepasst sein und die langfristige psychische Gesundheit und Widerstandsfähigkeit fördern. Um dies zu erzielen, sollten folgende Aspekte bei Resilienzfortbildungen Berücksichtigung finden (von Au 2024):

- **Selbstreflexion und Selbstbewusstsein:** Die Resilienzfortbildung sollte mit einer gründlichen Selbstreflexion beginnen, bei der Einzelpersonen ihre eigenen Stärken, Schwächen, Ressourcen und Stressoren identifizieren. Auch können sie damit erforschen, wo ihre ganz persönlichen „Baustellen“ bei den einzelnen Resilienzsäulen sind. Selbstbewusstsein ist dabei der erste Schritt zur Verbesserung der Resilienz.
- **Selbstfürsorge und gesunde Lebensweise:** Dies beinhaltet, die eigenen Vorlieben und Grenzen klar zu erkennen und danach zu leben. Zudem umfasst eine gesunde Lebensweise regelmäßige Bewegung, ausgewogene Ernährung, ausreichenden Schlaf und die Vermeidung von übermäßigem Alkohol- oder Drogenkonsum.
- **Achtsamkeit und Stressmanagement:** Achtsamkeitspraktiken, wie kleine achtsame Atemübungen, Fantasiereisen, Meditation und Yoga oder auch die (gedankliche) Entwicklung und Verfestigung eines „sicheren Ortes“ können in das Training bzw. Coaching integriert werden, um Menschen zu helfen, Stress abzubauen und die Fähigkeit zur Selbstregulation zu verbessern.
- **Problemlösungs- und Krisenbewältigungsfähigkeiten:** Eine nachhaltige Resilienzfortbildung sollte die sowohl die Entwicklung von flexiblem Denken als auch die Problemlösungs- und Krisenbewältigungsfähigkeiten fördern. Hierzu gehört auch, sich realistische Ziele zu setzen, Ressourcen zu mobilisieren und effektive Entscheidungen unter Stress zu treffen.
- **Soziale Unterstützung und Beziehungen:** Die Resilienzfortbildung sollte auch die Bedeutung sozialer Unterstützung und gesunder zwischenmenschlicher Beziehungen betonen. Ein starkes soziales Netzwerk kann die Resilienz erheblich stärken. Entsprechend sollte in der Resilienzfortbildung auch die Möglichkeit gegeben werden, dass sich die Teilnehmer*innen durch geeignete Maßnahmen, z.B. durch Kleingruppenaustausch oder auch einem „Body“-System weiter vernetzen.
- **Regelmäßige Praxis:** Eine nachhaltige Resilienzfortbildung erfordert regelmäßige Praxis und Anwendung der erlernten Fähigkeiten im Alltag. Dies kann u.a. durch spezifische regelmäßige Übungen und Tagebuchführung erreicht werden, die die Selbstreflexion anregen und weiterentwickeln. Auch ein gemeinsames Tandemlernen erweist sich hierbei als äußerst hilfreich. Ein oder mehrere Follow-Up-Termine nach dem grundlegenden Training oder Coaching ermöglichen dabei die Transfersicherung.

- Kontinuierliche Verbesserung: Die Entwicklung von Resilienz ist ein kontinuierlicher Prozess. Eine nachhaltige Resilienzfortbildung sollte die Idee der kontinuierlichen Verbesserung fördern und die Bereitschaft zur Anpassung und zum Wachstum betonen.
- Professionelle Unterstützung: Bei Bedarf sollten Einzelpersonen professionelle Unterstützung von Coaches, Psycholog*innen oder Therapeut*innen in Anspruch nehmen. Diese Fachleute können geeignete Interventionen anbieten, um die Resilienz weiter zu fördern.

Key-Take-Aways

- X Individuelle Resilienz beinhaltet die Fähigkeit eines Einzelnen, mit persönlichen Herausforderungen und Krisen gut umzugehen, während organisationale Resilienz die Fähigkeit einer Organisation beschreibt, auf Veränderungen, Störungen und Krisen adäquat zu reagieren bzw. auf diese gut vorbereitet zu sein.
- X Sowohl individuelle als auch organisationale Resilienz können weiterentwickelt werden. Da der Zusammenhang zwischen individueller und organisationaler Resilienz komplex und multidimensional ist, bedarf eine nachhaltige Steigerung der Resilienz in Organisationen eines ganzheitlichen Blicks auf die individuelle und organisationale Resilienz. Hierbei kommt Führungskräften eine Schlüsselfunktion zu.
- X Auf organisatorischer (Resilienz-) Ebene sind zunächst die Resilienz-„Baustellen“ mit Hilfe der Organisationsmitglieder zu identifizieren, um dann einen Mix aus passgenauen Maßnahmen einzuleiten. Auf der individuellen (Resilienz-) Ebene können Team-Fortbildungen und Einzel-Coachings Resilienz aufbauen.
- X Eine nachhaltige individuelle Resilienzfortbildung sollte sich auf die Stärkung der inneren Ressourcen eines Menschen konzentrieren und ihm geeignete und konkrete Resilienz-Werkzeuge geben. Eine regelmäßige Übung und Anwendung in der Praxis sind dabei unabdingbar. Zudem kann bei Einzelpersonen professionelle Unterstützung von Coaches, Psycholog*innen oder Therapeut*innen sinnvoll erscheinen.

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 in der Fakultät Wirtschaftspsychologie im Bereich Leadership & Coaching der Hochschule für angewandtes Management. Zudem ist sie als

zertifizierte systemische Beraterin, Business Coach, Team- und Organisationsentwicklerin, Mediatorin sowie seit 2015 zusätzlich als Institutsleitung von InLeaVe® – Institut für Leadership & Veränderung (www.inleave.de) tätig. Sie ist EMDR-Trauma-Therapeutin sowie ausgebildete Krisen- und Trauerbegleiterin.

Kontakt: corinna.vonau@fham.de; corinna.vonau@inleave.de

Quellen

- APA (2023). Resilience. <https://www.apa.org/topics/resilience#:~:text=Resilience%20is%20the%20process%20and,to%20external%20and%20internal%20demands>.
- Au, C. von (2017). Von Burnout, Boreout und Narzissmus zur holistischen, wertschätzenden und lernenden Führungskultur. In C. von Au (Ed.), Leadership und angewandte Psychologie. Struktur und Kultur von Leadership-Organisationen (pp. 1-36). Springer.
- Au, C. von (2024). Resilienz – Bedeutung, Inhalte und nachhaltige Entwicklungsprogramme. In Laske, S., Orthey, A., & Schmid, M. (Hrsg.), PersonalEntwickeln, 300. Erg.-Lfg., April 2024.
- Bathen-Gabriel, M. (2017). 7 Resilienzsäulen? 8 Resilienzschlüssel? 10 Resilienzfaktoren? Was und wenn ja wie viele? <https://bathen.org/7-resilienzsaehlen-8-resilienzschluessel-10-resilienzfaktoren-was-und-wenn-ja-wie-viele/>
- Heller, J., & Gallenmüller, N. (2019). Resilienz-Coaching: Zwischen „Händchenhalten“ für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen. In Heller, J. (Ed.), Resilienz für die VUCA-Welt (pp. 3-18). Springer.
- Hildenbrand, B., & Welter-Enderlin, R. (2006). Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. Carl-Auer.
- Huemer, B., & Preissegger, I. (2016). Gesunde Menschen in gesunden Organisationen – die Wirkungskraft von organisationaler Resilienz. In M. Hänsel, & K. Kaz (Eds.), CSR und gesunde Führung. Werteorientierte

Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung (pp. 223-245). Springer.

Hoffmann, G. (2017). Organisationale Resilienz. Springer.

ISO 22316 (2017). Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en>.

Müllbacher, W. (2011). Neuroplastizität. In J. Lehrner, G. Pusswald, E. Fertl, W. Strubreither, & I. Kryspin-Exner (Eds.), *Klinische Neuropsychologie* (pp. 611-626). Springer.

Revich, K., & Shatté, A. (2003). *The Resilience Factor: 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles*. Broadway Books.

Wellensiek, S. (2019). Ruhe, Kraft und Klarheit in Zeiten ständigen Wandels: Persönliche und organisationale Resilienz durch ganzheitliches Training und Coaching stärken. In Heller, J. (Ed.), *Resilienz für die VUCA-Welt* (pp. 33-46). Springer.

Westerhoff, T., & Johannsen, J. (2021). White Paper 05/2021 Organisationale Resilienz. https://uploads-ssl.webflow.com/5ce50fd11731ca54d3aeec79/60a5076dfb9fe6660d35e0b6_210519_Organisationale%20Resilienz_TW-JJ_v3.pdf.

Good Learning: So geht wirkungsvolles Re- und Upskilling

Prof. Dr. Jürgen Sammet

Professor für Digitales Lernen,
Leadership und Coaching



Schlüsselwörter: Re- und Upskilling, Betriebliches Lernen, Kompetenzentwicklung

Einleitung

Die Arbeitswelt ist getrieben von rasanten technologischen Entwicklungen, welche ständig neue Formen der Kollaboration, des Kundenservice und der Organisation hervorbringen. Doch KI, New Work und Big Data sind nur so gut wie die Menschen, die sie einsetzen und steuern. Kontinuierliches Re- und Upskilling ist deshalb nicht mehr nur ein "Nice-to-have", sondern wird zum entscheidenden Faktor für den Unternehmenserfolg.

Die digitale Transformation und die steigende Komplexität in der Arbeitswelt haben betriebliches Lernen zu einem unverzichtbaren Erfolgsfaktor für Unternehmen gemacht. Als Konsequenz herrscht in vielen Organisationen oft reger Aktionismus. Insbesondere digitale und selbstorganisierte Lernangebote sprießen aus dem Boden, technologische Neuerungen führen zu immer neuen Tools, und welche Auswirkungen ChatGPT und andere KI auf betriebliches Lernen haben, fangen wir gerade erst an zu begreifen. Im

Gegensatz dazu verlieren traditionelle Bildungsangebote wie Trainings oder Schulungen an Bedeutung. Diese Verschiebung ist jedoch nicht ohne Risiken. Ein übermäßiger Fokus auf „neues“ Lernen kann dazu führen, dass bewährte und wissenschaftlich fundierte Ansätze in den Hintergrund treten. Statt von "New Learning" sprechen wir deshalb lieber von „Good Learning“. Good Learning setzt die Qualität der Ergebnisse über Trends – es geht darum, was funktioniert, unabhängig von der Methode oder dem Medium und unabhängig davon, ob es „new“ oder „old“ ist. Es ist die Wirkung, die zählt. Good Learning kann mit folgenden „3 E“ beschrieben werden: Lernen soll effektiv, effizient und empowernd sein. Im Konzept der „Agilen Lernbegleitung“ finden diese drei Prinzipien ihre konkrete Umsetzung.

Herausforderung betrieblichen Lernens

Ziel betrieblichen Lernens ist es, Mitarbeitende in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen und so zu gewährleisten, dass sie ihre Aufgaben effizient erfüllen können. Das kann sich auf eine konkrete Anforderung im Rahmen der aktuellen beruflichen Tätigkeiten beziehen (Up-Skilling) oder auf zukünftige Aufgaben und neue Qualifikationen (Re-Skilling). Zweck betrieblichen Lernens ist immer die Steigerung der individuellen Performance (Dehnborstel, 2022).

Im Fokus steht die Entwicklung von Kompetenzen, verstanden als die Fähigkeit und Bereitschaft, komplexe und neuartige Probleme zu lösen (Kerres, 2022). Der Bedarf an Kompetenzentwicklung ist hoch. Laut einer Studie des World

Economic Forums werden 44% der Fähigkeiten der Arbeitnehmenden in den nächsten fünf Jahren überholt sein (Future of Jobs, 2023). Trotz einer Investition von über 41 Milliarden Euro in betriebliches Lernen im Jahr 2019 (Seyda & Placke, 2020) bleibt die Frage nach der tatsächlichen Effektivität dieser Lernmaßnahmen häufig ungeklärt (Gris, 2008). Im Kontext betrieblichen Lernens stehen Unternehmen vor drei zentralen Herausforderungen:

- **Kompetenz-Gap:** Wie lässt sich die Diskrepanz zwischen vorhandenen und benötigten Kompetenzen schließen? Dies erfordert eine sorgfältige Analyse und die Gestaltung zielgerichteter Entwicklungsmaßnahmen.
- **Business-Gap:** Wie lassen sich Geschäftsanforderungen und Entwicklungsmaßnahmen besser in Einklang bringen? Hier müssen Management und HR eine Performance-Kultur etablieren, die sowohl betriebliche als auch lernspezifische Aspekte berücksichtigt (Willmore, 2016).
- **Wirkungs-Gap:** Wie lässt sich der Wirkungsgrad von Lernangeboten erhöhen? Um die Effektivität von Lernangeboten zu steigern, ist die Integration wissenschaftlicher Erkenntnisse unerlässlich. Nur so lässt sich sicherstellen, dass Investitionen in die Weiterbildung tatsächlich zu den erforderlichen Kompetenzen führen und somit den Unternehmenserfolg unterstützen.

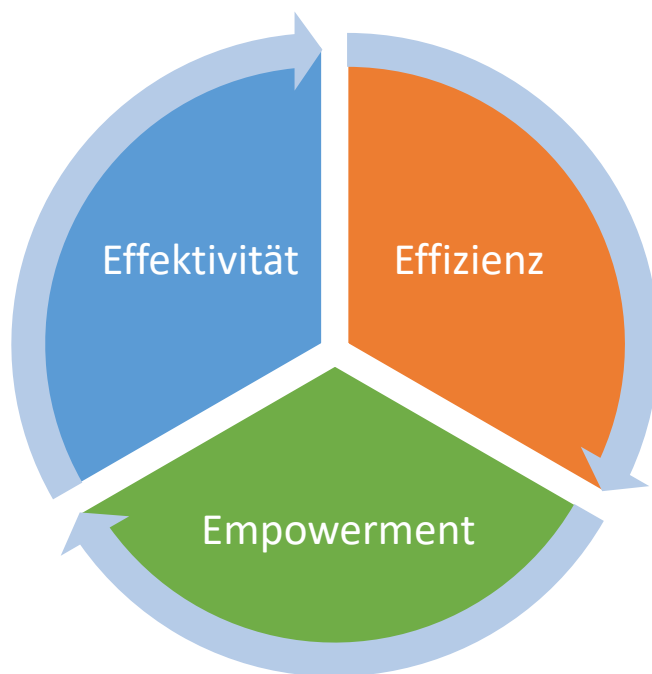


Abbildung 1: Effektivität, Effizienz und Empowerment
Quelle: eigene Abbildung

Effektivität, Effizienz und Empowerment

Ziel von Good Learning ist die Gestaltung von Lernangeboten, die tatsächlich Wirkung entfalten. Dabei rückt nicht die Technologie oder die Auswahl von Tools in den Vordergrund, sondern die psychologischen Grundlagen des Lernens. Diese Orientierung führt zu drei zentralen Fragen, die den Kern eines jeden Lernprozesses bilden: Was soll gelernt werden? Wie soll gelernt werden? Welche Faktoren sind entscheidend für die Lernmotivation?

Effektivität

Lernen die Lernenden tatsächlich das, was sie benötigen, um die Herausforderungen in der Arbeit besser zu bewältigen? Die Effektivität betrieblicher Lernangebote richtet sich danach, ob die gelernten Inhalte zur Lösung von realen, aktuellen oder zukünftigen Problemen beitragen oder nicht. Es ergeben sich vier Kernfragen: (Sammet & Wolf, 2019; Neelen & Kirschner, 2020):

1. Was ist das Performance-Problem? Es gilt, die tatsächlichen Anforderungen im Berufsalltag zu identifizieren, anstatt vorschnell auf Lösungen wie Schulungen zu springen. Fragen wie "Welche spezifische Situation hat den Bedarf hervorgerufen?" helfen dabei, die wirklichen Performance-Probleme zu erkennen.
2. Kann das Problem durch Lernen gelöst werden? Es muss geprüft werden, ob das Performance-Problem tatsächlich auf ein Kompetenzdefizit zurückzuführen ist oder ob andere, etwa strukturelle, Ursachen vorliegen. Oft ist der Ruf nach Schulungen schnell zur Hand, doch nicht immer ist Lernen die passende Lösung.
3. Wie sieht der erwünschte Outcome aus? Klare Indikatoren für den Lernerfolg sind unerlässlich. Sie

ermöglichen es, den Wert und die Wirksamkeit der Lernangebote objektiv zu beurteilen und den ROI zu kalkulieren.

4. Was müssen die Mitarbeitenden lernen? Erst jetzt geht es um die spezifischen Lehr- und Lernziele. Welche Kompetenzen sollen entwickelt werden? Welches Vorwissen ist vorhanden? Nur mit diesen Informationen lässt sich ein zielgerichtetes Lernangebot erstellen.

Effizienz

Betriebliches Lernen ist kein Selbstzweck, sondern eine strategische Notwendigkeit, die darauf abzielt, reale Arbeitsprobleme zu lösen. Deshalb ist die Effizienz von Lernangeboten von entscheidender Bedeutung. Die Organisation hat einen berechtigten Anspruch darauf, dass Lernangebote sowohl kosten- als auch zeiteffizient sind. Und die Mitarbeitenden sollten das Lernangebot mit möglichst geringem mentalem Aufwand bearbeiten können.

Die Frage nach der „besten“ Lernstrategie wird oft leidenschaftlich diskutiert: Formal oder informal, geleitet oder selbstgesteuert, digital oder analog? Ein Blick in die Wissenschaft entlarvt diese Frage schnell als Scheinfrage. Im "Expertise-Reversal-Effekt" (Kalyuga et al., 2003) wird festgestellt, dass Anfänger in der Regel von einer strukturierten, schrittweisen Anleitung, die ihnen hilft, die Grundlagen zu verstehen, profitieren. Experten hingegen ziehen es vor, sich problemorientiert und selbstgesteuert mit neuen Herausforderungen auseinanderzusetzen, da sie bereits über eine solide Wissensbasis verfügen.

Für eine differenzierte Unterstützung von Lernenden hat sich die Methode „Scaffolding“ bewährt (Shvarts & Becker, 2019). Scaffolding, zu Deutsch "Gerüstbau", zielt darauf ab, die Lernenden dort abzuholen, wo sie stehen, und sie an das selbst-ständige Lösen komplexerer Aufgaben heranzuführen. Die Unterstützung wird dabei schrittweise reduziert, bis die

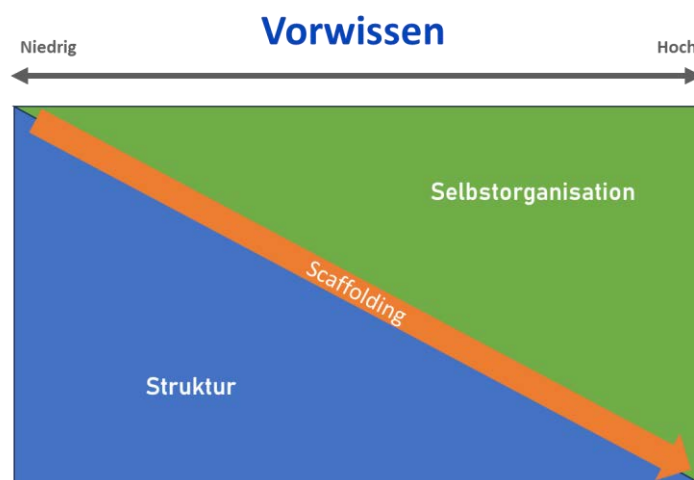


Abbildung 2: Vorwissen
Quelle: eigene Abbildung

Lernenden in der Lage sind, die Aufgabe eigenständig zu bearbeiten. Studien haben gezeigt, dass diese Art des „gestützten“ Lernens deutlich effektiver ist als Lernansätze ohne solche Unterstützungsmaßnahmen (Alfieri et al, 2011).

Effizienz im Lernprozess folgt dem Grundsatz "So viel Struktur wie nötig, so viel Freiraum wie möglich". Die Cognitive Load Theory (Merriënboer & Sweller, 2005) liefert weitere Hinweise: Sie betont die begrenzte Kapazität des menschlichen Arbeitsgedächtnisses und die Notwendigkeit, kognitive Überlastung zu vermeiden. Dies wird erreicht, indem alle nicht unbedingt erforderlichen Informationen und Aktivitäten minimiert werden. Effizienz entsteht durch die Kunst des Weglassens und des gezielten Unterstützens.

Empowerment

Effektive und effiziente Lernangebote sind keine Selbstläufer, sondern schaffen lediglich die Rahmenbedingungen, die Lernen wahrscheinlicher machen. Das Angebot-Nutzungs-Modell unterstreicht die Bedeutung der Lernmotivation, indem es klarstellt, dass Lernarrangements stets ein Angebot darstellen, dessen Nutzung weitgehend von der individuellen Motivation der Lernenden abhängt (Helmke, 2012).

Nach einer Studie der Bitkom Akademie sehen 89% der Befragten Weiterbildung als wichtig für ihre berufliche und persönliche Entwicklung an (Achenbach et. al., 2022). Wenn es jedoch zur konkreten Umsetzung einer Weiterbildung kommt, lässt die Motivation häufig nach.

Knowles (1980) hat einen wichtigen Faktor für die Lernmotivation Erwachsener identifiziert: Die unmittelbare Relevanz des Lerninhalts für die berufliche Praxis. Die Bereitschaft zur Teilnahme an Lernprozessen steigt signifikant, wenn der direkte Nutzen des Lernens im Kontext beruflicher Anforderungen erkannt wird. Die Selbstbestimmungstheorie von Ryan & Deci (2020) erweitert

diese Perspektive durch die Identifikation von drei grundlegenden psychologischen Bedürfnissen:

- **Kompetenzerleben:** Das Bedürfnis, wirksam in der Interaktion mit der Umwelt zu sein und die eigenen Fähigkeiten auszuüben.
- **Autonomie:** Das Bedürfnis, das eigene Leben zu kontrollieren und Entscheidungen zu treffen, die mit den eigenen Interessen und Werten übereinstimmen.
- **Soziale Eingebundenheit:** Das Bedürfnis, Beziehungen zu anderen Menschen zu pflegen und sich als Teil einer Gemeinschaft zu fühlen.

Diese Bedürfnisse können als Leitfaden für die Gestaltung von Lernumgebungen dienen, die die Motivation der Lernenden erhöhen. So sollte beispielsweise für das Kompetenzerleben eine ausgewogene Mischung aus Übungs- und Anwendungsmöglichkeiten vorhanden sein. Zu leichte Aufgaben fördern kein Kompetenzerleben, während zu schwierige Aufgaben das Risiko von Misserfolgserlebnissen bergen. Unter dem Aspekt der Autonomie ist es wichtig, den Lernenden gerade in formalen Lernsettings Gestaltungsfreiheit zu gewähren. In selbstgesteuerten Lernumgebungen hingegen ist darauf zu achten, dass Autonomie nicht in Überforderung umschlägt. Im Hinblick auf die soziale Eingebundenheit sollte jedes Lernangebot genügend Raum für Austausch bieten, der idealerweise so gestaltet ist, dass sich die Lernenden „psychologisch sicher“ fühlen und angstfrei agieren können (Edmonson, 2020).

Lernen macht nicht immer „Spaß“; es ist oft anspruchsvoll und erfordert Zeit und Aufwand. Für ein motivierendes Lernangebote ist es deshalb entscheidend, dass die Lernenden sich als eingebunden, autonom und erfolgreich



Abbildung 3: Agile Learning Loops
Quelle: eigene Abbildung

erleben und die Relevanz des Lernangebots erkennen können.

Umsetzung: Agile Lernbegleitung

Effektivität, Effizienz und Empowerment sind die drei Schlüsselkriterien, die in jedem Lernangebot Beachtung finden sollten. Das Modell der agilen Lernbegleitung (Sammet & Wolf, 2019; Sammet & Sammet, 2024) transformiert diese Kriterien in ein praxisorientiertes Framework. Dieses Framework ist kein starres Programm, sondern dient als Orientierungshilfe für die optimalen Gestaltungselemente eines Lernprozesses. Ziel agiler Lernbegleitung ist der Aufbau von Handlungskompetenz. Im Mittelpunkt steht das Lernen anhand eines konkreten, authentischen Problems (Kolb, 2014). Die Methodik der agilen Lernbegleitung ist dabei iterativ und organisiert sich in sogenannten "Learning Loops" (LL). Jeder Loop umfasst 5 + 3 Komponenten: Die Komponenten **Planen**, **Erschließen**, **Tun**, **Reflektieren** und **Auswerten** sind Schritte, die den chronologischen Verlauf des Learning Loops beschreiben. **Begleiten**, **Austauschen** und **Lernkultur** beschreiben Aktionen, die parallel dazu stattfinden. Abgekürzt ergibt dies das Akronym **PETRA-BAL**.

- **Planen:** In dieser Phase werden die Rollen und Verantwortlichkeiten aller Beteiligten definiert. Es wird das Performance-Problem identifiziert und der Kompetenz-Gap analysiert. Auf dieser Basis wird eine individuelle Lernstrategie entwickelt, die auf die spezifischen Bedürfnisse und Ziele abgestimmt ist. Dieser Schritt ist entscheidend, um die Effektivität des Lernprozesses zu sichern und die Grundlage für einen erfolgreichen Lernverlauf zu legen.
- **Erschließen:** Hier steht die Frage im Mittelpunkt, wie die Lernenden sich neues Wissen effizient erschließen können. Die Wissensvermittlung kann je nach Kontext variieren – von Videos über Trainings bis hin zu Peer-Learning. Die Effektivität wird durch gezielte Auswahl und Reduktion von Inhalten erreicht, während Empowerment durch Wahlfreiheit und die Angemessenheit des Niveaus gefördert wird.
- **Tun:** Die theoretischen Lerninhalte werden in praktische Aufgaben, das heißt in Handlungswissen, überführt. Die Lernenden erhalten Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung ihrer Projekte. Effektivität wird durch die Bearbeitung der richtigen Aufgaben erreicht, während Scaffolding zur Effizienz beiträgt. Ein mittlerer

Schwierigkeitsgrad fördert das Empowerment der Lernenden.

- **Reflektieren:** Nach der Anwendung folgt eine Phase des Feedbacks und der Reflexion. Diese ermöglicht es den Lernenden, ihre Erfahrungen zu verarbeiten und zu reflektieren, wie erfolgreich sie die Lerninhalte umgesetzt haben. Dieser Schritt ist essenziell, um aus den Anwendungserfahrungen tatsächlich zu lernen.
- **Auswerten:** Dieser Schritt dient der gemeinsamen Reflexion und der Planung der nächsten Schritte im Lernprozess. Hierbei werden sowohl methodische als auch inhaltliche Aspekte betrachtet. Dieser Schritt ermöglicht eine kontinuierliche Verbesserung und Anpassung des Lernprozesses.
- **Begleiten:** Während des gesamten Learning Loops erhalten die Lernenden individuelle Unterstützung bei Fragen und Herausforderungen durch einen Lernbegleiter. Diese Begleitung kann sowohl inhaltliche als auch prozessuale Aspekte umfassen. Sie hilft, Lernhürden zu überwinden und stellt sicher, dass die Lernenden weiterhin das Richtige lernen. Der Austausch mit einer realen Person fördert zudem das Empowerment.
- **Austauschen:** Mitlernende ermöglichen ein kollegiales Mit- und Voneinanderlernen. Die Lernenden tauschen sich über ihr neu erworbenes Wissen aus, entwickeln gemeinsam Ideen und bilden Lerngruppen. Dies fördert die soziale Eingebundenheit und den Austausch von Wissen und Erfahrungen.
- **Lernkultur:** Hier werden die organisationalen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für betriebliches Lernen geklärt. Dazu gehören die Abstimmung mit Führungskräften und anderen Stakeholdern, die Klärung von Ressourcen, die Gestaltung der Lernumgebung sowie die technische Infrastruktur. Dieser Schritt ist entscheidend, um ein unterstützendes Umfeld für effektives und effizientes Lernen zu schaffen.

Die Elemente des Agile Learning Loops spiegeln die grundlegenden Anforderungen an wirkungsvolle

Lernprozesse wider. Ihre konkrete Gestaltung ist flexibel und kann mit unterschiedlichsten Formaten und Medien erfolgen. Empfehlenswert ist mit dem zu arbeiten, was bereits genutzt wird. Denn im Good Learning zählen nicht „fancy“ Angebote, sondern die nüchterne Konzentration auf das, was wirkungsvoll ist.

Themen. Zusätzlich zu seiner akademischen Lehrtätigkeit führt er das Beratungsinstitut Dr. Sammet & Partner, wo er seine Expertise in praktische Beratungsarbeit umsetzt.

Kontakt: juergen.sammet@fham.de

Key-Take-Aways

- X Betriebliches Lernen konfrontiert Unternehmen mit drei zentralen Herausforderungen: dem Schließen des Kompetenz-Gaps, der Abstimmung von Geschäftsanforderungen und Entwicklungsmaßnahmen (Business-Gap) und der Steigerung des Wirkungsgrads von Lernangeboten (Wirkungs-Gap).
- X Effektivität, Effizienz und Empowerment sind die drei Schlüsselkriterien von "Good Learning", die darauf abzielen, Lernangebote zu gestalten, die tatsächlich Wirkung entfalten und sich auf die psychologischen Grundlagen des Lernens konzentrieren.
- X Agile Lernbegleitung, basierend auf dem PETRA-BAL-Ansatz, transformiert die Kriterien Effektivität, Effizienz und Empowerment in ein praxisorientiertes Framework, das den Aufbau von Handlungskompetenz durch iteratives Lernen in "Learning Loops" unterstützt.

Autor



Jürgen Sammet ist Professor für Digitales Lernen, Leadership und Coaching. Mit mehr als 25 Jahren Erfahrung begleitet er Organisationen und Einzelpersonen bei Veränderungsprozessen, wobei er sich besonders auf Corporate Learning und New Leadership spezialisiert hat. Als Autor zahlreicher Fachpublikationen und gefragter Redner teilt er sein umfassendes Wissen zu diesen

Quellen

- Alfieri, L., Brooks, P. J., Aldrich, N. J., & Tenenbaum, H. R. (2011). Does discovery-based instruction enhance learning? *Journal of Educational Psychology*, 103(1), 1-18.
- Achenbach, M., Wagner, C., & Arau, P. (2022). *Weiterbildung im Kontext aktueller Herausforderungen und Trends: Weiterbildungsstudie 2022*. Bitkom Akademie & HRpepper Management Consultant.
- Dehnbostel, P. (2022). *Betriebliche Bildungsarbeit: Kompetenzbasierte Berufs- und Weiterbildung in digitalen Zeiten* (3. Aufl.). Schneider.
- Edmondson, A. C. (2020). *Die angstfreie Organisation: Wie Sie die psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. Franz Vahlen.
- Gris, R. (2008). *Die Weiterbildungslüge: Warum Seminare und Trainings Kapital vernichten und Karrieren knicken*. Campus Verlag.
- Helmke, A. (2012). *Unterrichtsqualität und Lehrprofessionalität*. Klett Kallmeyer.
- Kalyuga, S., Ayres, P., Chandler, P., & Sweller, J. (2003). The expertise reversal effect. *Educational Psychologist*, 38(1), 23-31.
- Kerres, M. (2021). *Didaktik: Lernangebote gestalten*. UTB.
- Knowles, M. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. Englewood Cliffs.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the Source of Learning and Development*. FT Press.
- Merriënboer, J., & Sweller, J. (2005). Cognitive Load Theory and Complex Learning: Recent Developments and Future Directions. *Educational Psychology Review*, 17, 147-177.
- Neelen, M., & Kirschner, P. A. (2020). *Evidence-informed learning design: Creating Training to Improve Performance*. Kogan Page.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61(3), 101860.
- Sammet, J., & Wolf, J. (2019). *Vom Trainer zum agilen Lernbegleiter: So funktioniert Lehren und Lernen in digitalen Zeiten*. Springer.
- Sammet, J. & Sammet, J. (2024). *Good Learning - Guide zur agilen Lernbegleitung in Unternehmen: Psychologisch fundierte Lernansätze zum wirksamen Re- und Upskilling*. Springer.
- Seyda, S., & Placke, B. (2020). IW-Weiterbildungserhebung 2020: Weiterbildung auf Wachstumskurs. *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 47(4), 105–123.
- Willmore, J. (2016). *Performance basics* (2. Aufl.). ATD Press.
- World Economic Forum. (2023, Mai) *Future of jobs: These are the most in-demand skills in 2023 - and beyond*. <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/future-of-jobs-2023-skills/>.



Jürgen Sammet · Jacqueline Sammet

Good Learning – Guide zur agilen Lernbegleitung in Unternehmen

Psychologisch fundierte Lernansätze
zum wirksamen Re- und
Upskilling

 Springer

**Agile Lernansätze: zum
erfolgreichen Lernen und zur
gezielten Kompetenzentwicklung
in Unternehmen**

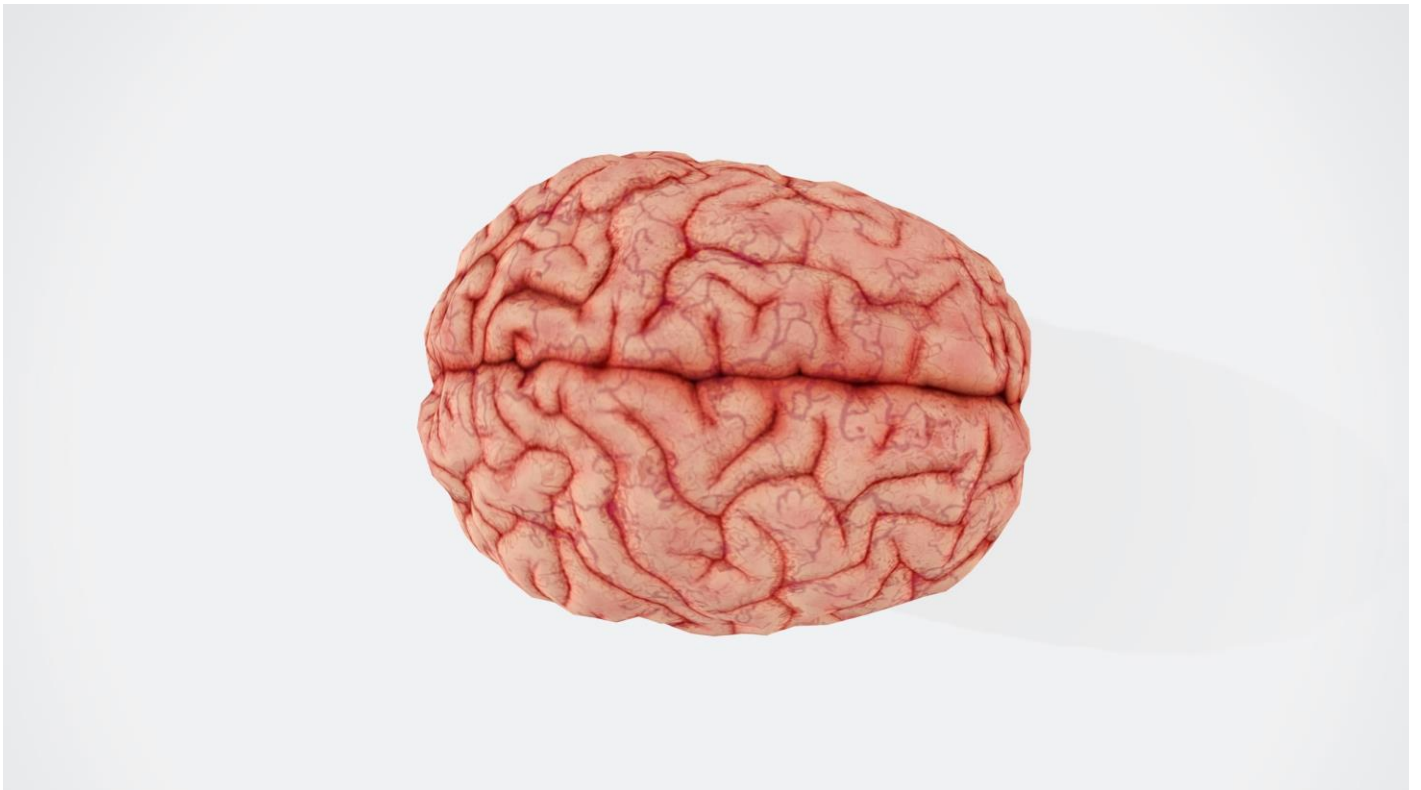


Part of **SPRINGER NATURE**

Die Paradoxie schnellen Wandels: Update für unser veränderungsgeschütteltes Gehirn

Prof. Dr. Axel Koch

Professor für Training und Coaching



Schlüsselwörter: Veränderungsdynamik, Change Müdigkeit, Unsicherheit, Veränderungstempo

Wie soll ich da noch mitkommen und das alles schaffen? Die Frage beschäftigt viele. Denn der Veränderungsdruck und die Veränderungsdynamik sind groß. Erst Pandemie, dann Krieg, das Klima, aber auch die ganze Digitalisierung und technologischen Entwicklungen rund um Künstliche Intelligenz. Während sich also die Welt um uns herum immer schneller dreht und die Komplexität steigt, haben wir immer noch das gleiche Gehirn wie unsere Vorfahren vor zehntausenden von Jahren. Wie kann das gehen?

Es gibt Hoffnung. Das ist die gute Nachricht. Die Plastizität unseres Gehirns erlaubt es uns, uns immer wieder neu

anzupassen. Denn sonst wären wir als Spezies auch schon längst ausgestorben. Doch es gibt ein paar Spielregeln zu beachten, damit die Betriebssoftware Ihres Gehirns nicht „abstürzt“. Dazu gehört, achtsam zu sein und zu merken, ob das eigene innere Gleichgewicht ins Wanken gerät. Bei meinen zahlreichen Gesprächen mit Change Betroffenen, konnte ich feststellen, dass es Schutzfaktoren gibt, die Change-Müdigkeit, innere Kündigung oder gar einen persönlichen Veränderungskollaps verhindern (Koch, 2018a). Kennzeichnend für sie waren bestimmte Denk- und Verhaltensweisen, die sich auch in den zentralen Befunden

einer umfangreichen Literaturrecherche von Oreg (2011) widerspiegeln. Der Autor fasst in seinem Beitrag 79 quantitative Studien aus 60 Jahren Forschung zusammen, bei denen die Reaktionen von Change Betroffenen auf organisationale Veränderungsprozesse betrachtet werden.

Sie haben die Wahl: Opfer oder Gestalter

Im Kern geht es um zwei Grundhaltungen zum Leben, die Martens & Kuhl (2011) pointiert als Gestalter- bzw. Opferhaltung beschreiben. Gestalter glauben, auch in schwierigen Situationen etwas bewirken zu können. Sie schauen auf ihre Einflussmöglichkeiten. Sie überlegen, was sie selbst aktiv tun können, um ihre Lage positiv zu beeinflussen. Sie sind optimistisch, dass es Lösungswege gibt.

„Opfer“ dagegen sehen sich als Gefangene von Herkunft, persönlichen Eigenschaften oder Rahmenbedingungen. Sie glauben, sie können angesichts einer schwierigen Situation nicht viel oder sogar gar nichts ausrichten. Ihnen fällt es schwer, aktiv zu werden und zu handeln. Folglich warten sie ab. Sie grübeln. Sie jammern. Sie schimpfen auf andere, die ihnen das vermeintlich angetan haben. Sie verharren in Hilflosigkeit und trüben Gedanken.

Die meisten Menschen haben von Natur aus einen Hang zur Opferrolle, wenn das Leben oder der Change ihnen übel mitspielt. Im Tunnel zu sitzen und im Opfer-Modus zu versinken kann jedem passieren. Doch machen Sie sich dann klar: Sie sind nicht zur Opferrolle verdammt.

Die folgenden Fragen helfen Ihnen, Ihre Chancen und Möglichkeiten auszuleuchten:

- Wieviel Prozent Einfluss habe ich auf meine momentane Situation? Von 0 bis 100 Prozent? Worin besteht genau dieser Einfluss? Was kann ich aktiv tun? Was liegt in meinem Handlungsbereich? Und wenn es gefühlt nur 5 Prozent sind – wie nutze ich diese? Wie würden andere Menschen diese Freiheitsgrade nutzen? Menschen, die ähnlich sind wie ich? Oder gerade auch Leute, die ganz anders sind?
- Welche vergleichbaren Situationen habe ich schon erlebt, und was hat mir geholfen?
- Welches sind meine wichtigsten Stärken, die mir bisher geholfen haben, schwierige Situationen zu überwinden? Wie können diese mir in diesem Fall helfen?
- Welche Werte und Einstellungen (z. B. Sicherheitsdenken, Status-Wunsch) sorgen dafür, dass ich mich in der Situation gerade gefangen fühle? Was würde mir mehr Luft verschaffen?
- Stellen Sie sich vor, Sie verharren die nächsten Wochen und Monate weiterhin in diesem Opfer-Modus: Wie geht es Ihnen bei diesem Gedanken? Wie wird sich Ihr Zustand entwickeln? Wann ist für Sie die Grenze erreicht, wo Sie

sagen, das will ich mir nicht mehr antun? Was würden Sie tun, wenn Sie über die Grenze gekommen sind?

- Welche Unterstützung von anderen Menschen können Sie nutzen? Wen also um Hilfe, Feedback, Rat bitten?
- Wer könnte Ihnen „auf die Schulter“ tippen und Ihnen von außen rückmelden, dass Sie im Opfer-Modus festhängen, damit Sie wieder umschalten können?

Seien Sie sich dabei gewiss. Es gibt immer mehr Optionen als Sie denken.

Was macht veränderungsstarke Menschen aus?

Die Veränderungsdynamik unserer Zeit bringt mit sich, dass wir immer wieder Gewohnheiten ändern und uns anpassen müssen. Dabei ist hilfreich, dass Sie sich der Prinzipien bewusst sind, wie unser Gehirn dabei funktioniert. Denn Achtung: Es sind falsche Annahmen rund um Veränderung sehr verbreitet, die wahre Veränderung erschweren. Die Psychologen Janet Polivy und Peter Herman von der Universität Toronto haben dafür den Begriff „False Hope Syndrom“ geprägt (Polivy, 2001; Polivy & Herman, 2002). Besonders häufig verbreitet sind die unrealistischen Erwartungshaltungen, dass Veränderung einfach und schnell geht und starke positive Effekte mit sich bringt. Diese sind leider in den Firmen häufig zu beobachten und sorgen für Aktionismus.

Machen Sie sich klar, was die Gehirnforschung gut untersucht hat. Es braucht Zeit und Energie, um Denk- und Verhaltensmuster zu verändern. Hüther (2010) verweist darauf, dass Gewohnheiten Nervenwege im Gehirn sind, die die Stabilität von breiten Autobahnen haben. Kurzum: Bei echten wie bei nervalen Autobahnen lässt sich also nicht mal eben eine neue Trasse aufbauen. Nehmen Sie also für sich das Tempo heraus, anstatt sich unnötig zu stressen und dem „False Hope Syndrom“ aufzusitzen.

Um Verhaltensänderung erfolgreich und nachhaltig zu schaffen, sind vier Faktoren für den Veränderungserfolg zu beachten:

- a. Zielklarheit und Zielstimmigkeit: Gut formulierte Ziele müssen konkret und spezifisch formuliert werden und sich „rund“ anfühlen. D. h. Sie stehen innerlich voll dahinter.
- b. Motivation und Entschlossenheit: Es ist wichtig, dass Sie sich wirklich mit voller Motivation und innerer Entschlossenheit die nächsten 2–3 Monate für Ihr Veränderungsziel einsetzen wollen, denn so lange dauert es mindestens Gewohnheiten zu verändern.
- c. Transferstärke: Damit sind spezielle Selbststeuerungsfertigkeiten und hilfreiche Haltung gemeint, die Menschen haben, denen es besonders gut

geht, an einem Veränderungsziel dranzubleiben. Dahinter steht das an rund 2.500 Probanden faktorenanalytisch entwickelte Transferstärke-Modell. Insgesamt flossen hier 18 Modelle aus der Lerntransfer- und Therapieforschung sowie der Veränderungspsychologie ein (Koch, 2018b). Stärken Sie folglich Ihre Transferstärke. Eine Idee dazu ist die Technik des Rückfallmanagements, die Sie weiter unten lesen.

- d. Unterstützendes Umfeld: Hierbei geht es darum, inwiefern bestimmte Rahmenbedingungen als auch andere Menschen, die Veränderung unterstützen oder behindern. Es gilt sich, ein unterstützendes Umfeld zu schaffen bzw. sich zu immunisieren, wenn andere Menschen mit Abwehr reagieren und das Risiko groß ist, gewünschte Veränderungsziele aufzugeben.

Eines der größten Probleme bei der Veränderung von Gewohnheiten besteht darin, dass sich viele Menschen eine Veränderung vornehmen, dann aber doch wieder in ihre alten Muster zurückfallen. Doch es liegt nicht an fehlender Motivation und Selbstdisziplin, wie die meisten denken, sondern an fehlendem Know-how, wie es leichter und wirksamer gelingt, gewünschte Verhaltensziele umzusetzen.

Leichter aus dem alten Trott: Die Technik des Rückfallmanagements

Dieses Know-how stellt die spezielle Selbststeuerungstechnik namens „Aktives Rückfallmanagement“ zur Verfügung (Koch, 2022). Sie ist sehr wirksam und sowohl in der Forschung bestätigt (Marlatt, 1985; Marx, 1982; Marx, 1993) als auch in der Praxis bewährt. Die Idee des Rückfallmanagements können Sie sich am besten am Beispiel des Fahrens auf der Autobahn vor Augen führen. Das

Fahren auf der Autobahn steht für eine gut trainierte, automatisch ablaufende Gewohnheit, die Sie gerne ändern möchten. Das gewünschte neue Verhalten ist vergleichbar mit einer Ausfahrt zu einer neuen Strecke. Neben der Autobahn gibt es nacheinander Vorwegweiser, die Ihnen mehrfach zeigen, wann Sie abfahren müssen. Sie helfen Ihnen, frühzeitig zu erkennen, dass eine Ausfahrt kommt. Wenn Sie diese beachten, gelingt es Ihnen, die Ausfahrt zu nehmen. Abbildung 1 zeigt diese Leitidee.

Ausgehend von diesem Prinzip erarbeiten Sie sich am besten schriftlich einen sog. Rückfallplan. Dazu arbeiten Sie die folgenden fünf Schritte durch:

- Schritt 1 - Altes Verhaltensmuster. Hier notieren Sie mit ein paar Stichpunkten, in welches Verhalten Sie ganz automatisch hineinrutschen, ohne sich anstrengen zu müssen.
- Schritt 2 - Neues Verhaltensmuster. Hier beschreiben Sie mit ein paar Stichpunkten, wie Sie sich ab sofort verhalten wollen. Die Leitfrage ist: Was wollen Sie in Ihrem Alltag umsetzen? Sie formulieren hier ein Verhaltensziel, das Sie in den nächsten zwei Monaten mit hoher Motivation und Entschlossenheit verfolgen wollen.
- Schritt 3 - Vorboten: Hier identifizieren Sie mindestens drei aufeinander folgende Vorboten, die Ihnen frühzeitig anzeigen, dass Sie wieder in Ihr altes Verhaltensmuster fallen werden. Oft sind es auch vier oder fünf Vorboten. Das können Merkmale der Situation, Gedanken bzw. innere Sätze oder Gefühle sein.
- Schritt 4 - Mein Stopp-Signal: Dieses Feld verdeutlicht die Notwendigkeit, im Alltag für einen Moment bewusst

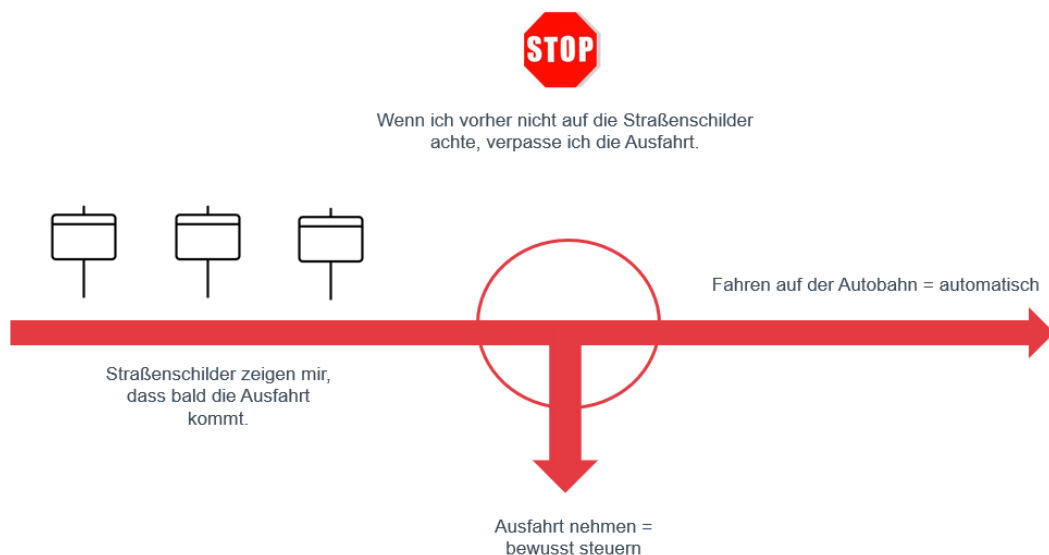


Abbildung 1: Fahren auf der Autobahn
Quelle: eigene Abbildung

innezuhalten, wenn Sie einen Vorboten erkennen. Es gilt sich selbst zu sagen: „Achtung STOPP - Verbote. Wenn ich jetzt nicht aufpasse, falle ich wieder in meinen alten Trott“. Oft hilft es, eine körperliche Aktion zur Unterstützung des Stopps hinzuzunehmen, die über alle Vorboten gleich ist. Das kann z.B. das Ballen der Faust sein, um klar zu merken, dass es nun nötig ist, bewusst auf den sog. Notfallplan umzuschalten.

- Schritt 5 - Notfallplan bei Vorboten: Dieser fünfte Schritt ist sehr wichtig, weil Sie hier definieren, was Sie bei jedem einzelnen Vorboten zu sich selbst sagen oder aktiv tun, um sich selbst mit großer Sicherheit hin zu Ihrem gewünschten neuen Verhalten zu steuern. Der Notfallplan muss klar und konkret formuliert sein. Wie eine Regieanweisung für einen Schauspieler. Denn nur so gelingt es, diesen Plan im akuten Moment umzusetzen. Abhängig von jedem einzelnen Vorboten, sind hier unterschiedliche Aktivitäten gefragt.

Fazit: Die Veränderung von Gewohnheiten beschäftigt uns ein ganzes Leben lang. In Zeiten schneller Veränderung und des permanenten Wandels noch umso mehr. Deshalb stärken Sie am besten mit der Gestalterhaltung und dem dargestellten Know-how Ihre Veränderungswirksamkeit.

Key-Take-Aways

- X Erkennen Sie, inwiefern Sie angesichts von Veränderungsdruck in die Opferhaltung hineingeraten. Steuern Sie aktiv dagegen und gehen Sie in die Gestalterhaltung.
- X Schützen Sie sich vor falschen Annahmen, wie Veränderung funktioniert, mit denen Sie sich selbst boykottieren. Halten Sie sich das False-Hope-Syndrom vor Augen.
- X Nutzen Sie die vier Faktoren für den nachhaltigen Veränderungserfolg als Checkliste.
- X Steuern Sie wirksam die Veränderung von gewohnten Verhaltensmustern mit der Technik des Rückfallmanagements.

Autor



Axel Koch ist promovierter Diplom-Psychologe, Dekan der Fakultät Wirtschaftspsychologie und Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning (bei München). Er ist Experte für Lerntransfer und nachhaltige Veränderung. Von ihm stammen die Wirtschaftsbestseller „Die Weiterbildungslüge“ (unter

Pseudonym) und „Change mich am Arsch“. 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) und das "Logbuch Gewohnheiten nachhaltig verändern".

Kontakt: axel.koch@fham.de

Quellen

- Hüther, G. (2010). *Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn* (10. Aufl.). Vandenhoeck & Ruprecht.
- Koch, A. (2018a). *Change mich am Arsch: Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter und sich selbst kaputtverändern*. Econ
- Koch, A. (2018b). *Die Transferstärke-Methode: Mehr Lerntransfer in Trainings und Coachings. Mit Online-Materialien*. Beltz
- Koch, A. (2022). *Gewohnheiten nachhaltig verändern: Die Technik des Rückfallmanagements*. Beltz.
- Marlatt, G. A. & Gordon, J. R. (1985). *Relapse Prevention*. Guilford
- Martens, J-U. & Kuhl, J. (2013). *Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch umsetzen* (5. Aufl.). Kohlhammer
- Marx, R. D. (1982). Relapse Prevention for Managerial Training: A Model for Maintenance of Behavior Change. *Academy of Management Review*, 7(3), 433-441.
- Marx, R. D. (1993). Improving Management Development Through Relapse Prevention Strategies. *Journal of Management Development*, 5(2), 27-40.
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: 60 Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.
- Polivy, J. (2001). The false hope syndrome: unrealistic expectations of self-change. *International Journal of Obesity*, 25(1), 80-84.

Polivy, Janet & Herman, C. Peter (2002). If at first you don't succeed. False hopes of self-change. *American Psychologist*, 57(9), 677–689.

Axel Koch

Logbuch Gewohnheiten nachhaltig verändern

Die Technik des Rückfallmanagements

BELTZ

Die richtige Einstellung – Eine starke Arbeitgebermarke als Chance in der Krise

Prof. Dr. Astrid Nelke

Professorin für Medienpsychologie,
Social Media und Online Marketing



Schlüsselwörter: Strategisches Employer Branding, Beschäftigtenbefragung, interne Kommunikation

Aktuelle Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in Deutschland

Nach aktuellen Angaben des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) spitzt sich der Fachkräftemangel in Deutschland weiter zu. In seinem

Fachkräftereport 2021 kann mehr als jedes zweite der rund 23.000 befragten Unternehmen offene Stellen zumindest teilweise nicht besetzen, weil es keine passenden Arbeitskräfte findet. Die Wirkung des demografischen Wandels zeigt sich damit immer deutlicher in der

Wirtschaftspraxis – die Betriebe werden zu Bewerbern um qualifiziertes Personal.

Nach einer Studie des Gallup Instituts (2022) fühlen sich nur 13 Prozent der Beschäftigten an ihr Unternehmen gebunden – ungebundene Beschäftigte haben aber eine um 65 Prozent höhere Fluktuationswahrscheinlichkeit. Da es deutlich teurer ist, kompetente Talente für das Unternehmen zu gewinnen, als gute Beschäftigte zu halten, beschäftigen sich immer mehr Unternehmen mit der Personalbindung.

Fachkräftemangel als Unternehmenskrise

Die Abnahme der qualifizierten Bewerbenden stellt für viele Unternehmen eine Krise dar – besonders die Branchen MINT, Hotellerie und Gastronomie sowie die Pflegeberufe sind betroffen. Der demografische Wandel führt zu immer kleineren Schulabschlusskohorten – vor 25 Jahren zählte ein Altersjahrgang noch 850.000 Personen, heute umfasst er nur noch 600.000 junge Menschen. Deshalb arbeiten viele Unternehmen mit einem strategisch aufgesetzten Employer Branding Konzept. Verbesserte Instrumente der Personalentwicklung und erfolgsversprechende Marketingmaßnahmen für die Zielgruppe Personal erzielen in der Praxis gute Erfolge und lassen die Unternehmen im War for Talents sichtbar werden (Nelke, 2023).

Eine starke Arbeitgebermarke als Lösung

Nur Arbeitgeber, die den Erwartungen der Talente entsprechen, werden gute Beschäftigte binden und neue Talente gewinnen. Unter Employer Branding verstehen Stotz und Wedel-Klein (2013) den Teil des strategischen Human Capital Managements, der das Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber erarbeitet, operativ umsetzt und sowohl nach innen wie nach außen kommuniziert. Dabei ist Employer

Branding eine Scharnierfunktion zwischen der Personalentwicklung und der Unternehmenskommunikation – nur, wenn beide Abteilungen gut zusammenarbeiten, kann die starke Arbeitgebermarke entstehen und sichtbar werden.

Aufbau einer starken Arbeitgebermarke durch Beschäftigtenförderung und interne Kommunikation

Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler – ebenso ist es mit den Instrumenten der Beschäftigtenförderung. Sie müssen passen – den Beschäftigten, nicht dem Management. Hierzu sollte im Idealfall zunächst eine Beschäftigtenbefragung nach Wünschen und Zufriedenheit stehen – Employer Branding beginnt immer zuerst innen und geht dann erst nach außen. An die Ergebnisse dieser Befragung werden anschließend die Palette von realisierbaren Instrumenten angepasst und die weiteren Schritte des Employer Branding in einem strategischen Konzept ausgearbeitet.

In einer Randlage vermisst die Belegschaft vielleicht ein interessantes Sportangebot, dafür sind in Metropolen Beschäftigtenparkplätze oben auf der Wunschliste. Auch ein Mitspracherecht bei der Gestaltung der Arbeitszeiten wird von vielen Beschäftigten gefordert – moderne Software unterstützt in der Praxis und ermöglicht, dass die Belegschaft ihren Dienstplan selbst erstellt.

Gerade bei Unternehmen, in denen mehrere Beschäftigte unzufrieden sind oder eine hohe Fluktuation herrscht, hilft es, externe Fachleute einzubinden und so eine objektive Ebene für die Verbesserung der Arbeitgebermarke zu schaffen. Hierbei sollte klar kommuniziert werden, dass nicht alle

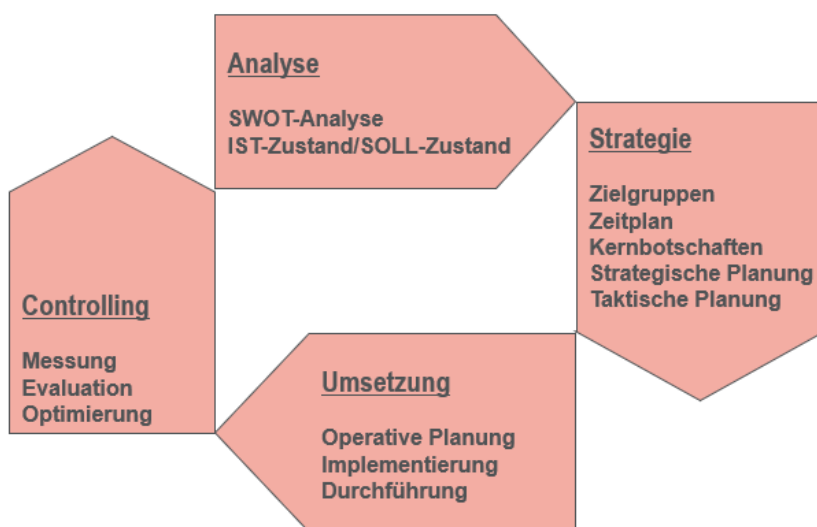


Abbildung 1: Strategiekonzept Employer Branding
Quelle: Nelke 2020

Wünsche innerhalb von kurzer Zeit erfüllt werden können. Mitarbeitende erwarten keine Wunder – sie möchten aber gefragt werden. Ebenso wichtig sind ein transparenter Umgang mit den Ergebnissen der Befragung sowie eine regelmäßige Wiederholung der Erhebung. Sobald bekannt ist, welche Instrumente der Personalentwicklung von den Beschäftigten gewünscht und vom Unternehmen geleistet werden können, folgt die praktische Umsetzung.

Hierzu gehören sowohl die Entwicklung der gewählten Instrumente als auch die Information der Beschäftigten, dass diese Instrumente eingesetzt werden. Dies sollte sowohl face-to-face in Beschäftigtengesprächen, in Workshops für die Führungskräfte als auch über schwarze Bretter, das Intranet und Newsletter bzw. Beschäftigtenzeitungen geschehen. Es ist wichtig, dass diese Information der Beschäftigten regelmäßig stattfindet und nicht nur einmalig. Employer Branding ist nie fertig, sondern ein permanent fortlaufender Prozess.

Unterstützung der Arbeitgebermarke durch externe Kommunikation

Genauso wichtig wie die beschriebenen Maßnahmen der internen Kommunikation ist die externe Kommunikation der Instrumente. Regelmäßige Pressemitteilungen zum Thema Arbeitgeberattraktivität, aber auch entsprechende Beiträge in sozialen Netzwerken, im Idealfall von Beschäftigten selbst, unterstützen den Aufbau und die Pflege einer attraktiven Arbeitgebermarke.

Unternehmen, die Förderungen und Benefits für ihre Beschäftigten aktiv kommunizieren, haben eine große Chance, damit regelmäßig in relevanten Medien zu erscheinen und so nach außen eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen.

Hierbei stehen Information und journalistischer Stil im Vordergrund, Werbung hat trotz großem Interesse der Medien am Thema Fachkräftemangel keine Chance. Unterstützend sollte die strategische Online-Kommunikation genutzt werden. Bewertungsplattformen wie kununu werden flankierend eingesetzt, denn ihre Bedeutung im Rekrutierungsprozess wird in Zukunft deutlich steigen und eine ähnliche Relevanz bekommen, wie die Kunden-Bewertungsportale es heute bereits im Verkauf haben.

Strategisches Employer Branding als Chance in der Krise

Neben der regelmäßigen Wiederholung der Beschäftigtenbefragung zur Messung der internen Kommunikation kann eine online-basierte Medienbeobachtung, die auch Social Media-Inhalte einschließt, recht kostengünstig genutzt werden. Die jeweiligen Ergebnisse fließen anschließend in das bestehende Konzept ein und passen es an die Entwicklung innerhalb und außerhalb des Unternehmens an. Nur mit strategischer Kommunikation werden professionelle

Personalentwicklungsinstrumente nach innen und außen sichtbar – und nur so kann eine starke Arbeitgebermarke dem Unternehmen dabei helfen, gute Beschäftigte zu halten und neue Talente zu gewinnen – strategisches Handeln als Chance in der Krise.

Key-Take-Aways

- X Die Wirkung des demografischen Wandels zeigt sich damit immer deutlicher in der Wirtschaftspraxis – die Betriebe werden zu Bewerbern um qualifiziertes Personal.
- X Deshalb arbeiten viele Unternehmen und Organisationen mit einem strategisch aufgesetzten Employer Branding Konzept, um gute Beschäftigte zu halten und neue Talente zu gewinnen.
- X Das wichtigste Prinzip des Employer Brandings lautet: Erst nach innen – dann nach außen!
- X Nur mit strategischer Kommunikation werden professionelle Personalentwicklungsinstrumente nach innen und außen sichtbar – so unterstützt eine starke Arbeitgebermarke die Wettbewerbsfähigkeit und den zukünftigen Erfolg der Organisation.

Autorin



Astrid Nelke ist Autorin und Unternehmensberaterin mit den Schwerpunkten Employer Branding, interne Kommunikation und Innovationskommunikation. Sie studierte Publizistik und Kommunikationswissenschaft und Psychologie an der FU Berlin, wo sie 2008 promovierte. Nach Stationen in der Konzernpolitik der Deutschen Lufthansa AG, der Bundesgeschäftsstelle der CDU Deutschland und als Leiterin der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei einem Arbeitgeberverband in der Bauwirtschaft war sie sechs Jahre lang Professorin für Unternehmenskommunikation und Innovationsmanagement in Berlin. Seit 2021 ist Astrid Nelke Professorin für angewandte Wirtschaftspsychologie an der HAM Hochschule für angewandtes Management in Ismaning und hat dort den Branchenfokus ‚Gesunde Arbeit & Employer Branding‘ im Masterstudiengang aufgebaut.

Kontakt: astrid.nelke@fham.de

Quellen

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (2021). *DIHK Fachkräftereport 2021*. Abgerufen 7. April, 2022 von <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/fachkraefte/beschaeftigung/fachkraeferreport-2021>

Gallup Institut (2022). *Employee Engagement*. <https://www.gallup.com/workplace/339842/decades-low-engagement-germany-turn-around.aspx>

Nelke, A. (2023). *Handbuch Employer Branding* (2. Aufl.). Praxium.

Nelke, A. (2020). *Handbuch Employer Branding*. Praxium.

Stotz, W. & Wedel-Klein, A. (2013). *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Methodische Potenziale KI-induzierter Disruption bei Marktforschungsstudien

Prof. Dr. Petra Breidenbach

Professorin für Empirische
Forschungsmethoden



Schlüsselwörter: Disruption, wissenschaftlicher Forschungsprozess, ChatGPT, Datenanalyse, Insights

Ziel einer empirischen Forschung oder Marktforschung ist es, Erkenntnisse über die soziale Wirklichkeit zu sammeln oder zu prüfen. Unsere heutige Welt wird zunehmend komplexer und unübersichtlicher. KI (Künstliche Intelligenz) bietet weitreichende Unterstützungspotenziale zur Organisation, Strukturierung und Optimierung dieser Komplexität. Die breiten Anwendungsbereiche in Wirtschaft und Wissenschaft umfassen auch den Einsatz von KI in der empirischen Forschung/Marktforschung.

Ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, wird im Folgenden erläutert, welche Potenziale sich bei allen Schritten des empirischen Forschungsprozesses ergeben

können, welche Einsatzmöglichkeiten der KI-induzierten Disruption bei den verschiedenen Stufen beobachtbar oder denkbar sind, welche Substitutionspotenziale erkannt werden können und welche Rolle der menschliche Forschende dabei einnimmt.

Ausgangslage

KI (Künstliche Intelligenz) durchdringt unsere Gesellschaft immer mehr. Wir nehmen dies jedoch nur zum Teil bewusst wahr und sind uns oft gar nicht im Klaren darüber, wenn wir es mit KI-generierten Inhalten oder Anwendungen zu tun haben.

Wir müssen mit der Schnelllebigkeit und ggf. Unübersichtlichkeit unserer digitalisierten Welt umgehen und

eine Strukturierung dafür schaffen, die es erlaubt, sich besser zurecht zu finden. Das Potenzial der Künstlichen Intelligenz ist enorm und erstreckt sich über die verschiedensten Bereiche und Anwendungen. Diese betreffen u.a. Automatisierungen und Optimierungen von Prozessen, personalisierte Dienste bis zu Unterstützung bei der Verarbeitung großer Datenmengen und Generierung neuer Erkenntnisse oder Prognosen.

In der akademischen Welt bieten KI-Anwendungen grundlegende Veränderungen für Schreib- und Forschungsprozesse generell durch die Nutzung großer Sprachmodelle (large language models (LLM)). Diese KI-Schreibtools wurden anhand großer Textkorpora trainiert, „um sprachliche Wahrscheinlichkeiten statistisch berechnen und generieren zu können“ (Gimpel et al., 2023, S.13). Insofern ist die Forschungslandschaft äußerst dynamischen Entwicklungen ausgesetzt, da diese KI-induzierten Möglichkeiten mit ihrem disruptiven Potenzial – mit all ihren Nachteilen – weitreichende Auswirkungen auf Informationsbeschaffung, Textproduktion oder Erkenntnisgewinnung haben.

KI bietet breite Möglichkeiten, menschliche Tätigkeiten zu substituieren oder im besten Fall anzureichern und zu ergänzen. Der Begriff Disruption begegnet uns in der heutigen Welt immer häufiger und ist schon zum Modewort geworden. Alles wird aufgebrochen oder unterbrochen (von lat. disrumpere - zerreißen, auseinander-reißen, zerstören). KI hat das Potenzial, eine bestehende Ordnung zu zerstören und aber auch durch neuartige Lösungen mit innovativen Ansätzen anzureichern und zu ergänzen.

KI im wissenschaftlichen Forschungsprozess

In Bezug auf die Durchführung von wissenschaftlichen Studien oder auch Marktforschungen verspricht sich die

scientific community von KI weitreichende Potenziale (Limburg et al., 2023; Höckel 2023a; Höckel 2023b; marktforschung.de, 2023a). Nach Höckel (2023a) wird künstliche Intelligenz „jede Phase des Forschungsprozesses disruptieren“.

Dies bedeutet, dass KI also an jeder Stufe des wissenschaftlichen Forschungsprozesses (s. Abbildung 1) ansetzen kann und demnach das Potenzial besteht, diese von (Stufe 1) der Ableitung der Forschungsfrage über die Hypothesenableitung und Entwicklung des Forschungsdesigns hin zur Datenerhebung und -auswertung und schließlich zur Dateninterpretation und Ergebnisdarstellung (Stufe 5) zu unterstützen und ggf. Effizienzen steigern.

Im Folgenden werden KI-induzierte Potenziale entlang des wissenschaftlichen Forschungsprozesses dargestellt und dabei insbesondere die methodische Perspektive beleuchtet.

Nach derzeitigem Stand der Forschung geht man von folgendem Veränderungsspielraum für die einzelnen Stufen des Forschungsprozesses durch KI aus:

Stufe 1: Formulierung und Präzisierung des Forschungsproblems

Bei dieser Stufe geht es darum, die Zielsetzung der eigenen, wissenschaftlichen Arbeit zu formulieren und den Zielrahmen der eigenen Untersuchung abzustecken. Dies setzt eine sinnvolle und präzise Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes voraus. Limburg et al. (2023) versprechen sich durch den Einsatz von KI-Anwendungen einen Beitrag zu besseren Ergebnissen u.a. „bei der Recherche, der Ideenfindung oder Themeneingrenzung“. Diese äußern sich vor allem in einer Zeitersparnis und



Abbildung 1: Phasen des wissenschaftlichen Forschungsprozesses
Quelle: eigene Abbildung (in Anlehnung an Diekmann 2023, S. 167/168)

Schaffung eines grundlegenden Überblicks. Demnach kann eine Künstliche Intelligenz hier eine wertvolle, erste Unterstützung zur Strukturierung des zu untersuchenden Themenkomplexes leisten und für Vorarbeiten eingesetzt werden. Die finale Formulierung des Forschungsproblems ist jedoch ein komplexer Prozess, der diverse Anforderungen an die zu entwickelnde Forschungsfrage stellt. So muss diese beispielsweise konkret, präzise und erforschbar und dem Stand der Wissenschaft entsprechend, relevant formuliert sein (Diekmann, 2023; Atteslander, Ulrich & Hadjar 2023). Zudem ist ein Verständnis des kompletten Forschungsgegenstandes und Kontextes notwendig. An dieser Stelle wird derzeit der KI noch notwendiges Entwicklungspotenzial zugeschrieben, um mit menschlicher Intelligenz auf dem Gebiet der kreativen und innovativen Ideenfindung und Beurteilung neuartiger Zusammenhänge sowie Identifizierung von Forschungslücken gleichzuziehen.

Im Zuge der Entwicklung einer Forschungsfrage geht es im weiteren Forschungsprozess darum, eine theoretische Basis zu schaffen und davon theoriebasiert Forschungshypothesen abzuleiten.

Für die Schaffung der theoretischen Basis versprechen KI-basierte Schreibmodelle insbesondere für die Textproduktion dynamisches Entwicklungspotenzial. Jedoch bestehen derzeit noch diverse Schwächen bei KI-generierten Texten, da diese laut Limburg et al. (2023) „zu Redundanz und Oberflächlichkeit“ tendieren, deren Inhalte teils halluziniert (Fisher, 2023) und relevante Quellen nur ansatzweise erfasst werden oder nicht nachvollziehbar sind (Gimpel 2023). Salden & Leschke (2023) versprechen sich aber in naher Zukunft von den bestehenden Technologien eine Weiterentwicklung und Optimierung auf diesen Gebieten, sodass diese (kostenfreien/-günstigen), generativen Tools eine wissenschaftliche Sprache in ihre Schreibprozesse implementieren und einen sprachlich perfekten und inhaltlich validierten Output erzeugen könnten, der von menschenverfassten Texten nicht zu unterscheiden ist. KI-Plattformen können somit als Schreib-Copilot fungieren und einen wertvollen, zeitsparenden Beitrag zur Generierung eines theoretischen Hintergrundes bei wissenschaftlichen Arbeiten leisten.

Im wissenschaftlichen Forschungsprozess wird die theoretische Basis zur Ableitung von quellenbasierten Forschungshypothesen genutzt (Atteslander, Ulrich & Hadjar 2023). Um zu prüfen, inwieweit KI-Anwendungen zur theoriegeleiteten Hypothesengenerierung geeignet sind, wurde an der Hochschule für angewandtes Management im Sommersemester 2023 ein Pilotprojekt gestartet. Dabei wurde der Einsatz einer KI bei einzelnen Forschungsschritten eines empirischen Projekts, insbesondere der Hypothesenableitung erstmalig erlaubt. Ermöglicht wurde der Einsatz von ChatGPT unter der Vorgabe einer nachvollziehbaren Dokumentation und kritischer Beurteilung in methodischer Hinsicht.

Bisherige Erkenntnisse zeigen, dass bei Projektstart nur wenige Studierende dezidierte Vorkenntnisse zu ChatGPT hatten und sie eher bedingt aufgeschlossen gegenüber dem Einsatz in ihrem Forschungsprojekt waren. Beim experimentellen Einsatz der KI zur Hypothesenableitung kann als vorläufige Erkenntnis festgehalten werden, dass sich die Formulierung eines wissenschaftlich korrekten Prompts als zwingend notwendig für die Generierung einer wissenschaftlich verwertbaren Hypothese erweist. Die KI-generierten Hypothesen waren aber derzeit noch zu divers, zu mehrdimensional und damit zu wenig tiefgründig formuliert, um unmittelbar Teil einer wissenschaftlichen Untersuchung zu werden. Zudem ist aufgrund von bekanntermaßen nicht/nur beschränkt reliablen Quellenangaben durch ChatGPT, eine zeitaufwändige Nachrecherche notwendig. Dies wurde von den Studierenden als attraktivitätsschmälernd beurteilt. Weitere Erkenntnisse des Pilotprojekts stehen noch aus.

Stufe 2: Planung und Vorbereitung der Erhebung

Anschließend an die Stufe 1 muss sich jeder Forschende im Rahmen des Forschungsschrittes „Planung und Vorbereitung der Erhebung“ mit verschiedenen methodischen Fragen auseinandersetzen. Diese müssen für das jeweilige Forschungsprojekt individuell beantwortet werden, um ein geeignetes Forschungsdesign (s. Abbildung 2) zu entwickeln. Ein geeignetes Forschungsdesign ergibt sich aus Antworten auf Fragen, wie „Was?“ (Art der Forschung), „Wozu?“ (Zweck der Forschung), „Wo/Wie/Welche Daten?“ (Eigenschaften der Daten hinsichtlich Datenquelle, Datentyp, Datenerhebungsverfahren), „Wie viele?“ (Anzahl der Untersuchungsobjekte) und „Wie oft?“ (Messzeitpunkt der Forschung).

Bei der Beantwortung der meisten dieser Fragen ist davon auszugehen, dass eine Co-Autorenschaft der KI aufgrund mangelnder Fähigkeit einer kreativen Eigenleistung hochgradig eingeschränkt ist. Außerdem spricht die scientific community (Limburg et al., 2023; Wappmann, 2023) von der Eigenschaft der Vereinheitlichung und Standardisierung durch KI. Dies bedingt, dass eine KI vermutlich nur schwer in der Lage ist, diversifizierte Forschungsprobleme adäquat zu bedienen, sondern eine standardisierte Methode für verschiedenartige Forschungsprobleme vorschlägt und damit nicht hinreichend problemlösend und zielführend ist. Bisher scheint es, als würde eine tatsächliche Neuentwicklung durch eine KI nur latent möglich sein, da Algorithmen vornehmlich Bestehendes reproduzieren (Gimpel, 2018).

Es wird davon ausgegangen, dass insbesondere der Schritt der Entwicklung eines Erhebungsinstruments durch eine KI abgebildet oder zumindest unterstützt werden kann. Nach Tafertshofer (2023) hat sich gezeigt, dass eine KI-Anwendung, wie ChatGPT durchaus in der Lage ist, auf Basis bestehender Erhebungsinstrumente auf validierte Skalen oder Fragen zuzugreifen, aber in Bezug auf die Finalisierung eines Fragebogens mit sinnvollem Aufbau, korrekter Formulierung

von Fragen und Antwortoptionen sowie intelligenter Filterführung noch Optimierungspotenzial aufweist. Somit kann eine KI-Anwendung, wie ChatGPT hilfreiche Vorarbeiten zur Entwicklung eines Fragebogens mit Vorschlägen für „umfragetaugliche“ Fragen bieten. Der letztliche Feinschliff des Erhebungsinstruments obliegt aber dem menschlichen Forschenden.

Stufe 3: Pretest und Datenerhebung

Um diesen erstellten Fragebogen für die Feldarbeit vorzubereiten, steht im nächsten Schritt des Forschungsprozesses die Durchführung eines Pretests an, bei dem KI-Anwendungen auch weitreichende Unterstützungsoptionen bieten können. Die finale Eignung von KI zur umfragebasierten Erhebung von Primärdaten wird

Daten erzeugen, die am Ende zu Fehlinterpretationen führen. Außerdem verfälschen beispielsweise Clickfarms und intelligenter Umfragebetrug die Ergebnisse, da die KI bisherige Sicherheitschecks und gängige Qualitätskontrollen bei Online-Befragungen (wie die Identifizierung von speeding, straightlining oder non-sense-Antworten) umgehen kann. Um diesen Gefahren zu begegnen, stehen dem menschlichen Marktforschenden aber Maßnahmen zur Verfügung, professionellen Umfragebetrug zu identifizieren und zu bekämpfen. Diese können u.a. diverse Möglichkeiten der konkreten Fragebogenkonstruktion, Ver-schärfung von administrativen Zugangshürden, intelligentes Antwort-Tracking oder die gezielte Analyse von Clickmustern beinhalten.

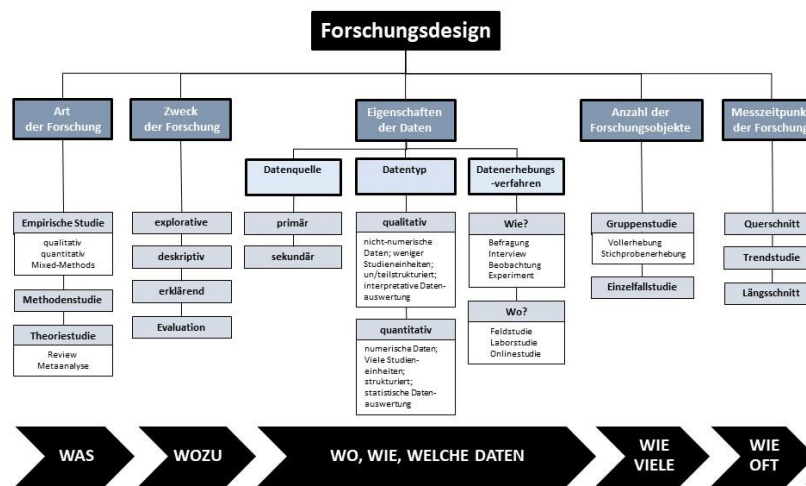


Abbildung 2: Forschungsdesign
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Tang (2017)

derzeit diskutiert. Gleichwohl zeigen Publikationen, wie z.B. marktforschung.de (2023a), dass KI-Tools in der Lage sind, in Echtzeit Daten zu erheben oder komplette Forschungsprojekte zu fingieren. Laut Prof. Dr. Tanja Zweigle werden „Maschinen zunehmend in der Lage sein, komplexere Befragungen zu übernehmen. Vorteile der KI in der Umfrageforschung liegen für Marktforschende dann in der Effizienzsteigerung, in der Kostenersparnis und im Zeitgewinn (Zweigle 2023). Routinierte Prozessschritte der Datenerhebung (inkl. Pretest) können von Chatbots und Avataren übernommen werden. Dieser vermeintliche Automatismus, dass „Befragungen gar nicht mehr anhand von Umfragedaten erfolgen, sondern die KI ermittelt, wie die Antworten zu bestimmten Fragen sein würden“ (marktforschung.de, 2023b), birgt Chancen, aber auch Gefahren für die Datenqualität.

Einschränkungen der Datenqualität können sich dadurch ergeben, dass nicht optimale Algorithmen fehlerbehaftete

Chancen zur Optimierung der Datenqualität lassen sich durch die spezifischen Eigenschaften der KI ableiten. Denn KI-Anwendungen sind meist schneller als der Mensch in der Lage, Biases in den Daten oder bestimmte Muster zu erkennen sowie fehlerhafte Datensätze zu kennzeichnen. Damit bestehen weitreichende Potenziale für einen wertvollen und ergänzenden Beitrag zur menschlichen Datenbereinigung.

Stufe 4: (Statistische) Datenanalyse

Für die Datenanalyse stehen eine Vielzahl von KI-Tools zur Verfügung, die u.a. maschinelles Lernen, Deep Learning oder neuronale Netze in den Datenanalyseprozess integrieren und neben der Darstellung einfacher, deskriptiver Analysen auch auf multivariate Datenauswertungsverfahren zugreifen. Auf die Darstellung aller Funktionalitäten und KI-Tools und deren Abgrenzung zu Data-Mining-Verfahren wird hier verzichtet.

Exemplarisch werden einige Funktionen herausgegriffen, die für den Marktforschungsprozess besondere Relevanz haben. Künstliche Intelligenz kann eine deutliche Weiterentwicklung der Analysemöglichkeiten durch ein tieferes Verständnis des Probanden sowie einer genaueren und schnelleren Vorhersage seines Verhaltens bedeuten. So können KI-basierte Analysetools zur Text-, Bild-, Sprach- und Emotionserkennung mit einer „automatisierten Gesichts- oder Stimmerkennung den Gefühlszustand der Befragten“ (marktforschung.de, 2023b) und damit das Implizite detailliert erfassen. Beim Prozessschritt der Messung und Dokumentation qualitativer Forschungsdaten können KI-basierte Tools zur Textanalyse zum einen bei der Transkription von Interviews (z.B. Spech2text, trint.com) und anschließenden Text- und Sentimentanalyse sowie automatisierten Kategorisierung offener Nennungen helfen. Beim Schritt der eigentlichen Analyse dieser qualitativen Daten besteht derzeit aber noch Entwicklungs- und Optimierungspotenzial, da beispielsweise Schwierigkeiten bei der kontextbasierten semantischen Analyse zur Erfassung des richtigen Inhalts (bspw. hinsichtlich Ironie, Doppeldeutigkeit) von unstrukturierten Texten besteht.

Die Erfassung und Analyse von quantitativen Daten scheint schon aufgrund der jeweiligen Charakteristika der Daten (wie numerische Struktur mittels standardisierten, strukturierten Verfahren erhoben) für die Analysekompetenzen einer KI einfacher realisierbar zu sein. Spezielle Unterstützungsleistungen einer KI sind in Vorschlägen zur Erstellung und Korrektur von Programmcodes/Syntaxen (Tafertshofer, 2023) zu sehen. Neben der Erstellung einfacher deskriptiver Statistiken (laut eigener Aussage von ChatGPT) sind gemäß dem Interview mit Dr. Steffen Schmidt (marktforschung.de, 2023a) auch multivariate Anwendungen, wie Cluster-/Conjoint-Analysen oder Max-Diff-Scaling möglich. Diese werden dann in der nächsten Stufe des empirischen Forschungsprozesses für die Generierung von Insights weiterentwickelt.

Stufe 5: Umsetzung des Forschungsergebnisses/Berichterstellung

Leistungsstarke Insights-Tools können auch mit autonomen KI-Bots bei einer zeiteffizienten Erstellung und optimierten Managementreports unterstützen. Die Idee, dass (Markt-)Forschende durch KI bei Routinetätigkeiten entlastet und somit mehr Zeit für Analysetätigkeiten, die Generierung von Insights und Dateninterpretation/Beratung haben, scheint ein Stück weit stärker verwirklicht.

Bisher können schon autonome KI-bots zeit- und ressourceneffizient bei der Erstellung von umfangreichen Marketing-Reports (z.B. in Form von Online-Dashboards) eingesetzt werden. Diese arbeiten daran, eigene Beratungskompetenzen aufzubauen.

Für die eigentliche Interpretationsleistung aus Ergebnissen durch den menschlichen Forschenden kann eine KI bisher nur Vorarbeiten oder Zuarbeiten (z.B. in Form von

Zusammenfassungen) leisten. Die intellektuellen Leistungen der zuverlässigen Generierung von Neuartigem durch KI-Tools wird derzeit noch der Utopie zugesprochen.

Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die künstliche Intelligenz durch verschiedenste Anwendungen weitreichendes Potenzial hat, den empirischen Forschungsprozess bei allen (Markt-)Forschungsstudien in methodischer Hinsicht zu unterstützen, anzureichern und zu optimieren und damit eine Strukturierung des Komplexen vorzubereiten und im Idealfall auch zu erreichen. KI-Anwendungen bieten Möglichkeiten, Hilfestellung bei der Strukturierung der diversifizierten und teilweise durch die Pluralität ihrer Möglichkeiten unübersichtlichen Forschungslandschaft der empirischen Forschung zu sein.

Bislang hat sich bei keinem verwendeten KI-Verfahren gezeigt, dass der Mensch vollständig ersetzt werden kann. Automatisierungen durch KI können beispielsweise bei der Datenanalyse effizient große Datenmengen analysieren, darin Muster erkennen und dies als fundierte Vorlagen für Interpretationsansätze liefern. Jedoch schaffen es auch vielversprechende Ansätze des maschinellen Lernens oder der Einsatz neuronaler Netzwerke (noch) nicht, eigenständig Daten zu interpretieren und eine der zentralen Kernaufgaben eines Marktforschers, die in der Ableitung datenbasierter Handlungsempfehlungen aus den Projektergebnissen liegt, zufriedenstellend zu erfüllen.

Derzeit wird diskutiert, inwiefern die künstliche Intelligenz die empirische Wissenschaft bzw. Marktforschung obsolet macht oder ein Game Changer ist. Neben den bekannten Vorteilen von KI-Tools, wie Effizienzsteigerung, schnellere Verarbeitung, etc. muss beachtet werden, dass die Schlüsselkompetenzen der menschlichen Intelligenz, wie Verständnis und Einordnung des Kontextes, Fähigkeit zur Kreativität und Innovativität, bislang (noch) nicht durch eine KI ersetzt werden können. Die Herausforderung zur Optimierung der menschlichen Beratungskompetenz bleibt für die Marktforschung bestehen und befindet sich im Wettlauf mit der Weiterentwicklung der KI.

Key-Take-Aways

- X Alle Schritte des empirischen Marktforschungsprozesses können durch KI unterstützt, ergänzt und angereichert werden
- X KI bietet Hilfestellung zur Strukturierung im Komplex der Marktforschungsprozesse
- X Generative KI bietet Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung
- X Der menschliche Forschende behält seine Daseinsberechtigung in der wissenschaftlichen Forschung (Schlüsselfunktionen der menschlichen Intelligenz)

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

Quellen

- Atteslander, P., Ulrich, G.-S. & Hadjar, A. (2023). *Methoden der empirischen Sozialforschung. ESV basics*. Erich-Schmidt Verlag.
- Diekmann, A. (2023). *Empirische Sozialforschung*. Rowohlt.
- Gimpel, H., Hall, K., Decker, S., Eymann, T., Lämmermann, L., Röglinger, R., Rui-ner, C., Schoch, M., Schoop, M., Urbach, N., & Vandirk, S. (2023) *Unlocking the power of generative AI Models and systems such as GPT-4 and ChatGPT for higher education: a guide for students and lecturers*. Discussion Papers in Business, Economics and Social Sciences. Hohenheim: University of

Hohenheim. Verfügbar unter http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2023/2146/pdf/dp_2023_02_online.pdf (Zugriff: 08.09.2023).

- Höckel, H. (2023a, 31. Januar). *Künstliche Intelligenz: Job Killer oder Game Changer?*. Abgerufen 08. September, 2023, von <https://www.marktforschung.de/marktforschung/a/kuenstliche-intelligenz-job-killer-oder-game-changer/>
- Höckel, H. (2023b, 06. September). *Wissenschaftlichkeit ade! Oder wieviel Künstliche Intelligenz verträgt die Marktforschung?* Abgerufen 08. September, 2023, von <https://www.marktforschung.de/marktforschung/a/wissenschaftlichkeit-ade-oder-wie-viel-kuenstliche-intelligenz-vertraegt-die-marktforschung/>
- Fisher, J. (2023, 18. August). *Generative KI – 4 Tipps zum Einsatz in der Datenanalyse*. Abgerufen 21. September, 2023, von <https://www.bigdata-insider.de/generative-ki-4-tipps-zum-einsatz-in-der-datenanalyse-a-85968fd8c448173ba943ec95e0doad6a/>
- Limburg, A, Bohle-Jurak, U., Buck, I., Grieshammer, E., Gröpler, J., Knorr, D., Mundorf, J., Schindler, K., & Wilder, N. (2023). *Zehn Thesen zur Zukunft des Schreibens in der Wissenschaft*. Diskussionspapier Nr. 23. Hochschulforum Digitalisierung. Verfügbar unter https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_DP_23_Zukunft_Schreiben_Wissenschaft.pdf (Zugriff: 08.09.2023).
- Marktforschung.de (2023a, 05. September). *Wenn die Beratungskompetenz in der Marketingforschung nicht erhöht wird, werden Entscheider bald autonome KI-Bots für umfangreiche Marketingreports nutzen*. Abgerufen 12. September, 2023, von <https://www.marktforschung.de/marktforschung/a/wenn-die-beratungskompetenz-in-der-marketingforschung-nicht-erhoeht-wird-werden-entscheider-bald-autonome-ki-bots-fuer-marktreports-nutzen/>
- Marktforschung.de (2023b, 20. März.). *Digitale Transformation der Umfrageforschung. Maschinen werden mehr in der Lage sein, komplexere Befragungen zu übernehmen*. Abgerufen 19. September, 2023, von <https://www.marktforschung.de/marktforschung/a/maschinen-werden-zunehmend-komplexere-befragungen-uebernehmen/>
- Salden, P. & Leschke, J. (2023). *Didaktische und rechtliche Perspektiven auf KI-gestütztes Schreiben in der Hochschullehre*. Zentrum für Wissenschaftsdidaktik der Ruhr-Universität Bochum. Verfügbar unter https://hss-opus.ub.ruhr-uni-bochum.de/opus4/frontdoor/deliver/index/docId/9734/file/2023_03_06_Didaktik_Recht_KI_Hochschulbildung.pdf (Zugriff: 07.09.2023).

Tafertshofer, L. (2023, 01. Februar). *ChatGPT – neue Möglichkeiten für die Marktforschung? LT Befragung und Analyse*. Abgerufen 21. September, 2023, von <https://www.befragung-und-analyse.de/2023/02/01/chatgpt-und-k%C3%BCnstliche-intelligenz-neue-m%C3%B6glichkeiten-f%C3%BCr-die-marktforschung/>

Tang, M. (2017). *Forschungsdesign*. [Unveröffentlichte Graphik]. Hochschule für angewandtes Management.

Zweigle, T. (2023, 20. März). *Digitale Transformation in der Umfrageforschung*. „Maschinen werden zunehmend in der Lage sein, komplexere Befragungen zu übernehmen. Abgerufen 12. September, 2023, von <https://www.marktforschung.de/marktforschung/a/maschinen-werden-zunehmend-komplexere-befragungenuebernehmen/>

Erfolgreiches Online Marketing: die GECKO-Methode als dein Kompass im Internetschungel

Prof. Dr. Karl Peter Fischer

Professor für Markt- und Werbepsychologie



Schlüsselwörter: GECKO-Methode, Online-Marketing, Kundenbedürfnisse, Content-Marketing, Digitalisierung des Dialoges, Involvement-Strategien

Hast du dich schon einmal gefragt, warum manche Produkte wie von selbst verkauft werden, während andere trotz guter Qualität kaum Aufmerksamkeit auf dem Markt finden? Die Antwort liegt in einer geschickten Verbindung von Marketingstrategien und psychologischem Wissen.

Hier setzt unsere innovative GECKO-Methode an, die aus dreißig Jahren relevanter Erfahrung in den Bereichen Agenturarbeit und akademischer Forschung und Lehre entwickelt wurde.

Die GECKO-Methode ist das Ergebnis kontinuierlicher Erkundungen und umgesetzter Konzepte, die das Kaufverhalten beeinflussen und deine Marketingkampagnen erfolgreich machen können.

Durch meine lebenslange Karriere im Marketing und in der Psychologie habe ich diese Methode verfeinert und möchte sie nun in klar definierten Schritten an dich weitergeben. Gemeinsam mit meiner ebenso leidenschaftlichen Tochter Marina Fischer, M.Sc (Doktorandin) lade ich dich zu einer

kurzen, aufschlussreichen Reise ein, die deine Sichtweise auf das digitale Marketing verändern wird.

Die GECKO-Methode ist mehr als nur eine Sammlung theoretischer Konzepte - sie ist eine anschauliche Methode, unterstützt durch praktische Beispiele und Fallstudien. Dieser kurze Artikel dient als Sprungbrett für dich, als Funke, der dir einen ersten Einblick in unseren Ansatz bietet. Es ist ein Leitfaden, der dir zeigt, wie du den Wert deiner Produkte und Dienstleistungen nicht nur erkennst, sondern auch eindrucksvoll vermitteln kannst. Wir sind der Überzeugung, dass effektives Marketing kein Zufall ist, sondern das gezielte Verständnis und Anwenden menschlicher Verhaltensmuster im geschäftlichen Kontext erfordert.

Nimm dir also einen Moment Zeit, um über die aktuellen Herausforderungen in deiner Vermarktungsstrategie nachzudenken. Wo siehst du Verbesserungsmöglichkeiten? Die GECKO-Methode ist ein praxisorientierter Wandel, gegründet auf solidem Fachwissen aus Marketing und Psychologie. Lass uns diesen Weg gemeinsam betreten und deine Marketingstrategien auf ein neues Niveau heben. Wenn dir unsere Methode gefällt, kannst du gerne mehr in unserem Buch oder unseren Webinaren erfahren, nachdem du diesen Appetithappen genossen hast.

Finde den Erfolgspfad

Die Geschäftswelt ist ein verflochtener Dschungel aus Wissen und Leitfäden, in dem der Erfolg scheinbar zum Greifen nahe liegt. Nach Jahrzehnten des Kombinierens von Theorie und Praxis erkennt man jedoch, dass das wahre Ziel oft in den grundlegenden Mustern verborgen ist.

Man hat stets etwas zu verkaufen – eine Idee, ein Produkt oder eine Dienstleistung – und das angestrebte Ziel ist Erfolg, manifestiert in einem klaren "Ja" des Gegenübers. Dieses "Ja" – sei es Interesse, eine Kaufentscheidung oder eine Weiterempfehlung – ist der rote Faden unserer Mission. Wir streben danach, zusammen zu lernen, wie wir dieses "Ja" systematisch erzielen können.

Eine erfolgreiche Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager scheint einfach, doch der Erfolg liegt im Detail. Die Herausforderung besteht darin, sich im Gespräch zwischen Angebot und Nachfrage – ob real oder digital – zu behaupten.

Der Markt ist gesättigt mit Ratgebern und Agenturen, die alle behaupten, den Weg zum Erfolg zu kennen. Oft wird dieser Weg unnötig verkompliziert, und wir verlieren den klaren Blick darauf, was wirklich zum Erfolg führt. Wir werden von der Informationsflut überwältigt und können den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen.

Aus meiner dreißigjährigen Erfahrung in Werbeagenturen und als Professor für Werbepsychologie und Online-Marketing weiß ich, dass Erfolg oft in einfachen Prinzipien liegt. Der Einstieg in den digitalen Vermarktungsprozess kann schwierig sein, da viele entweder falsch beginnen oder sich in Details

verlieren. Unser Ziel ist es, dich vor solchen Stolpersteinen zu schützen.

Es wäre falsch, zu behaupten, dass wir die Weisheit mit Löffeln gefressen haben. Jede Strategie und jedes Vorhaben muss individuell getestet werden. Wir unterstützen dich mit konkreten Anleitungen. Unsere Methode bietet klare Schritte und erprobte Strategien, die dir auf dem Weg zum geschäftlichen Erfolg helfen können.

Von Geckos lernen: Anpassungsfähiges Marketing im digitalen Zeitalter

Obwohl jedes Unternehmen vor einzigartigen Herausforderungen steht, bleibt die menschliche Psyche eine unveränderliche Konstante. Du wirst feststellen, dass die psychologischen Prozesse im Bereich des Online-Marketings denen eines traditionellen, persönlichen Verkaufsgesprächs ähneln. Dadurch wird das vermeintlich undurchdringliche Dickicht des digitalen Marketings plötzlich transparent und die Technologie rückt in den Hintergrund.

Die fortschreitende Digitalisierung und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz haben zweifellos einen starken Einfluss auf die Bereiche Marketing und Verkauf. Immer mehr Menschen informieren sich online und erledigen ihre Einkäufe im Internet, was bei vielen Fachleuten und Geschäftsinhabern Sorgen hervorruft, dass sie den Anschluss verlieren könnten.

Es ist jedoch wichtig zu erkennen, dass Online-Marketing im Kern nicht grundlegend anders ist als herkömmliches Marketing. Das Ziel bleibt unverändert: Produkte entwickeln und erfolgreich vermarkten.

Bei der Planung deiner eigenen Marketingstrategie solltest du jedoch bedenken, dass innovatives Marketing heutzutage altruistisch sein sollte. Das bedeutet, dass du die Bedürfnisse deiner Kunden in den Mittelpunkt deiner Planung stellen solltest. Leider ist dies in vielen Unternehmen oft nur eine leere Floskel. Es kommt nicht selten vor, dass Kunden als störende und lästige Besucher betrachtet werden, die ohne jegliche Loyalität behandelt werden.

Die Kernbotschaft, die wir dir in diesem Artikel vermitteln möchten, ist eigentlich einfach und zutiefst menschlich: Wir alle kennen die neuen Herausforderungen. Doch oft hindert uns die Angst vor dem Unbekannten, symbolisiert durch das leere Blatt, das darauf wartet, mit unserer Marketingstrategie gefüllt zu werden.

Genau hier werden wir ansetzen und den Anstoß für deinen ersten Schritt geben. Wir laden dich ein, diesen Weg gemeinsam mit uns zu gehen. Sieh diesen Artikel als ein erstes Navigationstool durch den Internet-Dschungel, eine Herausforderung, eine praktische Übung, eine Challenge, der du dich stellst. Der Leitfaden dazu ist ein Extrakt aus unserer Gecko-Methode, die sich trotz ihres hochtrabend klingenden Namens im Kern auf eine einfache Vorgehensweise konzentriert.

Diese Methode beruht auf unseren persönlichen Überlegungen und Schritten, die wir bei der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen - sowohl eigenen als auch von Kunden - erfolgreich anwenden. Dieser Artikel, unser GECKO-Buch und unsere GECKO-Webinare sind also keine theoretischen Abhandlungen, sondern praxisorientierte Anleitung, die dir helfen, den oft einschüchternden ersten Schritt in Richtung erfolgreiches Online-Marketing zu machen. Es ist ein Leitfaden, der dich nicht nur informiert, sondern auch motiviert, aktiv zu werden und voranzukommen. Denn eine Theorie oder Strategie kann nur durch Handlung ihren wahren Wert entfalten.

Du fragst dich sicher, warum wir diese Methode "Gecko Methode" nennen. Nun, Geckos sind kleine und unermüdliche Tiere, die es trotz ihrer geringen Größe geschafft haben, Millionen von Jahren auf unserer Erde zu überleben. Sie haben sich an ihre Umgebung angepasst und sind sehr einfallreich. Wir können viel von ihnen lernen, besonders in einer Zeit, in der wir Menschen uns inmitten eines beispiellosen Wandels befinden. Wir sind gerade Zeugen und Betroffene von globalen Herausforderungen wie dem Klimawandel, geopolitischen Umbrüchen, Kriege, Terror sowie von Megatrends wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Vernetzung und wachsender Individualität. Diese Ereignisse beeinflussen unsere Wahrnehmungen und Handlungen und zwingen uns dazu, unsere Wertesysteme zu hinterfragen und neue Richtungen zu erkunden. Dies betrifft uns nicht nur als Gesellschaft, als Einzelpersonen, sondern auch als Verbraucher, Selbstständige und Unternehmen, die sich in dieser sich schnell verändernden Welt behaupten wollen und müssen.

Um in der heutigen digitalen Welt wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es entscheidend, dass du deine Produkte und Dienstleistungen kritisch hinterfragst. Wenn sich das Verhalten und die Bedürfnisse der Menschen ändern, musst du dich als Anbieter fragen, ob deine Lösungen noch relevant und effektiv sind. Dein etabliertes Know-how, deine Kernkompetenz allein reicht nicht mehr aus, du musst sicherstellen, dass das, was du anbietest, eine einzigartige und unverzichtbare Lösung für deine Zielgruppe darstellt.

Keine Marketingstrategie - digitales Marketing, Online-Marketing oder Social-Media-Marketing - kann dir helfen, wenn deine Produkte und Dienstleistungen nicht auf die aktuellen Bedürfnisse und Wünsche deiner Zielgruppe abgestimmt sind. Es ist also unerlässlich, in einer sich schnell verändernden Welt immer wachsam und anpassungsfähig zu bleiben, wie es die Geckos sind.

Unser Leitfaden basiert auf einem einfachen, aber tiefgründigen Grundsatz: Identifiziere die spezifischen Herausforderungen deiner Kunden und biete eine klare und einzigartige Lösung an. Wie können potenzielle Kunden sicherstellen, dass deine Lösung die richtige für sie ist und sind sie bereit, dafür zu bezahlen? Und wie kannst du

sicherstellen, dass dein Angebot zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar ist?

Obwohl dieser Grundsatz auf den ersten Blick simpel erscheint, ist er die essenzielle Grundlage für erfolgreiches Marketing. Es reicht nicht aus, diesen Grundsatz nur zu verstehen, sondern ihn auch konsequent in die Praxis umzusetzen. Wenn du diesen Kernprozess beherrschst und ein einzigartiges Produkt oder eine Dienstleistung bereitstellst, liegt der Fokus darauf, wie du dein Angebot in das Bewusstsein deiner Zielgruppe integrieren und final verkaufen kannst. Hier hilft die Gecko-Methode als wertvolles Werkzeug erneut. Also merke dir diesen wichtigen Zusammenhang:

Ereignis > Problem > einzigartige Lösung > Vermarktung

Der Kern der "Gecko-Methode" findet sich bereits in ihrem Namen wieder

Die fünf Buchstaben von GECKO stehen für die essenziellen Schritte, die du durchlaufen musst, um dein Marketingziel erfolgreich zu erreichen. Im Verlauf des Artikels findest du die wichtigen Schritte. Behalte bitte eins im Hinterkopf, wenn du die GECKO-Methode anwendest: Sie ist keine lineare Vorgehensweise, sondern eine tiefgreifend iterative. Das bedeutet, dass du nicht einfach Schritt für Schritt vorgehst. Stattdessen beginnst du genau an dem Punkt, an dem du dich gerade befindest. Und noch wichtiger: Wenn nötig, kehrst du immer wieder zu den vorherigen Schritten zurück. Es ist dieser kontinuierliche Prozess des Feinschliffs und der Verbesserung, der dir ermöglicht, deine Strategie zu entwickeln, zu verfeinern und wirklich einzigartig zu machen. Behalte bitte eins im Hinterkopf, wenn du die GECKO-Methode anwendest: Sie ist keine lineare Vorgehensweise, sondern eine tiefgreifend iterative. Das bedeutet, dass du nicht einfach Schritt für Schritt vorgehst. Stattdessen beginnst du genau an dem Punkt, an dem du dich gerade befindest. Und noch wichtiger: Wenn nötig, kehrst du immer wieder zu den vorherigen Schritten zurück. Es ist dieser kontinuierliche Prozess des Feinschliffs und der Verbesserung, der dir ermöglicht, deine Strategie zu entwickeln, zu verfeinern und wirklich einzigartig zu machen. Lass uns nun die Buchstaben, GECKO kurz reflektieren:

Gefunden und sichtbar werden im Internet

Das Symbol "G" repräsentiert den Wunsch, im Internet gefunden und wahrgenommen zu werden. Selbst das innovativste Produkt kann nur erfolgreich vermarktet werden, wenn potenzielle Kunden es tatsächlich finden können - insbesondere in unserer digitalisierten Welt, in der Suchmaschinen wie Google, Bing oder Ecosia als entscheidende Torwächter fungieren. Diese Suchmaschinen bestimmen, welche Produkte den Nutzern präsentiert werden. Es ist wichtig zu beachten, dass junge Menschen auch vermehrt Social-Media-Kanäle wie Instagram oder TikTok nutzen, um nach Lösungen zu suchen. Daher ist es für Unternehmen unverzichtbar geworden, ihre Online-Präsenz

zu optimieren und sicherzustellen, dass sie auf allen relevanten Plattformen vertreten sind. Eine sorgfältig durchdachte SEO-Strategie kann dabei helfen, die Sichtbarkeit in den Suchergebnissen gerade in Zeiten von KI (Künstlicher Intelligenz) zu steigern und dadurch mehr Traffic auf die eigene Website zu lenken.

Auch das Thema Content-Marketing spielt eine wichtige Rolle bei der Steigerung der Online-Sichtbarkeit. Hochwertige Inhalte wie Texte oder Videos können nicht nur dazu beitragen, potenzielle Kunden anzusprechen und von einem Produkt oder einer Dienstleistung zu überzeugen - sie werden auch von Suchmaschinen als relevanter Inhalt erkannt und entsprechend höher gerankt.

Neben technischen Aspekten wie Ladezeiten oder responsivem Webdesign sollten Unternehmen also auch darauf achten, regelmäßig qualitativen Content bereitzustellen sowie aktiv in sozialen Netzwerken präsent sein. Denn letztendlich geht es darum: Wer im Internet gefunden wird, hat bessere Chancen erfolgreich am Markt agieren zu können!

Das Auffinden repräsentiert dabei den Pull-Ansatz - währenddessen verkörpert das Erlangen von Sichtbarkeit und Aufmerksamkeit den Push-Ansatz. Das Produkt muss einem größeren, ausgewählten Publikum aktiv präsentiert werden können.

Dank des Internets und der Vielzahl an Social-Media-Plattformen haben wir heutzutage mehr Möglichkeiten denn je dies umzusetzen. Doch wie erreicht man diese Sichtbarkeit und Aufmerksamkeit im Internet? Eine Möglichkeit ist die gezielte Nutzung von Social-Media-Kanälen. Hierbei geht es nicht nur darum, regelmäßig Beiträge zu veröffentlichen, sondern auch um eine ansprechende Gestaltung des Profils sowie werbliche Interaktion mit den Followern. Auch Influencer Marketing gewinnt zunehmend an Bedeutung: Kooperationen mit bekannten Persönlichkeiten können dazu beitragen, dass ein Produkt einer breiteren Masse bekannt gemacht wird.

Letztendlich gilt jedoch immer noch: Qualität über Quantität! Nur wenn das angebotene Produkt oder Service wirklich gut ist und einen Mehrwert für den Kunden bietet, hat man langfristigen Erfolg im E-Commerce-Bereich.

Ersatz-Verkaufsdialoge im Internet führen

In unserer Gecko-Methode repräsentiert das "E" einen wichtigen Aspekt des digitalen Zeitalters: den virtuellen "Ersatzdialog" online. In der heutigen digitalen Welt, in der physische Verkäufer oft nicht mehr präsent sind, übernimmt ein Online-Dialog zwischen potenziellen Käufern und der Online-Präsenz eines Unternehmens diese Rolle.

Stelle dir deine Website als einen rund um die Uhr verfügbaren Online-Verkaufsberater vor, der mit deinen Kunden kommunizieren kann. Wenn jemand deine Website

besucht, hat er Fragen und sucht nach Antworten - ähnlich wie bei einem realen Verkaufsgespräch von Angesicht zu Angesicht.

Daher müssen deine Website, Landingpage oder Newsletter dazu fähig sein, diesen Dialog so authentisch wie möglich zu führen. Für uns dient das klassische Verkaufsgespräch als Leitfaden für jeden digitalen Verkaufsdialog. In unserem Buch und Webinar zeigen wir dir Schritt für Schritt die psychologischen Regeln des traditionellen Verkaufsgesprächs auf und passen sie an die Inhalte und Regeln deiner digitalen Ersatzdialoge an.

Wenn du geschickt diese Elemente in deine Website integrierst, wird sie diesen Ersatzdialog effektiv führen können. Das Ziel ist immer noch dasselbe: Dem Kunden Informationen liefern und relevante Antworten auf seine Fragen geben sowie ihm dabei helfen. Vertrauen in dich als Verkäufer sowie in Marke und Produkt aufzubauen - sodass er bereit ist, den nächsten Schritt zu gehen und letztendlich eine positive Kaufentscheidung zu treffen. Bei teuren oder komplexen Produkten musst du diesen Dialog wie einen Flirt, zart Welle für Welle, aufbauen. Denn nur so kannst du das Vertrauen des Kunden gewinnen und ihn von deinem Produkt überzeugen.

Der digitale Ersatzdialog bietet dabei viele Vorteile gegenüber dem physischen Gespräch, denn er ist jederzeit verfügbar und kann auf individuelle Bedürfnisse angepasst werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt beim digitalen Ersatzdialog ist die Personalisierung. Durch Dynamisierung mit gezielten Fragen und Antworten kannst du deine Website oder Landingpage an den jeweiligen Besucher anpassen und ihm ein maßgeschneidertes Angebot machen. Dadurch steigt nicht nur die Wahrscheinlichkeit eines Kaufabschlusses, sondern auch die Kundenzufriedenheit.

Insgesamt lässt sich sagen, dass der digitale Ersatzdialog eine immer wichtigere Rolle im Online-Verkauf spielt. Unternehmen sollten daher darauf achten, ihre Websites entsprechend zu gestalten und einen authentischen Dialog mit potenziellen Kunden zu führen - ganz nach dem Motto: "Der Kunde steht im Mittelpunkt".

Contentgestaltung im Internet optimieren

Content-Magie: Das „C“, das Emotionen, Erkenntnisse und Engagement verbindet.

Das „C“ in der Gecko-Methode führt uns zu einem unverzichtbaren Punkt im digitalen Marketing: der „Contentgestaltung“. Heutzutage ist die digitale Kommunikation oft die erste und einzige Verbindung zwischen Unternehmen und Kunden. Deshalb ist der Inhalt dieser Kommunikation von entscheidender Bedeutung. Es reicht nicht aus, einfach irgendeinen Inhalt zu präsentieren. Der Inhalt muss berühren, informieren und überzeugen.

Denke an unseren «Ersatzdialog». Die Websites und Plattformen sind die Bühnen, doch der Inhalt (Content) ist der

Darsteller, der die Geschichte erzählt, die Emotionen weckt und den Leser oder Betrachter zum Handeln bewegt.

Die Art und Weise, wie du deinen Inhalt präsentierst, entscheidet darüber, ob dein Publikum begeistert mit einem „Ja, ich kaufe“ reagiert oder enttäuscht den "Zurück"-Button klickt.

In einer Welt voller austauschbarer Informationen muss dein einzigartiger Inhalt herausragen. Er sollte die spezifischen Bedürfnisse und Wünsche deiner Zielgruppe genau zum richtigen Zeitpunkt ansprechen. Dafür ist es wichtig, echtes Verständnis für die menschliche Psychologie zu haben. Besonders in Zeiten von KI bietet uns z.B. Midjourney die Möglichkeit, durch exzellentes Prompting die Bilder an die Motive der Zielgruppe anzupassen und eine Verbindung zu ihren inneren Bildern herzustellen. Solche Bilder erzeugen Resonanz bei der Zielgruppe. Sie denkt sich: "Das bin ja ich, mein Problem - hier erkenne ich meine Situation und wieder". All das kann ein Stockbild nicht bewirken.

Als Professor auf dem Gebiet der Werbepsychologie und mit meinem erfahrenen Team haben wir tiefgehende Einblicke in das, was Menschen wirklich bewegt. In unseren Webinaren teilen wir diese Erkenntnisse und zeigen dir, wie du deine Marketingbotschaften so gestalten kannst, dass sie nicht nur gehört, sondern auch gefühlt werden. Es geht darum, die feinen Nuancen der menschlichen Psyche zu verstehen und zu nutzen, um Botschaften zu erstellen, die echte Wirkung haben.

Kundenproblem erkennen – Lösung erschaffen

Entdeckungsreise „K“: Kunden verstehen und echten Mehrwert bieten.

Während unserer rasanten Reise durch das Gecko-Universum rücken wir dem Buchstaben „K« näher, welcher für „Kundenprobleme« und «Unique Selling Proposition» (USP) steht. Es bildet das Herzstück unserer Strategie und verdeutlicht einen entscheidenden Faktor: Eine erfolgreiche Vermarktungsstrategie kann nur dann Früchte tragen, wenn sie sich intensiv mit den Bedürfnissen der Kunden auseinandersetzt und maßgeschneiderte Lösungen bereitstellt. Jeder Kunde hat individuelle Bedürfnisse, die nicht immer auf den ersten Blick erkennbar sind. Oftmals sind diese Bedürfnisse von Vorurteilen oder Erwartungen verdeckt, aber genau hier setzt unsere Methode an. In diesem Abschnitt des Buches werden wir uns wie Psychologen verhalten, die tief in das Innerste ihrer Patienten blicken.

Wir werden dir in unseren Webinaren Methoden, Werkzeuge und Techniken vorstellen, die es dir ermöglichen, den wahren Kern der Kundenbedürfnisse zu entdecken. Es geht darum, hinter die Fassade zu schauen und zu verstehen, was deine Kunden wirklich bewegt, wonach sie sich sehnen, wovor sie sich fürchten und was sie tatsächlich benötigen. Mit diesem wichtigen Wissen kannst du Angebote konzipieren, die perfekt auf den Kunden zugeschnitten sind und einen echten Mehrwert bieten. Dein Produkt oder deine Dienstleistung wird

nicht nur eine weitere Option auf dem Markt sein, sondern die erste Wahl für Ihre Zielgruppe. Du wirst Lösungen erschaffen, die wie ein maßgeschneiderter Anzug perfekt zum Kunden passen und ihn begeistern.

Online-Verkaufsstrategien aus Involvement

Durch Geckos „O“ zum Erfolg: Das Engagement der Zielgruppe ist unser strategischer Kompass. Dieser Buchstabe ist der Dreh- und Angelpunkt unserer vier zentralen Online-Strategien, die unser Konzept maßgeblich prägen. Als ausgewiesene Experten in den Bereichen Psychologie und Onlinemarketing setzen wir bewusst den Fokus auf die Motivationen, das Involvement und die gegenwärtige Aufmerksamkeit potenzieller Zielgruppen im exakten Moment des ersten Kontakts mit Werbemitteln. Ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal unseres Ansatzes ist die gezielte Steuerung dieser Strategien auf Basis des aktuellen Engagements und der Beteiligung der Zielgruppen.

Strategie 1: Kanalisierung

Zielgruppe: High-Involvierte, die aktiv nach einer Lösung suchen

Motto: Sie haben Fragen, wir die Antworten!

Die erste, weil richtungsweisende Überlegung, wenn Sie eine Kommunikationsstrategie konzipieren, muss immer lauten: „In welcher Involvement-Situation befindet sich die Zielgruppe mit höchster Wahrscheinlichkeit, wenn sie Ihrer Werbemaßnahme begegnet?“ Hier prüfst du, ob die Empfänger*innen ihr High-Involvement gerade auf „On“ geschaltet haben? Wenn ja, dann sind sie in diesem Moment so high-involviert, dass sie förmlich nach Information suchen und selbst die Initiative ergreifen – im Sinne einer Sog-Bewegung (Pull). Für diese Situation drängt sich die Kommunikationsstrategie „Kanalisierung“ geradezu auf. Als Anbieter brauchst du jetzt nur noch dafür Sorge zu tragen, dass die „Suchenden“ auch wirklich zu Ihrem Angebot finden. Kanalisieren Sie die Suchenden auf direktem Weg zu deinem Angebot. Ziel dieser Strategie ist ganz klar der Verkauf. Was dies für Ihre Medienauswahl und Gestaltung bedeutet, behandeln wir in unserem Praxisworkshop.

Strategie 2: Selektion

Zielgruppe: High-Involvierte, die noch passiv sind und noch nicht ausfindig gemacht wurden

Motto: Wir holen die Kunden ab, wo sie stehen.

Gehen die high-involvierten, potenziellen Käufer noch nicht auf dich zu, sondern befinden sich irgendwo „da draußen“, so gilt es, sie über Selektionsmaßnahmen ausfindig zu machen.

Wo stecken die an Ihrem Thema hoch Interessierten? Wo trifft sich der Kreis der Involvierten? Keine leichte Aufgabe, die mitunter dem Suchen nach der Stecknadel im Heuhaufen gleicht. Denke dabei an zeitliche und örtliche Konzentrationspunkte. Menschen beschäftigen sich bewusst

mit den Dingen, die sie interessieren. Wenn du also willst, dass sich potenzielle Käufer aus vorhandenem Interesse mit deiner Botschaft intensiv auseinandersetzen, hast du überproportionale Chancen, wenn du dort hingehst, wo solche Menschen mit überdurchschnittlichem Interesse konzentriert anzutreffen sind, online wie offline. Eine solche Konzentration von High-Involvierten bietet eventuell der Verkaufsort (Point of Sale) oder aber das Internet auf Portalen und Social-Media-Kanälen. Ideale Kommunikationspartner sind auch Personen, die durch die Abgabe einer Permission bestimmten Unternehmen ihre Erlaubnis gegeben haben, ihnen digitale Newsletter an ihr E-Mail-Postfach zu senden. Hier darfst du von einem grundsätzlichen, persönlichen oder situativen High-Involvement gegenüber bestimmten Themenbereichen ausgehen. Durch die örtliche und zeitliche Konzentration deiner werblichen Maßnahmen gelingt es dir die Streuverluste zu minimieren. Die enormen Targeting-Möglichkeiten vieler Social-Media-Kanäle bieten hier interessante Dialogmöglichkeiten. Ziel dieser Strategie ist ebenfalls der Verkauf.

Strategie 3: Aktivierung (Impact)

Zielgruppe: Low-Involvierte, die grundsätzlich noch kein Interesse haben (aus low mach high)

Motto: An unseren Produkten kommt keiner vorbei!

Meistens haben wir es mit einer Zielgruppe zu tun, die kaum Interesse zeigt für unsere Angebote. In diesem Fall wenden Sie sich an Low-Involvierte. In solch einer Konstellation verfolgt Kommunikation die Strategie, die potenziellen Käufer*innen aus ihrem Desinteresse zu reißen, sie zu aktivieren, zu erstaunen und aus der Lethargie der Ignoranz aufzuwecken.

Hier greift also Strategie Nummer 3, die da heißt: Aktivierung im Low-Involvement. Unser Ziel lautet, aus low-involvierten Kunden High-Involvierte zu machen.

Beim Einsatz der Aktivierungsstrategie solltest du aber die Gruppe der Low-Involvierten noch einmal differenzieren. Die größte Chance zu aktivieren findest du bei potenziellen Käufern, die zwar im Moment wenig Interesse an Ihrem Angebot zeigen, aber zumindest offen sind für neue Reize. Beispiele dafür wären die wartenden Kunden vor einer Kasse am Point of Sale oder die typischen Flanierer im Einkaufszentrum, die schlendernd durch die Shops wandern und sich gerne überraschen und auch überzeugen lassen. Auch die Surfer im Internet, die einfach mal sehen wollen, was bestimmte Websites oder E-Shops so zu bieten haben, stehen bei dieser Strategie im Fokus. Je aktivierender du in diesen Situationen auftrittst, desto eher erzeugst du bei den Zielpersonen Aufmerksamkeit. Beachte aber auch Reaktanz und denke an die vielen Pop-Up Banner im Internet, die man erst wieder wegklicken muss, um das, was wirklich interessiert, auch lesen zu können. Als extrem schwierig, wenn nicht sogar unmöglich gilt allerdings die Aktivierung von low-involvierten Personen, die gerade an einem anderen Thema

high-involviert sind. Aufgrund ihres Tunnelblicks nehmen sie nichts anderes wahr. Ihre Botschaft wird ungehört und ungesehen ignoriert. Alle anderen in diesem Segment sprechen wir mit unserer Aktivierungsstrategie an.

Strategie 4: Vorprägen

Zielgruppe: Low-Involvierte, die fortwährend berieselt werden

Motto: Irgendwann kriegen wir Sie doch!

Du kannst die Situation des Low-Involvements ebenfalls dazu nutzen, Zielpersonen vorzuprägen oder zu konditionieren. Da Menschen in einer Low-Involvement-Situation deine Botschaft meist beiläufig, flüchtig oder sogar nur unbewusst wahrnehmen, reagieren sie sehr unkritisch.

Wenn es dir als Anbieter gelingt, deine Botschaft bei diesen Personen mit der notwendigen Frequenz immer wieder ungefiltert zu platzieren, dann werden diese deine Marken oder Produktbotschaften „lernen“. Diese Branding-Strategie verfolgt nicht das Ziel „sofortiger Verkauf“. Sie strebt vielmehr die Prägung, das Lernen an und will vermitteln, dass „Car Glas repariert“ und austauscht, dass Küchengeräte von Bosch „like a Bosch“ sind und „Absolut“ der coolste Wodka im Nachtleben. Später, also zeitversetzt, sollen sich die derart vorbereiteten Kunden erinnern und in den entsprechenden Situationen die gewünschte Wahl treffen.

Jetzt ist die Zeit, aktiv zu werden

Lass dich nicht von der Komplexität der digitalen Welt einschüchtern – dank der Gecko-Methode behältst du den Überblick. Technologische Trends im Verkauf sollten dich nicht verängstigen, stattdessen solltest du dich auf das Wesentliche fokussieren.

Identifiziere die Schlüsselereignisse, die das Verhalten deiner Kunden beeinflussen und frage dich regelmäßig, ob deine Produkte noch ihren Bedürfnissen entsprechen. Nur wenn dies der Fall ist, solltest du dich mit neuen Technologien auseinandersetzen, um deine Botschaft effektiv zu vermitteln. Durch dieses grundlegende Verständnis wirst du in der Lage sein, neue Technologien mühelos und effektiv zu nutzen. Jetzt, da du einen Überblick über die Gecko-Methode hast, solltest du tiefer in ihre Welt eintauchen. Worauf wartest du noch? Es ist Zeit, aktiv zu werden!

Key-Take-Aways

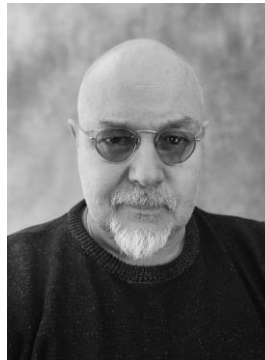
- X Nutze die GECKO-Methode, um Deine Online-Marketingstrategien individuell und erfolgreich zu entwickeln:
 1. "Gefunden und sichtbar werden": Steigere Deine Online-Sichtbarkeit durch eine optimierte Präsenz.
 2. "Ersatz-Verkaufsdialoge führen": Intensiviere die Kundenbindung durch wirkungsvolle Online-Dialoge.
 3. "Contentgestaltung optimieren": Erzeuge emotionale Resonanz mit ansprechendem und zielgruppenspezifischem Content.
 4. "Kundenprobleme erkennen und Lösungen erschaffen": Biete maßgeschneiderte Lösungen, indem Du die Bedürfnisse Deiner Kunden genau verstehst.
 5. "Online-Verkaufsstrategien aus Involvement": Erhöhe das Engagement Deiner Zielgruppe durch aktives Involvement.

- X Implementiere die vier strategischen GECKO-Ansätze für maximale Effektivität in Deinem Marketing:
 1. Kanalisierung: Nutze High-Involvement-Situationen Deiner Zielgruppe, um gezielt Antworten auf deren Suchanfragen zu bieten.
 2. Selektion: Identifiziere und erreiche High-Involvierte, die noch passiv sind, durch gezielte Selektionsmaßnahmen.
 3. Aktivierung (Impact): Wecke das Interesse von Low-Involvierten durch aktivierende und überraschende Marketingaktionen.
 4. Vorprägen: Präge Low-Involvierte langfristig durch wiederholte Markenbotschaften, um zukünftige Entscheidungen zu beeinflussen.

- X Bleib flexibel und anpassungsfähig, um auf Veränderungen im digitalen Markt effizient zu reagieren, inspiriert durch die Anpassungsfähigkeit von Geckos.

- X Richte Deine Marketingstrategien konsequent auf die spezifischen Bedürfnisse Deiner Kunden aus, um wirkungsvoll auf sie einzugehen und Erfolge zu erzielen.

Autor



Prof. Dr. Karl Peter Fischer ist ein renommierter Experte für digitales Marketing und Inhaber des Instituts für Onlinekommunikation. Als Professor für Markt- & Werbepsychologie sowie Online-Kommunikation an der HAM Hochschule für angewandtes Management leitet er den Diplomlehrgang Onlinemarketing Manager*in auch an der

Privatuniversität Schloss Seeburg.

Kontakt: peter.fischer@fham.de

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

Kundenorientierung benötigt eine fokussierte Diskussion – gerade in turbulenten Zeiten

Prof. Dr. Andreas Schöler

Professor für Dienstleistungsmanagement und Konsumentenpsychologie



Schlüsselwörter: Kundenorientierung, Customer Centricity, Beschwerdemanagement, kundenorientierte Führung

Kundenorientierung ist nun kein neues Thema. Es ist ein Dauerthema und das ist auch gut so. Es braucht aber gerade in turbulenten Zeiten eine Klarheit, was im Unternehmen darunter verstanden wird. Dies sichert ein gemeinsames Vorgehen und vermittelt Kundinnen und Kunden Sicherheit, den richtigen Anbieter gewählt zu haben. So schnell, wie die Entwicklungen um uns herum, so rasant verändern sich auch Kundenerwartungen und -anforderungen. Kundenorientierung muss immer wieder neu gedacht und diskutiert werden, um am Ball zu bleiben. Für eine gezielte Diskussion macht es viel Sinn, einmal kurz innezuhalten und festzustellen, was wir genau meinen, wenn wir von

„Kundenorientierung“ sprechen, um nicht aneinander vorbeizureden. Einige – sicherlich nicht alle – der möglichen Perspektiven sollen hier vorgestellt sein. In der Zusammenstellung dienen sie als „Katalog“, um Diskussionen zur Weiterentwicklung der Kundenorientierung in der Organisation inhaltlich zu fokussieren.

Kundenorientierung als Haltung in der Führung

Kundenorientierung als Einstellung bzw. Haltung in der Führung kann differenziert aufgefasst werden. Intuitiv verstehen wir darunter, dass Führungsarbeit und -

entscheidungen immer Bedürfnisse und Erwartungen von Kundinnen und Kunden im Blick haben. Kundenorientierte Führungsarbeit richtet die Aufmerksamkeit darauf, wie das unternehmerische Handeln auf Kundinnen und Kunden wirkt und wie für diese konsequent Mehrwert und Nutzen weiterentwickelt werden kann – im großen Rahmen ebenso wie in den Details.

Kundenorientierte Führungsarbeit wird zudem davon getragen, dass Führungskräfte wichtige Rollenvorbilder sind. Ihr sichtbares Verhalten gegenüber internen wie externen Kundinnen und Kunden hat Strahlkraft und ist Symbol für die faktische Kundenzentrierung. Im Positiven leben Führungskräfte Kundenorientierung in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden vor. Hierbei zählen die kleinen Dinge, wie die Qualität der eigenen E-Mail-Korrespondenz, Termineinhaltung und Verhalten am Telefon. Im Negativen wird das, was vielleicht an der Kundenschnittstelle gefordert wird, nicht im Vorleben erkannt. Schnell schleift sich das Bild „Wasser predigen, Wein trinken“ ein und Kundenorientierung wird als glaubwürdiges Thema schwer geschädigt.

Erkennbar wird für Mitarbeitende eine kundenorientierte Haltung in der Führung dann, wenn sich Führungskräfte sichtbar und nachvollziehbar genau für die Rahmenbedingungen einsetzen, die es braucht, damit Kundeninteraktionen gelingen können. Hierbei gilt es, Mitarbeitende und deren Erfahrungen einzubinden. Dies transportiert Wertschätzung und macht die Bedeutung der Arbeit an der Kundenschnittstelle deutlich.

Kundenorientierte Führung kann noch deutlich weiter gefasst werden und die Interessen, das Wachstum und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ganz in den Mittelpunkt stellen. Dies greift das Konzept der dienenden Führung (Servant Leadership) von Robert K. Greenleaf (1977) auf, welches zwischenzeitlich große Verbreitung gefunden hat.

Kundenorientierung im Handeln

Kundenorientierung braucht nicht nur Haltung, sondern auch Handlung. Kundenorientierte Interaktionen und Geschäftsbeziehungen zu gestalten, ist Herzstück. Kundenorientierung kann hier recht pragmatisch differenziert nach Kontaktkanälen diskutiert werden. Die Leitfrage: Was macht Kundenorientierung für uns im persönlichen (bspw. Face-to-Face-Beratung), im digital-medialen (bspw. Mail, Telefon) und im rein digitalen Kontakt (Webseite, Chatbot) konkret aus? Hier braucht es ein gemeinsames Verständnis, was Kundinnen und Kunden erleben sollen - vor dem Hintergrund der vielleicht unterschiedlichen Zielgruppen. Nicht vergessen werden darf dabei, auf die Übergänge zwischen den Kanälen zu achten. Kundenorientierung bedeutet, gerade in einer vielfältigen Kanalwelt auf das ganze Kundenerlebnis zu blicken und nicht nur auf einzelne Etappen. Diese Klarheit muss erarbeitet werden. Sie ist dann auch die Grundlage für eine Messung der Qualität der Kundenorientierung im Handeln und damit auch für eine Weiterentwicklung.

Kundenorientierung als Konsistenz von Kundenerlebnissen

Kundenorientierung bedeutet, dass Kundenerlebnisse nicht nur in einzelnen Kontaktkanälen hervorragend sein muss, sondern auch an den Übergängen. Dies erfordert, dass das Gesamtbild von möglichen Kundenreisen aus Kundensicht im Unternehmen selbst nachvollzogen werden muss. Konkret bedeutet dies beispielsweise, dass in einer Filiale auch auf die Such- und Kaufhistorie von KundInnen aus dem Online-Shopping zurückgegriffen werden kann, so dass Mitarbeitende vor Ort direkt darauf aufbauen können. Das gleiche gilt für eine telefonische Beratung, bei der Mitarbeitende direkt in die Online-Session von KundInnen einsteigen können. Kanalübergänge konsistent zu gestalten bedeutet auch, KundInnen bewusst und bedarfsgerecht von einem Kanal in den anderen Kanal überzuleiten. Der Kanal muss dabei zu Bedarf und Anliegen passen. In einem Online-Chat über eine Immobilienfinanzierung zu sprechen ist möglicherweise nicht zielführend. Hier sind Überleitungsprozesse in den passenden Kanal gefragt, sonst besteht die Gefahr, dass eine Interaktion im Chaos endet. Bei der Entwicklung von Kundenreisen müssen also Kanalübergänge aus Kundensicht betrachtet werden. Es muss geklärt werden, welche Übergänge zwischen Kanälen wahrscheinlich sind, was an diesen Übergängen passieren sollte, damit KundInnen diese als reibungslos wahrnehmen und wo „Gefahren“ bzw. Unzufriedenheitstreiber liegen. Selbstverständlich muss das Kundenerlebnis dann im Gesamtprozess stimmig und konsistent sein. Dies bedeutet, dass das Teilerleben von KundInnen in den unterschiedlichen Kanälen ein passendes und in sich stimmiges Gesamtbild abgeben muss. Die Abstimmung über die unterschiedlichen Kanäle und Kontaktpunkte kann hier komplexe Formen annehmen. In der Praxis sind die Fragestellungen zur Analyse hierbei jedoch meist recht pragmatisch: So sollte man bspw. beim Design darauf achten, ob man in allen Kanälen eine einheitliche Ansprache benutzt, oder ob das „Dutzen“ und „Siezen“ in nicht nachvollziehbarer Weise wechselt. Daneben ist es natürlich ebenso wichtig, über alle Kanäle hinweg eine Konsistenz in der Angebots- und Preisdarstellung zu bewahren.

Kundenorientierung für Kundinnen und Kunden

Orientierung an Kundinnen und Kunden bedeutet auch, Orientierung für Kundinnen und Kunden zu schaffen. Gemeint ist damit die Diskussion von passenden und verständlichen Informationsangeboten und – ja auch – Ausbildungskonzepten für Kundinnen und Kunden. Es gilt, verständlich zu machen, welche Leistungen angeboten werden; wie welche Prozesse in der Zusammenarbeit ablaufen; wo welche Informationen im digitalen Informationsangebot zu finden sind; welche Ansprechpartner für welche Themen zur Verfügung stehen; und auch einfach, wie die App des Unternehmens funktioniert und was damit

Aufgabe im Beschwerdemanagement	Mögliche Fragen zur Digitalisierung im Beschwerdemanagement ...
Beschwerdestimulierung	<ul style="list-style-type: none"> • Welche automatisierten Funktionalitäten können wir zur kommunikativen Beschwerdestimulierung nutzen? • Welchen Schnittstellen brauchen wir, um Kundenbefragungen und Beschwerdeprozess zu verbinden? • Wie erkennen wir anhand von Nutzungs- oder Interaktionsdaten von Kunden Unzufriedenheitsrisiken und können aktiv nach entsprechenden Ursachen fragen? • ...
Beschwerdeannahme	<ul style="list-style-type: none"> • Wie kann unterschwellige Unzufriedenheit in Korrespondenz und Interaktion erkannt und gegenüber Mitarbeitenden signalisiert werden? • Wie können bei der Beschwerdeannahme direkt Angaben aus Kundendaten übernommen werden? • Wie können Angaben aus der Korrespondenz bzw. dem Gespräch automatisiert werden? • Wie können Beschwerden automatisiert (vor-) kategorisiert werden? • Wie kann die Erfassungsqualität direkt bei Eingabe überwacht werden? • ...
Beschwerdebearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie können Lösungen direkt durch das System vorgeschlagen werden? • Wie können automatisiert Lösungsprozesse initiiert und gesteuert werden? • Wie kann durch eine automatisierte Überwachung der Bearbeitung einzelfallübergreifende Konsistenz sichergestellt werden? • Wie können in Abhängigkeit von Kundenproblem und Kundenstatus Bearbeitungsprozesse gesteuert werden? • ...
Beschwerdereaktion	<ul style="list-style-type: none"> • Wie können Mitarbeitende Informationen erhalten, um die Interaktion auf die unterschiedlichen Kundenpersönlichkeiten abzustimmen? • Wie können systemseitig Korrespondenzvorschläge passend zur individuellen Beschwerde vorgeschlagen werden? • ...
Beschwerdeauswertung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie können in qualitativen Informationen zu Beschwerdeproblemen automatisiert Muster bzw. Ursache-Kategorien erkannt werden? • Wie können „Fragen“ an die erfassten Beschwerden bzw. Feedbackinformationen gestellt werden? • Wie kann eine zentrale Datenbank mit unterschiedlichen Feedbackinformationen aussehen? • Wie können Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Feedbackinformationen erkannt werden? • ...
Beschwerdemanagement-Controlling	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sehen gute Controlling-Dashboards zu Beschwerdestandards aus? • Wie können automatisiert Abweichungen bzw. drohende Abweichungen in den Bearbeitungsprozessen erkannt werden? • ...
Beschwerdereporting	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Reporting- bzw. BI-Systeme können das Beschwerdereporting gut unterstützen? • Wie können dynamische Reports, Präsentationen und Beschreibungen automatisiert erstellt werden? • Welche Funktionalitäten können Führungskräften und Mitarbeitenden angeboten werden, um selbständig in den Daten zu arbeiten? • ...

Tabelle 1: Leitfragen zur kundenorientierten Digitalisierung im Beschwerdemanagement
Quelle: eigene Darstellung

möglich - und nicht möglich - ist. Zusammengefasst werden kann dies unter dem Konzept der „Customer Education“ (Quick & Kelly, 2022). Von einer solchen „Kundenausbildung“ profitieren Kundinnen und Kunden, weil sie den Mehrwert von Services und Angeboten besser nutzen und verstehen

können. Gerade im Rahmen der digitalen Transformation der Unternehmensleistung ist dies auch mit Blick auf die unternehmensbezogene digitale Fitness von Kundinnen und Kunden aus einigen Zielgruppen oft ein hoch relevantes Thema. Das Unternehmen selbst profitiert durch Customer

Education von stärkerer Bindung und geringeren Kosten, welche durch Rückfragen, Kundenverwirrung oder Kundenfehlern entstehen.

Kundenorientierung der Organisation

Es lohnt sich weiterhin, die eigene Organisation immer wieder unter dem Scheinwerfer der Kundenorientierung auf den Prüfstand zu stellen. Wie einfach machen wir es uns in der Zusammenarbeit und im Sinne unserer Kundinnen und Kunden gemeinsam zu reflektieren, zu entwickeln und umzusetzen? Kundenorientierung in Form von durchgängigen Kundenreisen und passgenauen Kundenerlebnissen kann eigentlich nur funktionieren, wenn die Silobildung der typischen funktionalen, spezialisierungs- und produktivitätsorientierten Organisationsformen für ein Mehr an cross-funktionaler Zusammenarbeit „überbrückt“ wird. Es stellt sich also die Frage, welche organisatorischen „Gefäße“ und Austauschformate genau dieses cross-funktionale Wirken ermöglichen. Damit kann dann auch sichergestellt werden, dass nicht nur Kundinnen und Kunden das „Gesamterlebnis von A bis Z“ erfahren und im Blick haben, sondern auch die leistende Organisation.

Kundenorientierung in der Digitalisierung

Selbstverständlich ist auch die Digitalisierung an (fast) allen Kontaktpunkten und in (fast) allen kundenorientierten Diskussionen ein zentrales Thema. Um nicht im Chaos und Aktionismus zu enden, braucht es hier eine fundierte Diskussion. Am Beispiel des Beschwerdemanagements kann das Potenzial der Digitalisierung verdeutlicht werden. Entlang der typischen Prozesse des Beschwerdemanagements sind Effizienz- und Effektivitätspotenziale durch neue digitale Möglichkeiten und Tools zu sondieren. Auch wenn möglicherweise Ressourcenrestriktionen und -engpässe dazu führen, dass nicht alle oder nur wenige Anforderungen gleich umgesetzt werden können, so erscheint es vor dem Hintergrund der schnellen technologischen Entwicklungsschritte unbedingt ratsam, neue Möglichkeiten zumindest zu beobachten. Die folgende Tabelle zeigt – nur ausschnittsweise – Fragestellungen der Digitalisierung im Beschwerdemanagement auf und kann als Arbeitshilfe genutzt werden, um entsprechende Fragestellungen und Anforderungen in der eigenen Organisation zu sammeln und zu konkretisieren.

Eine Diskussion zum „digitalen Zukunftsbild“ kann auch der Positionierung des Beschwerdemanagements im Unternehmen dienen. Es zeigt, dass nicht reaktiv abgewartet wird, sondern dass proaktiv auch an den technischen Rahmenbedingungen gearbeitet wird. Mit einem entsprechenden „digitalen Zukunftsbild“ können in angedachten größeren technischen Entwicklungsprojekten die eigenen Anforderungen leichter platziert werden. Oder es kann leichter für entsprechende IT-Budgets auch für den Beschwerdeprozess geworben werden.

Kundenorientierung der Planung und Steuerung

Die Planung und Steuerung der Organisation einem Kundenorientierungsscheck zu unterziehen, ist immer wieder sinnvoll. Der kritische Blick auf Ziele und Budgets sowie deren Passung zur strategisch formulierten kundenorientierten Positionierung und Ausrichtung, benötigt manchmal auch Mut. Es gilt, Widersprüche zu benennen, wenn Ressourcenerfordernisse nicht zur Ressourcenausstattung passen. Es gilt, schwammige kundenorientierte Zielformulierungen in die Diskussion zu bringen und zu konkretisieren. Dies unterstützt Kundenorientierung auch in der Planung und Steuerung und schafft damit eine nachvollziehbare Konsistenz für alle Verantwortlichen auf den unterschiedlichen Ebenen.

Kundenorientierung in der Entwicklung

Die (Weiter-) Entwicklung von Leistungen, Abläufen und Tools braucht konsequente Kundenorientierung. Design Thinking und Service Design geben hier – neben weiteren Werkzeugkästen – ausreichend methodisches Material an die Hand. Es gilt, dies auszuprobieren und dabei vor allem immer wieder Kundinnen und Kunden – externe wie interne – in Entwicklungsprozesse mutig und frustrationstolerant einzubinden. Dies ermöglicht ein Lernen mit Kundenblick. Ein Lernen an Kunden ermöglichen auch die – hoffentlich – vorhandenen Feedback-Informationen aus Kundenbefragungen und Beschwerden. Gerade qualitatives Feedback ist hier besonders wertvoll.

Dies sind sicherlich nicht alle Perspektiven, die wir zur Kundenorientierung einnehmen können. Nahezu jedes Thema kann wohl aus Sicht von internen und externen Kundinnen und Kunden diskutiert werden. Diskussionen zur Weiterentwicklung der Kundenorientierung benötigen jedoch Klarheit, aus welcher Perspektive gesprochen werden soll. Damit können diese Diskussionen auch konkret werden und haben eine Chance auf Wirksamkeit. Das Bewusstsein zu den unterschiedlichen möglichen Perspektiven selbst, ermöglicht zudem einen vernetzten Blick auf wichtige Zusammenhänge.

Key-Take-Aways

- X Kundenorientierung benötigt eine Konkretisierung auf unterschiedlichen Ebenen.
- X Hierzu sollte eine Diskussion in Organisationen geführt werden, um „konkret“ zu werden.
- X Diese Ebenen können differenziert betrachtet werden:
 - Kundenorientierung als Haltung in der Führung
 - Kundenorientierung im Handeln
 - Kundenorientierung als Konsistenz von Kundenerlebnis
 - Kundenorientierung in der Organisation
 - Kundenorientierung in der Digitalisierung
 - Kundenorientierung der Planung und Steuerung
 - Kundenorientierung in der Entwicklung

Autor



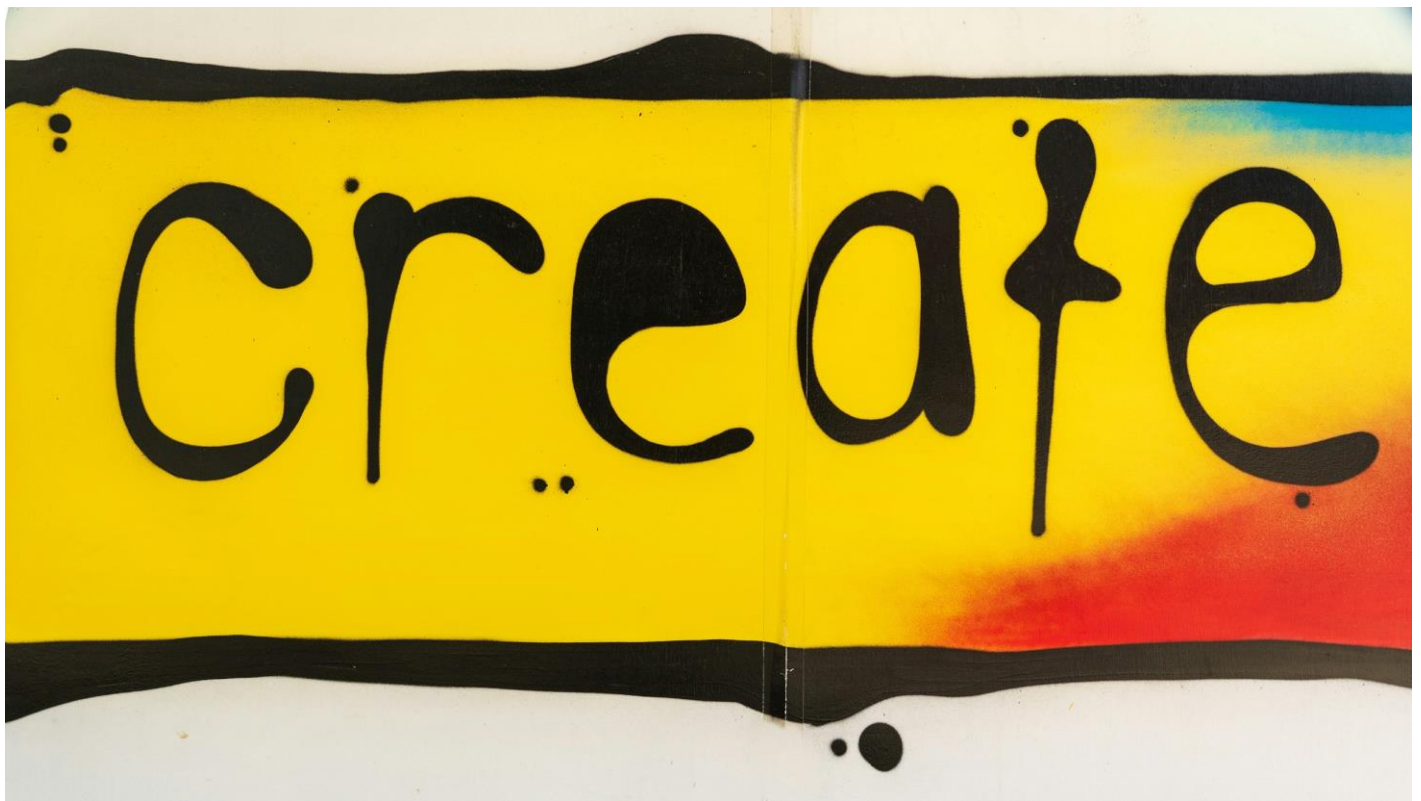
Andreas Schöler beschäftigt sich seit der Jahrtausendwende mit Fragestellungen der kundenorientierten Organisationsentwicklung. Er unterstützt Unternehmen und begleitet Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen bei wirksamen Research- und Veränderungsprojekten auf dem Weg zu stärkerer Kundennähe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

Navigieren im Zeitalter des Chaos – die Rolle der Kreativität

Prof. Dr. Min Tang
Professor of International
Management



Schlüsselwörter: VUCA, BANI, Kreativität und Innovation, Wohlbefinden, bössartige Kreativität.

COVID-19 Pandemie, anhaltende regionale Konflikte und Kriege, Klimawandel, die unvorhersehbare Entwicklung neuer Technologien wie der künstlichen Intelligenz – wir leben in einer Zeit, die zunehmend chaotisch aussieht. Wie navigiert man durch eine solche Welt und bleibt dabei mental gesund? Dieser Beitrag beleuchtet das Potenzial von Kreativität und Innovation bei der Bewältigung von Krisen und dem Erreichen von Wohlbefinden. Gleichzeitig wird auf die Gefahren bössartiger Kreativität hingewiesen. Abschließend werden praktische Handlungsempfehlungen vorgestellt, die helfen, effektiver durch diese Zeit des Wandels und der Unsicherheit zu navigieren.

Von VUCA zu BANI: Verstehen des Zeitalters des Chaos

Die Geschichte der Menschheit ist die Geschichte beständiger aktiver oder reaktiver Anpassungen an Veränderungen oder Umgestaltungen, die durch innere und äußere Anforderungen hervorgerufen werden. In Zeiten abrupter Veränderungen oder neuer Herausforderungen entsteht das Bedürfnis, diese zu verstehen und zu beschreiben. Das VUCA-Modell, entwickelt vom U.S. Army War College in den späten 1980er Jahren, diente dazu, die damalige Welt zu charakterisieren (Mauritz, 2021). VUCA steht für volatile (unbeständig),

uncertain (unsicher), complex (komplex) und ambiguous (mehrdeutig).

Heute, rund 40 Jahre nach der Entstehung des VUCA-Modells, hat sich unsere Welt drastisch verändert. Die Digitalisierung ist allgegenwärtig, Naturkatastrophen treten global häufiger auf, und neue Technologien wie die Künstliche Intelligenz entwickeln sich schnell. Die COVID-19-Pandemie hat zudem die Verletzlichkeit der Menschheit aufgezeigt. Um die aktuellen Herausforderungen besser zu verstehen, entwickelte der Anthropologe und Zukunftsforscher Jamais Cascio 2020 das BANI-Modell, das für brittle (brüchig), anxious (ängstlich), nonlinear (nicht-linear) und incomprehensible (unverständlich) steht. Nachfolgend finden Sie die Erläuterung der einzelnen Wörter mit einigen Beispielen:

- Brittle – brüchig, porös. Ein Beispiel dafür ist die einst als robust und effizient geltende globale Lieferkette, die sich bei COVID-19-bedingten Sperrungen als anfällig für die Auswirkungen von Störungen erwies.
- Anxious – ängstlich, besorgt. Hautnahe Beispiele dafür sind die Verbreitung von Fehlinformationen und Verschwörungstheorien in sozialen Medien, insbesondere während Wahlen oder der COVID-19-Krise hat zu einer erhöhten Angst und Unsicherheit in der Bevölkerung geführt. Menschen sind sich oft unsicher, welchen Informationen sie trauen können, was zu Angst und Misstrauen führt.
- Nonlinear - nicht-linear. Der Klimawandel wirkt sich genau auf diese nichtlineare Weise aus und verursacht immer mehr unvorhersehbare Wetterereignisse. Ein geringer Anstieg der globalen Temperaturen kann zu drastisch unterschiedlichen Wetterbedingungen führen, wie z.B. intensiven Hitzewellen, verheerenden Waldbränden oder unerwartet starken Regenfällen.
- Incomprehensible – unverständlich, unbegreiflich. Zum Beispiel, die Komplexität und die weitreichenden Folgen der KI-Technologien, von der Automatisierung von Arbeitsplätzen bis hin zur Entwicklung autonomer Waffensysteme, sind für viele Menschen schwer zu verstehen und zu prognostizieren.

Cascio (2020) betonte, dass Der BANI-Ansatz uns eine Möglichkeit bietet, die Ereignisse in der Welt zu betrachten und mögliche Reaktionsweisen hinzuweisen. Er schlug vor, auf Brüchigkeit könnte man mit Widerstandsfähigkeit und Flexibilität reagieren; Angst lässt sich vielleicht durch Empathie und Achtsamkeit verringern; auf Nichtlinearität könnte man mit Kontextbewusstsein und Anpassungsfähigkeit antworten; und Unverständlichkeit könnte Transparenz und Intuition erfordern. Flexibilität, Achtsamkeit, Anpassungsfähigkeit und Intuition sind wichtige Merkmale der Kreativität. Im folgenden Teil werde ich

untersuchen, welche Rolle die Kreativität in Zeiten des Chaos spielt.

Kreativität im Zeitalter des Chaos: COVID-19 als Fallbeispiel

Während der beispiellosen COVID-19-Pandemie in den Jahren 2020 und 2021 initiierte ich mit zwei Psychologinnen aus der USA ein Forschungsthema in *Frontiers in Psychology*, das sich auf das Zusammenspiel von Krisen, Kreativität und Innovation konzentrierte, wobei die Pandemie als Sonderfall diente (Tang, Reiter-Palmon, & Ivcevic, 2022). Krise wurde dabei definiert als eine Störung, die ein System als Ganzes physisch betrifft und seine Grundannahmen, sein subjektives Selbstverständnis, seinen existenziellen Kern bedroht (Pauchant & Mitroff, 1992).

Dieses Vorhaben stieß bei Forschern weltweit auf große Begeisterung und resultierte in einer Sammlung von 34 Artikeln, verfasst von 131 Autoren aus 12 Ländern. mit Daten aus nahezu hundert Ländern und Regionen. Diese Zusammenstellung bietet aufschlussreiche Einblicke in die dialektische und wechselseitige Beziehung zwischen Krisen, Kreativität und Innovation in der Anfangsphase der COVID-19-Pandemie. Zu den wichtigsten Erkenntnissen dieser Untersuchung gehören: (1) Krisen wie COVID-19 wirken als Katalysator für Kreativität; (2) umgekehrt trägt Kreativität zur Krisenbewältigung und Förderung des Wohlbefindens bei; (3) Kreativität ist ein zentraler Bestandteil der menschlichen Reaktion auf Krisen.

Krisen wie COVID-19 wirken als Katalysator für Kreativität

Mehrere internationale Studien belegen eine Zunahme alltäglicher Kreativität während der COVID-19-Pandemie. Mercier et al. (2021) fanden bei über 1.000 französischen Teilnehmern einen Anstieg alltäglicher, aber nicht beruflicher Kreativität. Morse et al. (2021) bestätigten mit Daten aus über 5.000 Teilnehmer aus 74 Ländern ein verstärktes Engagement in kreativen Freizeitaktivitäten in den frühen Phasen der Pandemie. Ähnliche Ergebnisse wurden von Hofreiter et al. (2021) berichtet, die bei chinesischen und deutschen Berufstätigen einen signifikanten Anstieg in fast allen alltäglichen Kreativitätsaktivitäten feststellten. Zusätzlich fanden sie heraus, dass bei positiven Emotionen altruistische und selbsterfüllende Motivationen die Kreativität förderten, während bei negativen Emotionen die Motivation zur Ablenkung eine Rolle für die Entstehung von Kreativität spielte.

Kreativität hilft bei der Bewältigung von Krisen und Förderung des Wohlbefindens

Der Zusammenhang zwischen Kreativität und Wohlbefinden ist für die Forscher zu einem heißen Thema geworden und mehrere Artikel untersuchten dieses Thema aus verschiedenen Perspektiven. Zhai et al. (2021) stellten fest, dass emotionale Kreativität das posttraumatische Wachstum und die psychische Gesundheit, während der COVID-19-

Pandemie durch soziale Unterstützung und emotionale Selbstwirksamkeit verbessern kann. Cui et al. (2020) entdeckten, dass wohlwollende Kreativität als Schutz gegen Angst dienen kann. Zuo et al. (2021) zeigten, dass ein Training in divergentem Denken Jugendlichen hilft, psychische Probleme während der Pandemie zu bewältigen, indem es Ängste verringert und Selbstwirksamkeit stärkt. Orkibi (2021) schlug vor, dass kreative Anpassungsfähigkeit die Sorgen über COVID-19 mildern und zum Wohlbefinden beitragen kann.

Darüber hinaus hat unsere interkulturelle Studie mit Mitarbeitern aus China, Deutschland und den USA den heilenden Effekt von Kreativität in Krisenzeiten länderübergreifend bestätigt (Tang et al., 2021). Unabhängig von der Kultur profitierten Menschen vom kreativen Engagement, das zum psychologischen Wohlbefinden führte. In kollektivistischeren Ländern stärkte Kreativität zudem das soziale Verbundensein. Die umfassende Studie von Morse et al. (2021) zeigte auch, dass die Aufrechterhaltung oder Steigerung der Zeit für Freizeitaktivitäten das Wohlbefinden während der COVID-19-Pandemie verbessern kann.

Kreativität ist ein wesentlicher Bestandteil der menschlichen Reaktion auf Krisen

Studien aus verschiedenen Ländern zeigen, dass Kreativität ein wesentlicher Bestandteil der menschlichen Reaktion auf Krisen ist. Humor erwies sich bei einigen westlichen, aber nicht bei asiatischen Forschern als Thema. Dies spiegelt die Feststellung wider, dass Humor in impliziten Theorien von Laien in westlichen Ländern mit Kreativität verbunden ist, nicht jedoch in Asien (Rudowicz, 2003; Lan und Kaufman, 2012). Canestrari et al. (2021) entdeckte, dass

Gesundheitspersonal, das häufiger Humor zur Bewältigung nutzte, die Krisensituationen als weniger stressig empfand.

Einige Studien haben sich darauf konzentriert, was COVID-19-Memes kreativ macht. Glaveanu und de Saint Laurent (2021) fanden mit Teilnehmern aus der Schweiz heraus, dass Humor und Ausarbeitung gegenüber traditionellen Kriterien wie Überraschung bevorzugt wurden. Cancelas-Ouviña (2021) untersuchte spanische Teilnehmer und betonte, dass kreative Memes durch ihren Einsatz von Ironie und Einfallsreichtum schwierige Zeiten erträglicher machen können.

Verschiedene Studien haben die Medienreaktionen auf COVID-19 im Hinblick auf Kreativität untersucht. Wu et al. (2021) entdeckten bei Teilnehmern aus China, dass kreative Ausdrucksform wie kognitive Flexibilität, in Verbindung mit häufiger und verständlicher Internetsprache, Depressionen und Ängste linderte. Mattson et al. (2021) analysierten 50 Online-Nachrichtenartikel über Kreativität und COVID-19 in US-Zeitungen und stellten fest, dass Menschen trotz sozialer Isolation während der Pandemie in Bereichen wie Architektur, Mode und Religion kreative Aktivitäten fortsetzten.

Die Schattenseiten: Bösertige Kreativität und ihre Folgen

Es ist erwähnenswert, dass Kreativität und Innovation nicht nur positive, sondern auch negative Aspekte aufweisen. Dunkle Kreativität, auch bösertige Kreativität genannt, umfasst das Anwenden kreativen Denkens, um schädliche oder unethische Dinge zu entwickeln (Cropley et al., 2010). Bekannte böswillige Kreativität sind z. B. Hacker, die neuartige Viren entwickeln, um die Sicherheitssysteme von Unternehmen umgehen und sensible Daten verschlüsseln, um Lösegeld zu erpressen oder gefälschte Informationen auf Social-Media zu erstellen, um politische Desinformation zu

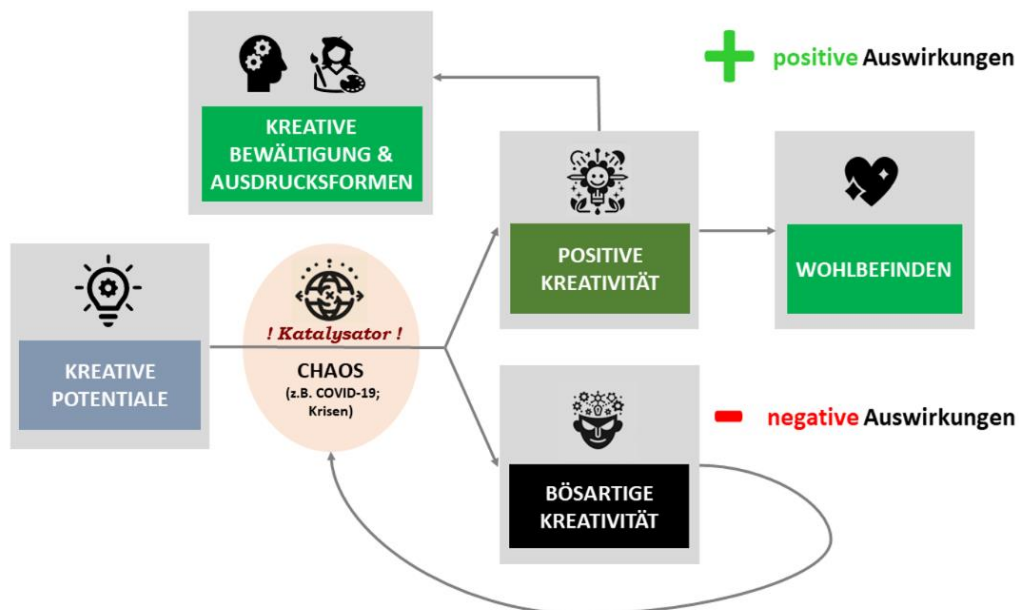


Abbildung 1: Grafische Darstellung der Rolle der Kreativität im Zeitalter des Chaos
Quelle: eigene Darstellung

verbreiten, Wahlen zu beeinflussen oder öffentliche Meinungen zu manipulieren.

Bösartige Kreativität kann sich in Form von Verschwörungstheorien manifestieren, die oft als originelle, aber irreführende Erklärungen für komplexe Ereignisse dienen. Sie bieten Individuen eine Möglichkeit, scheinbar zufälligen Ereignissen einen Sinn zu geben, verursachen aber oft Schaden als Fehlinformationen mit nachteiligen Folgen (Bonetto & Arciszewski, 2021). Beispiele hierfür sind die, während der COVID-19-Pandemie verbreiteten Theorien, wie die vermeintliche Laborherkunft des Virus oder die Behauptung, Impfstoffe enthielten Überwachungsmikrochips, sowie die Leugnung des menschengemachten Klimawandels. Diese Formen der Kreativität können finanziellen Schaden verursachen, Vertrauen untergraben und soziale Unruhen fördern. In der digitalen Ära, wo Informationen schnell verbreitet werden, ist es entscheidend, dass Einzelpersonen, Unternehmen und Regierungen sich der böswilligen Kreativität bewusst sind und proaktive Maßnahmen ergreifen, um ihre schädlichen Auswirkungen zu minimieren.

Abbildung 1 veranschaulicht die Rolle der Kreativität in Zeiten des Chaos anhand der oben genannten empirischen Studien.

Handlungsempfehlungen für effektive Navigation im Zeitalter des Chaos

Auf Basis der oben genannten Texte lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für Einzelpersonen und Unternehmen formulieren, um im Zeitalter des Chaos mithilfe positiver Kreativität besser zurechtzukommen und bösartige Kreativität zu vermeiden:

Handlungsempfehlungen für Einzelpersonen:

1. Nutzung von Kreativität zur Stressbewältigung: Engagement in kreativen Aktivitäten wie Kunst, Schreiben oder Design als Mittel zur Stressreduktion und zur Förderung des Wohlbefindens.
2. Reflexion und Selbstbewusstsein: Bewusstsein über eigene kreative Potenziale schärfen und die Auswirkungen der eigenen kreativen Handlungen kritisch reflektieren, um unethisches Verhalten zu vermeiden.
3. Bewusstsein für Informationsquellen: Kritischer Umgang mit Informationen, um sich vor Fehlinformationen und Verschwörungstheorien zu schützen.

Handlungsempfehlungen für Unternehmen

1. Förderung einer offenen Kreativitätskultur: Schaffung einer Unternehmenskultur, die Innovation und kreatives Denken unterstützt, beispielsweise durch das Ermutigen zur Toleranz gegenüber Unklarheiten, der Risikobereitschaft und der Entwicklung neuer Ideen.

2. Kreativitätsfördernde Maßnahmen für Mitarbeiter: Bereitstellung von Ressourcen und Möglichkeiten für Mitarbeiter, ihre Kreativität und Innovationsfähigkeit zu steigern, z.B. durch Fortbildungen und kreative Projekte.
3. Förderung transformativer Kreativität: Transformative Kreativität, ist die Kreativität, die eingesetzt wird, um einen positiven, bedeutungsvollen und möglicherweise dauerhaften Unterschied in der Welt zu bewirken (Sternberg, 2021).
4. Ethik und Verantwortung in den Vordergrund stellen: Sicherstellen, dass Innovationsstrategien ethische Überlegungen und soziale Verantwortung berücksichtigen.
5. Interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern: Zusammenarbeit über verschiedene Abteilungen und Kulturen hinweg anregen, um innovative, verantwortungsvolle Lösungen zu entwickeln.

Fazit

Die Betrachtung von Kreativität und Innovation im Zeitalter des Chaos offenbart sowohl ihr Potenzial zur Überwindung von Krisen und zur Förderung des Wohlbefindens als auch die Risiken dunkler Kreativität. Organisationen und Einzelpersonen stehen vor der Herausforderung, ein Gleichgewicht zwischen der Förderung positiver Kreativität und der Vermeidung ihrer negativen Auswirkungen zu finden, um diese Ära des Wandels und der Unsicherheit erfolgreich zu meistern. Ethik und soziale Verantwortung spielen dabei eine zentrale Rolle.

Key-Take-Aways

- X VUCA ist inzwischen als veraltet anzusehen. BANI ist das neuere Modell, das die aktuellen Herausforderungen der Welt besser beschreibt.
- X Krisen wie COVID-19 können als Katalysator für Kreativität wirken.
- X Kreativität hilft bei der Bewältigung von Krisen und Förderung des Wohlbefindens. Kreativität ist ein wesentlicher Bestandteil der menschlichen Reaktion auf Krisen. Kreativität hat auch ihre Schattenseiten, wie beispielsweise bösartige Kreativität und Verschwörungstheorien.

- X Positive und transformative Kreativität sollte gefördert und bösartige Kreativität vermieden werden.

Autorin



Min Tang ist Professorin für Internationales Management und Leiterin des Institute for Creativity & Innovation an der HAM. Sie ist Mitglied der American Psychological Association Division 10 und Jurymitglied bei der International Exhibition for Ideas, Invention, and Innovation (iENA). Seit September 2023 dient sie zudem im Vorstand der International Society for the Study of Creativity and Innovation (ISSCI). Prof. Tang hat eine Vielzahl von interkulturellen und interdisziplinären Projekten zum Thema Kreativität und Innovation initiiert und geleitet. Ihre Forschungsschwerpunkte umfassen den Systemansatz zur Kreativität, implizite Theorien der Kreativität, Teamkreativität, Management von Kreativität und Innovation sowie interkulturelle Studien.

Kontakt: min.tang@fham.de

Quellen

- Bonetto, E., & Arciszewski, T. (2021). The creativity of conspiracy theories. *The Journal of Creative Behavior*, 55(4), 916-924.
- Cascio, J. (2020). *Facing the Age of Chaos*. Medium. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Cropley, D. H., Cropley, A. J., Kaufman, J. C., & Runco, M. A. (Eds.). (2010). *The dark side of creativity*. Cambridge University Press.
- Mauritz, S. (2021). *BANI statt VUCA – Die neue Welt*. <https://www.resilienz-akademie.com/bani-statt-vuca-die-neue-welt/>
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization*. Jossey-Bass.
- Tang, M., Reiter-Palmon, R., & Ivcevic, Z. (2022). Editorial: Creativity and innovation in times of crisis (COVID-19). *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858907>

Sternberg, R.J. (2021). Transformational creativity: The link between creativity, wisdom, and the solution of global problems. *Philosophies*, 6(3), 75.

Lan, L., & Kaufman, J. C. (2012). American and Chinese similarities and differences in defining and valuing creative products. *Journal of Creative Behavior*, 46, 285-306.

Rudowicz, E. (2003). Creativity and culture: A two way interaction. Scandinavian. *Journal of Educational Research*, 47, 273-290.

Anmerkung:

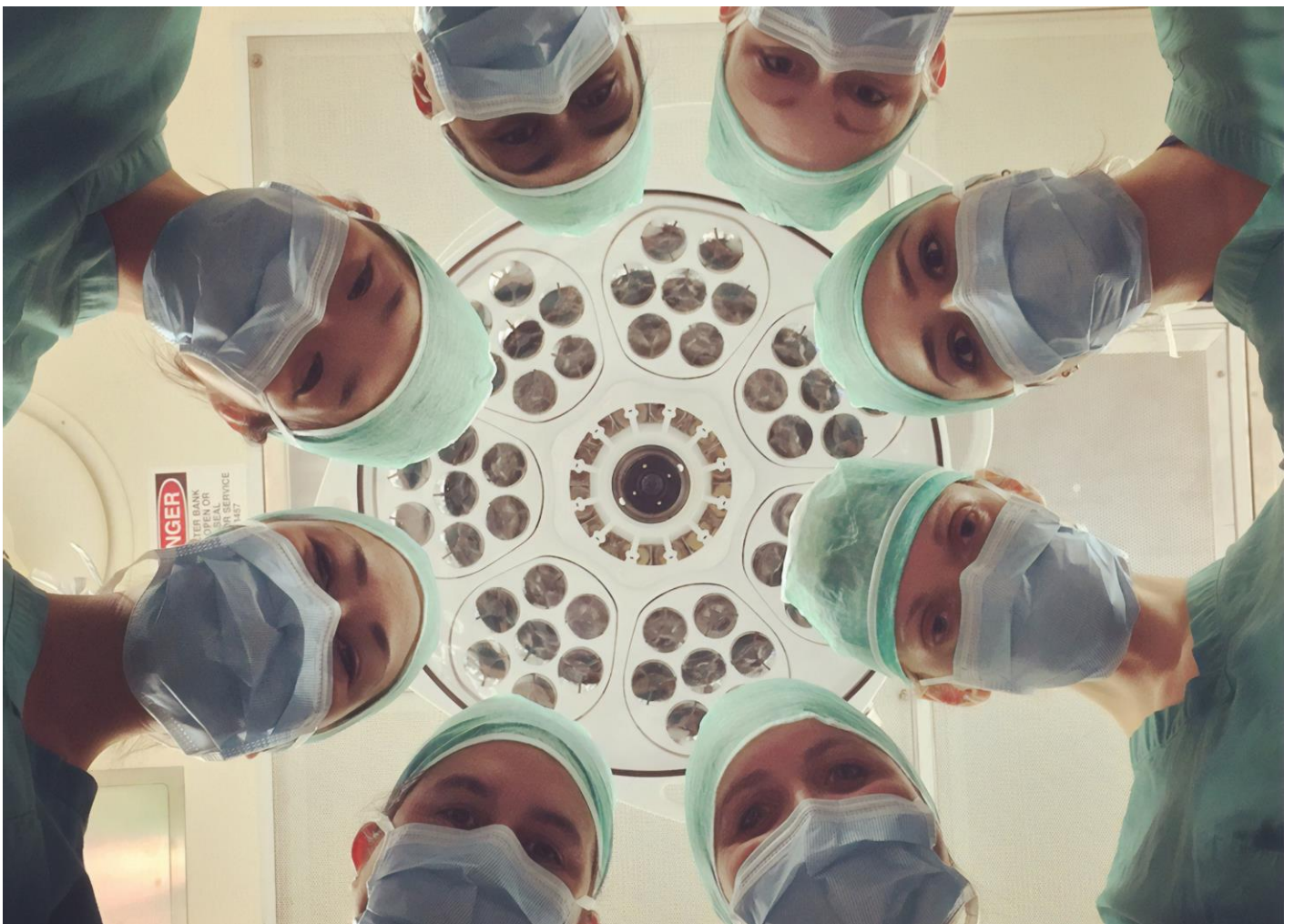
Die 12 zitierten Artikel, die im Forschungsprojekt namens „Creativity and Innovation in Times of Crisis (COVID-19)“ in *Frontiers of Psychology* veröffentlicht wurden, können hier aus Platzgründen nicht einzeln aufgeführt werden. Alle zitierten Artikel können über diesen Link als Open-Source-Publikationen gefunden werden: <https://www.frontiersin.org/research-topics/13833/creativity-and-innovation-in-times-of-crisis-covid-19#articles>

Teams und Führung in Krisen: Management der Paradoxien

Prof. Dr. Joel T. Schmidt

Professor für Englisch und
Wirtschaftsenglisch

Programmleiter, Bachelor-
Wirtschaftspsychologie



Schlüsselwörter: Teamwork, Führungskompetenzen, Krisenmanagement, Paradoxe Navigation, Resilienz

Einleitung: Teams und Führung in Krisenzeiten

Teams sind am Arbeitsplatz unverzichtbar, und das gilt umso mehr in Krisenzeiten. Das Forschungsfeld, das sich mit den Einflussfaktoren von Teams und Teamleistung oder -effektivität befasst, ist im Laufe der Jahre gewachsen. Nach den Forschungen von Mathieu und Kollegen (2019) geht es bei

der Effektivität von Teams um mehr als nur Input-Prozess-Output. Dies ist ein veraltetes Modell, das die zugrunde liegenden Faktoren und Konstrukte einschränkt, die sich auf die Zusammenarbeit von Teams auswirken können. Genau das hat Google in seinem eigenen umfangreichen internen Forschungsprojekt zur Teamleistung herausgefunden

(Google, o.J.): Was wirklich zählt, ist weniger, wer im Team ist, sondern wie das Team zusammenarbeitet.

Bei den Bemühungen, die Magie von Hochleistungsteams zu erklären, hat sich die Forschung oft bemüht über die direkten Auswirkungen hinauszublicken, wie sie im vereinfachten Input-Prozess-Output-Modell dargestellt werden. Um jedoch wirklich die Einblicke und Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Teams effektiv zusammenarbeiten, ist es von größter Bedeutung, die indirekten Effekte zu untersuchen, genauer gesagt die Faktoren, die den Teamprozess beeinflussen. Mathieu und Kollegen (2019) bezeichnen diese indirekten Effekte als "mediating" oder vermittelnde Mechanismen (einschließlich Faktoren wie Motivation, Konflikt, Informationsaustausch, Zusammenhalt, Vertrauen, Entscheidungsfindung, gemeinsame Kognition, psychologische Sicherheit und andere). Wenn diese Faktoren berücksichtigt werden, besteht eine größere Chance, den Output (Teameffektivität, individuelle Reaktionen und allgemeines Lernen) der Teamleistung zu beeinflussen. Die Fähigkeit, hohe Leistungen oder Synergieeffekte (bei denen das Produkt mehr ist als die Summe der Teile, z. B. $2+2 = > 5$) in Teams zu erzielen, wird in Krisensituationen noch wichtiger.

Was ist eine Krise? Wie wirkt sich das auf die Führung aus?

In einer kürzlich erschienenen Literaturanalyse zur Krisenführung fassen Riggio und Newstead (2023) die zentralen Elemente von Krisen zusammen, darunter Unerwartetes, Zeitdruck und drohende Gefahr, die entweder als fortlaufende Prozesse oder als mehrere Ereignisse auftreten. Aus der Perspektive der Führung sind Krisen „Ereignisse, die von Führungskräften und organisatorischen Stakeholdern als unerwartet, stark hervorstechend und

potenziell störend wahrgenommen werden" (Wu et al., 2021, S. 2).

Unter Berücksichtigung der Merkmale von Zeit und Dauer identifiziert der Bericht von Riggio und Newstead (2023) fünf Kernkompetenzen (siehe Abbildung 1), die für den effektiven Umgang mit plötzlichen oder schwelenden Krisen über den gesamten Lebenszyklus hinweg (einschließlich der Planung vor der Krise und der während und nach der Krise) ergriffenen Maßnahmen von entscheidender Bedeutung sind. Erstens ist es aufgrund der mehrdeutigen Natur von Krisen für Führungskräfte von entscheidender Bedeutung, dass sie in der Lage sind, Sinnstiftung (einschließlich der Fähigkeit, das Unbekannte oder Unerwartete zu erkennen, zu ordnen und darauf zu achten). Führungskräfte sind dafür verantwortlich, ihre Sinnstiftung zu teilen, um Verständnis und Bewusstsein für die Krise zu schaffen.

Zweitens fördert Sinnstiftung fundierte Entscheidungen, die auf der Berücksichtigung der Folgen für mehrere Interessengruppen basieren. Die Kompetenz von Führungskräften, schnelle, aber kluge Entscheidungen zu treffen, ist sehr wichtig. Das bedeutet, dass wir uns mit Informationen aus einem breiten Spektrum von Themen, Experten und Disziplinen auseinandersetzen und oft in einem Entscheidungsteam arbeiten (Annahmen hinterfragen, mit Konflikten umgehen, über die beste Vorgehensweise entscheiden).

Drittens erfordert eine Krisensituation eine effektive Kommunikation, um Informationen auszutauschen und einen gemeinsamen Sinn zu schaffen. Die Lösung der Krise bedeutet, mit mehreren Interessengruppen zu kommunizieren, und Führungskräfte erleichtern die Kommunikation und Zusammenarbeit, indem sie



Abbildung 1: Kernkompetenzen für die Krisenführung (eigene Darstellung, adaptiert von Riggio & Newstead, 2023)

Einzelpersonen und Unternehmen auf neue Weise, neue Kanäle und neue Kontexte miteinander verbinden.

Viertens ist die Koordinierung von Teamarbeit und Ressourcen ein zentraler Aspekt der Führung in Krisensituationen. Führungskräfte müssen delegieren und koordinieren, um Richtung, Ausrichtung und Bewegung in Richtung eines gemeinsamen Ziels zu schaffen. In einer Krise müssen Führungskräfte verschiedene Gruppen und Einzelpersonen zur Zusammenarbeit ermutigen, effektive Handlungsoptionen ermöglichen und den Fortschritt überwachen, um die Kommunikation offen zu halten.

Fünftens, die Erleichterung des Lernens durch die vielfältigen Lernmöglichkeiten, die die Krise bietet. Führungskräfte müssen eine gemeinsame Kultur des Lernens aus Fehlern und der Etablierung neuer Normen fördern, um die Krise zu überwinden. Das bedeutet, dass Führungskräfte dafür verantwortlich sind, angepasstes und wünschenswertes Verhalten zu erkennen und zu verstärken und selbst Vorbilder zu sein. Die Krisenmentalität zu überwinden bedeutet, die Situation als Chance für Wachstum der Anpassungsfähigkeit und Resilienz (als Individuen und Organisationen) neu zu definieren.

Teams in Krisensituationen

Eine Herausforderung in Krisensituationen besteht darin, zu erkennen, wann der Zeitpunkt der Krise erreicht ist. Wie bereits angedeutet, umfassen Krisen sowohl laufende Prozesse als auch diskrete Ereignisse. Diese Ambivalenz ist eine wichtige Komponente bei der Entwicklung eines Krisenbewusstseins und der Krisenerkennung. Schmutz und Kollegen (2023) stellen in ihrer Diskussion über Teams in Krisensituationen oder Extremsituationen wichtige konzeptionelle Fragen, die einen Einblick in dieses Dilemma des Erkennens von Krisen geben. Sie vermeiden diese Falle, indem sie einen Kontinuum-Ansatz verwenden, der sowohl Ereignisse und Merkmale als auch Aufgaben und Umgebung einbezieht, insbesondere im Kontext von Team-Extremität (Teams, die in extremen Umgebungen oder Krisensituationen arbeiten).

In ihrer Forschung haben Schmutz und seine Kollegen (2023) sechs wichtige Thesen identifiziert, die Aufschluss darüber geben können, wie sich Teamextremität auf den Teamerfolg und die Leistung auswirkt (einschließlich Teamprozesse oder emergente Zustände):

1. Die Wirkung von Führung wird stärker und prädiktiver für den Teamerfolg, wenn der Grad der Teamextremität in Situationen zunimmt: Eine effektive Führung in Krisensituationen ist entscheidend für den Teamerfolg.
2. Der Grad der Teamextremität moderiert den Zusammenhang zwischen der Diversität der Teammitglieder und dem Teamprozess: In Situationen, in denen die Extremität im Team zunimmt, werden die Auswirkungen der Diversität reduziert. In diesen

Situationen sind die Diversitätsmerkmale der Teammitglieder weniger auffällig, unabhängig davon, ob sie positiv oder negativ sind.

3. Mit zunehmender Teamextremität steigt auch die Bedeutung aller Arten von Teamprozessfaktoren: In Krisensituationen müssen Teams einfach effektiv zusammenarbeiten und in vielen Situationen geht es nicht mehr um Gewinnen oder Verlieren, sondern ums Überleben.
4. Zwischenmenschliche Prozesse in Teams werden mit zunehmender Teamextremität wichtiger: Dies liegt daran, dass in Krisensituationen ein höheres Konfliktrisiko besteht, sowohl aufgrund von Aufgabenextremität (z. B. Ressourcenmangel) als auch aufgrund von Umweltextremen (z. B. Einsperrung).
5. Die Bedeutung aller Arten von emergenten Teamzuständen (z. B. Vertrauen, Zusammenhalt, Zuversicht, psychologische Sicherheit, Teamklima usw.) wird mit zunehmender Extremität des Teams zunehmen: Krisensituationen sind sehr emotionsgeladen, da oft das Leben von Menschen auf dem Spiel steht. Teams in solchen Extremsituationen müssen auf hohem Niveau funktionieren und auf einer hohen Ebene der Verbindung und Verbundenheit koordinieren und kommunizieren.
6. Die entstehenden Zustände des Teamvertrauens und der Teamresilienz werden mit zunehmender Teamextremität verstärkt: Das Teamvertrauen umfasst Elemente der Teameffektivität (oder den gemeinsamen Glauben an die Fähigkeit des Teams bei einer bestimmten Aufgabe erfolgreich zu sein), ist aber breiter gefasst und konzentriert sich auf das allgemeine Vertrauen des Teams in die Fähigkeiten bei verschiedenen Aufgaben. Die Resilienz eines Teams umfasst die Überzeugung von der Wirksamkeit, mit den Schwierigkeiten umzugehen und sich anzupassen.

Krisensituationen verstärken sowohl die Dringlichkeit eines raschen Handelns als auch die Unklarheit über die beste Vorgehensweise. Dies ist sowohl für Teams als auch für Führungskräfte ein herausforderndes Dilemma. Führungskräfte müssen ein empfindliches Gleichgewicht zwischen autoritativer Entscheidungsfindung und der Förderung kollaborativer Problemlösungen finden. Diese Herausforderungen als Paradoxe zu erkennen, ist eine hilfreiche Strategie, da der Erfolg in der Krisenführung oft von der Fähigkeit abhängt, diese gegensätzlichen Kräfte zu steuern. Es ist wichtig zu erkennen, dass eine effektive Teamarbeit nicht durch die Beseitigung von Paradoxien zustande kommt, sondern vielmehr durch ein geschicktes Management ihres Zusammenspiels.

Management von Paradoxien

Laut Lewis und Smith (2023) ist das effektive Management von Paradoxien eine der wichtigsten Fähigkeiten in der Führung. Aufbauend auf ihrer früheren Arbeit beschäftigt sich Lewis (2000) seit über zwanzig Jahren mit dem Paradox-Management in Organisationen. In ihrer Forschung definiert sie Paradoxien als etwas, das eine Vielzahl von widersprüchlichen, aber miteinander verwobenen Elementen (z.B. Perspektiven, Gefühle, Botschaften, Forderungen, Identitäten, Interessen oder Praktiken) bezeichnet. Ein Paradox wird konstruiert, wenn Menschen versuchen, komplexe und mehrdeutige Zusammenhänge zu verstehen, indem sie die Realität in polarisierte Unterscheidungen (z.B. entweder/oder) vereinfachen, die komplexen Zusammenhänge verbergen oder ignorieren. Paradoxien werden nach Selbstreflexion oder sozialer Interaktion identifiziert und erkannt, wodurch die irrationale Koexistenz von Gegensätzen und die daraus resultierenden konkurrierenden Ansprüche sichtbar werden. Lewis und Smith (2023) betonen die Notwendigkeit, Paradoxien nicht nur zu verstehen, sondern sie auch zu bewältigen und zu bewältigen, indem sie paradoxe Spannungen (alle Arten von Situationen mit gegensätzlichen Erwartungen und Anforderungen) erforschen, Dilemmata (unter Druck gesetzt werden, zwischen alternativen Optionen zu wählen) und die Grenzen von Entweder-Oder-Mentalitäten als verstärkende Zyklen gegensätzlicher und miteinander verwobener Spannungen erkennen. Ein wirksamer Umgang mit Spannungen erfordert einen Wandel des Verständnisses von Spannungen zu Paradoxen. Die negativ besetzten Spannungen werden entschärft, da Paradoxien sowohl positive als auch negative (zweischneidige) Aspekte beinhalten und die Möglichkeit bieten, beide gleichzeitig einzubeziehen. Das bedeutet, eine paradoxe Denkweise anzunehmen, die ein Sowohl-als-auch-Denken zulässt.

Das Paradox-Mindset wurde in verschiedenen Kontexten untersucht, darunter Kreativität und Innovation. Die Forschung von Tang und Schmidt (2021) hat Paradoxien und das Potenzial von Paradox-Mindsets für die Ermöglichung von Kreativität und Innovation in Teams untersucht. Nehmen wir folgendes Beispiel: In einem schnelllebigen Unternehmensumfeld befindet sich ein erfahrener Manager in einer paradoxen Situation. Das Unternehmen befindet sich in einer umfassenden Umstrukturierung, um die Effizienz zu steigern, aber die Belegschaft fühlt sich durch die gestiegenen Anforderungen überfordert. Das Paradox liegt in der Notwendigkeit einer gesteigerten Produktivität inmitten von Burnout der Mitarbeiter. Wenn die Fristen kürzer werden und der Stresspegel steigt, steht der Manager vor einem kritischen Entscheidungspunkt mit drei grundlegenden Optionen:

1. Akzeptanz: Sollte die Führungskraft das Paradox akzeptieren, indem sie den erhöhten Druck und die

Anforderungen an die Produktivität anerkennt und gleichzeitig die Belastung der Mitarbeiter anerkennt? Bei diesem Ansatz geht es darum, mit dem Paradox zu leben und zu verstehen, dass diese widersprüchlichen Anforderungen dem aktuellen organisatorischen Kontext inhärent sind.

2. Konfrontation: Oder sollte sich die Führungskraft dem Paradox direkt stellen? Ist es an der Zeit, offene Diskussionen über die Widersprüche und Spannungen zu führen und nach einem entgegenkommenderen Verständnis oder einer Praxis zu suchen, die sowohl die Notwendigkeit der Produktivität als auch das Wohlergehen der Belegschaft berücksichtigt?
3. Transzendenz: Ist es für die Führungskraft an der Zeit, das Paradox zu überwinden und ganzheitlicher zu denken? Sollten sie eine Wahrnehmung aufbauen, die Gegensätze umarmt und innovative Wege findet, um die Produktivität zu steigern und gleichzeitig ein unterstützendes und nachhaltiges Arbeitsumfeld zu fördern? Bei diesem Ansatz geht es darum, ein Paradox-Mindset zu lernen und sich in der Komplexität der Situation zurechtzufinden.

Diese Optionen und Fragen unterstreichen die zentrale Rolle von Managern bei der Auswahl einer Strategie, um mit dem Paradox umzugehen und das Team durch diese herausfordernde Zeit zu führen. Schneiders (1990) Konzepte von Akzeptanz, Konfrontation und Transzendenz bieten einen Rahmen für die Auseinandersetzung mit solchen Paradoxien, mit dem letztendlichen Ziel, Paradoxien anzunehmen, anstatt sie zu vermeiden (Andriopoulos, 2003). Die Integration einer Systemperspektive, die sowohl individuelle Wahrnehmungen als auch die zugrunde liegende Systemdynamik berücksichtigt, wird entscheidend (Schad & Bansal, 2018), wenn die paradoxe Situation nicht ignoriert oder vermieden werden soll. Dieses Szenario unterstreicht die Notwendigkeit für Organisationen über die bloße Wahrnehmung von Spannungen hinauszugehen und sich auf die Implementierung von Verhaltensänderungen auf der Grundlage eines tieferen Verständnisses der Systemkomplexität zu bewegen.

Lewis und Smith (2023) haben ein Modell zum Verständnis des Paradox-Systems erstellt (siehe Abbildung 2). Ihr Modell betont die zyklische und andauernde Interaktion zwischen Menschen und Kontext. Zu den menschlichen Elementen gehören Annahmen und Komfort. In einer Organisation müssen sich Führungskräfte und Manager ihrer eigenen Annahmen in Bezug auf Spannungen und Dilemmata in einer Situation mit konkurrierenden Anforderungen bewusst sein. Die Situation als Paradox zu erkennen und bewusst auf das Sowohl-als-auch-Denken umzusteigen, ist Teil des Prozesses einer effektiven Navigation. Ein weiteres menschliches Element sind die damit verbundenen Gefühle und Emotionen, die durch die Spannungen hervorgerufen werden. Diese verstärken sich im Übergang vom polarisierten Entweder-

Oder-Denken zum Sowohl-als-auch. Das Unbehagen zu erkennen, das dem Paradox innewohnt, ist ein wichtiger Schritt, um das Unbehagen anzunehmen und sich mit dem Unbehagen wohlfühlen. Paradoxe Navigation bedeutet nicht, dass die Spannungen oder Dilemmata verschwinden,

Waldman und Kollegen (2019) betonen die Bedeutung einer Paradox-Mindset für Individuen in Teams und Organisationen, da sie proaktives Verhalten und Offenheit für ein breites Spektrum möglicher Lösungen fördert und eine schnelle und effektive Entscheidungsfindung in komplexen und

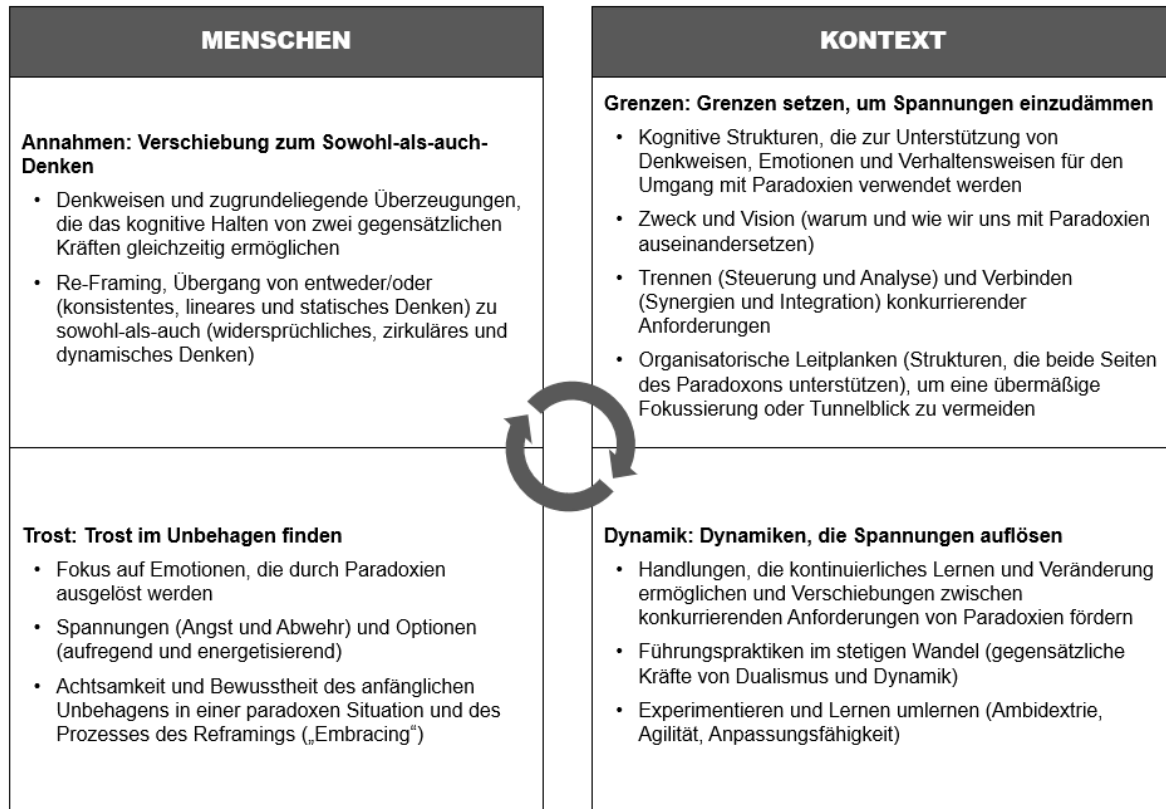


Abbildung 2: Das Paradox-System (eigene Darstellung nach Lewis & Smith, 2023, S. 17)

sondern dass wir uns in Richtung Akzeptanz und Transzendenz des Sowohl-als-auch-Reframings bewegen.

Zu den Kontextelementen im Modell von Lewis und Smith (2023) gehören Grenzen und Dynamiken. Grenzen sind kognitive Strukturen, die geschaffen wurden, um mit Spannungen umzugehen. Um sich aus dem Dilemma zu lösen, sich für eine Option gegenüber der anderen zu entscheiden, braucht es Vertrauen und effektive Strategien, um mehrere Richtungen zu akzeptieren. Effektive Navigation bedeutet, kognitive Strukturen und Strategien zu verwenden, die die ergriffenen Maßnahmen unterstützen können und als Erinnerungen, Prinzipien und Leitrahmen fungieren, die auf dem Sowohl-als-auch-Denken basieren. Daraus ergeben sich Dynamiken, die es ermöglichen, Spannungen innerhalb einer Organisation zu entfesseln. Diese Maßnahmen können durch die Etablierung einer Kultur des kontinuierlichen Lernens (Lernen zu verlernen), der Offenheit für Veränderungen und der sich ständig verändernden Führungspraktiken weiter unterstützt werden. Engagement für die Entwicklung von Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Kompetenzen für agile Prozesse, die Ambidextrie auf allen Ebenen der Organisation unterstützen.

mehrdeutigen Situationen ermöglicht. Das Paradox-Mindset bedeutet, in der Lage zu sein, konkurrierende Anforderungen als Chancen umzudeuten, die Polaritäten zu nutzen, die Paradoxien innewohnen, um die Leistung zu steigern, sich an kontinuierlichem Lernen zu beteiligen und konstruktiv mit Konflikten umzugehen, um das Verständnis zu stimulieren (S. 1-2). In diesem herausfordernden Kontext der Nutzung von Paradoxien für positive Ergebnisse in Teams und Organisationen können die Erkenntnisse von Edmondson (2012) ein Paradox-Mindset unterstützen, indem Teamarbeit „...als ein Weg gesehen wird, die Arbeit zu erledigen und gleichzeitig herauszufinden, wie man sie besser machen kann; es ist Ausführen und Lernen zur gleichen Zeit“ (S. 74). Teamarbeit ist in paradoxen Kontexten unerlässlich, da sie die Bedeutung des kontinuierlichen Lernens unterstreicht, bei dem Teamarbeit zu einem gleichzeitigen Prozess der Ausführung und Verbesserung wird. Die explizite Förderung und Unterstützung des Lernens während des gesamten Teaming-Prozesses ermutigt und unterstützt die Teammitglieder dabei, sich ein Paradox-Mindset zu eigen zu machen.

Dysfunktion und pragmatische Paradoxien

Pragmatische Paradoxien werden von e Cunha und Kollegen (2023) als „vom Management auferlegte widersprüchliche Forderungen, die missachtet werden müssen, um befolgt zu werden“ (S. 453) identifiziert und definiert. Sie unterscheiden sich von generativen Spannungen, die Veränderungen fördern und als pathologische Erfahrungen entstehen, die das Handeln behindern und Individuen und Organisationen Schaden zufügen. Diese Paradoxien sind oft auf Missmanagement zurückzuführen, das versucht, präzise, starre Ordnungen in inhärent komplexen und mehrdeutigen Kontexten durchzusetzen. Ausgehend von der Beobachtung, dass nicht alle paradoxen Spannungen gleich sind, unterscheiden e Cunha und Kollegen zwischen generativen Paradoxien (Spannungen, die als Kraft für Veränderung und Erneuerung innerhalb einer Organisation genutzt und genutzt werden können) und lähmenden oder pragmatischen Paradoxien (pathologische Erfahrungen, die das Handeln behindern und Individuen und Organisationen schädigen).

Die Symptome pragmatischer Paradoxien manifestieren sich auf unterschiedliche Weise und spiegeln die Auswirkungen widersprüchlicher Anforderungen in einem sozialen und materiellen Kontext wider. Nach e Cunha et al. (2023) führen diese Paradoxien zu emotionalem Stress, bei dem der Einzelne widersprüchliche, aber unausweichliche Regeln erlebt, was zu Apathie oder negativen Reaktionen führt. Darüber hinaus wird der Rückzug zu einer häufigen Reaktion, da sich der Einzelne von Situationen distanziert, die Dissonanzen hervorrufen, was sich in starkem Zynismus in Bezug auf die Organisation äußert. Widersprüchliche Forderungen tragen auch zu buchstäblichem Gehorsam bei, wenn die Unmöglichkeit, sich selbst widersprechende Forderungen zu verstehen, den Einzelnen dazu zwingt, sie zu erfüllen, ohne sich mit der zugrunde liegenden Dissonanz auseinanderzusetzen. Letztendlich durchdringt ein Gefühl der Absurdität die pragmatischen Paradoxien, da der Einzelne die Sinnlosigkeit erkennt, sich in einem bürokratischen Teufelskreis zurechtzufinden und die Undurchführbarkeit unter dem Deckmantel der Ordnung und Rationalität hervorhebt.

Im Wesentlichen entstehen pragmatische Paradoxien, wenn Widersprüche in einem komplexen Kontext Individuen ihrer Handlungsfähigkeit und Flexibilität berauben, was zu einer Reihe von Symptomen führt, die ein effektives organisatorisches Funktionieren und individuelles Wohlbefinden behindern können. Das Erkennen und Ansprechen dieser Paradoxien ist entscheidend, um adaptive Reaktionen zu fördern und die nachteiligen Auswirkungen auf Individuen und Organisationen abzumildern.

Pragmatische Paradoxien entstehen oft aus verschiedenen Ursachen, darunter bürokratischer Umgang mit Komplexität, unzureichende Ressourcen zur Bewältigung

widersprüchlicher Unternehmensziele, widersprüchliche Metriken, die den Teamerfolg belohnen und gleichzeitig individuelle Leistungen anerkennen, Konflikte zwischen symbolischen und praktischen Zielen, die sich aus gegensätzlichen Geschäftslogiken ergeben und die unbeabsichtigte Verstärkung widersprüchliche Dynamiken durch Führungskräfte, die widersprüchliche Ziele verfolgen. Betrachten wir ein Beispiel, in dem ein Unternehmen, das sowohl auf Kosteneffizienz als auch auf Innovation abzielt, strenge bürokratische Protokolle auferlegt, die kreative Prozesse ersticken. Das anfängliche Managementproblem liegt in der paradoxen Forderung nach Effizienz und Kreativität, ohne einen Rahmen für die Erreichung beider Aspekte zu schaffen. Um dem gerecht zu werden, könnte das Unternehmen die Anforderungen neu formulieren, indem es strukturierte Innovationsprozesse innerhalb definierter Effizienzparameter etabliert, die einen ausgewogeneren und erreichbareren Ansatz ermöglichen, der mit beiden Unternehmenszielen übereinstimmt. Diese Neuausrichtung würde die paradoxe Spannung mildern und eine effektivere Steuerung der Situation fördern.

Ein weiteres Beispiel: In einem Krisenfall ist eine Organisation des Gesundheitswesens mit dem pragmatischen Paradoxon konfrontiert, einen überwältigenden Anstieg der Patientennachfrage zu bewältigen und gleichzeitig zu versuchen, die Qualitätsstandards für die Pflege aufrechtzuerhalten. Das anfängliche Managementproblem besteht in widersprüchlichen Anforderungen an einen erhöhten Patientendurchsatz und eine strenge Qualitätskontrolle. Die Krise führt zu einem bürokratischen Umgang mit der Komplexität, da starre Protokolle implementiert werden, um den Anstieg zu bewältigen. Dies erstickt jedoch die in einer Krise erforderliche Agilität, was zu potenziellen Kompromissen in der Patientenversorgung führt. Um dieses Problem zu lösen, könnte das Unternehmen das Paradox durch die Einführung eines abgestuften Reaktionssystems neu formulieren. In Spitzenkrisen konzentrieren sich optimierte Protokolle auf die unmittelbaren Bedürfnisse der Patienten und gewährleisten eine schnelle Triage und Behandlung. Gleichzeitig engagiert sich das Unternehmen für Qualität durch kontinuierliche Schulungsprogramme und Initiativen zur kontinuierlichen Verbesserung außerhalb der Krise. Dieses Reframing trägt dem inhärenten Paradox der Situation Rechnung und ermöglicht es der Organisation, flexibel durch die Krise zu navigieren, ohne langfristige Qualitätsziele zu opfern. Die Lösung liegt darin, die unmittelbaren Anforderungen mit den nachhaltigen Bemühungen, um die Aufrechterhaltung der Qualität der Versorgung in Einklang zu bringen und so das pragmatische Paradoxon, das sich aus der Krisendynamik ergibt, effektiv zu bewältigen.

Ein effektives Paradox-Management und das Bewusstsein für die Unterschiede zwischen generativen und pragmatischen Paradoxien sind entscheidend für die Bewältigung organisatorischer Komplexitäten und Spannungen,

insbesondere in Krisenzeiten. Das Erkennen der Symptome pragmatischer Paradoxien ist für ein effektives Management unerlässlich. Durch einen subtileren und ausgewogeneren Ansatz können Führungskräfte in Organisationen die Vorteile generativer Paradoxien nutzen und gleichzeitig die Fallstricke vermeiden, die mit pragmatischen Paradoxien verbunden sind, um eine widerstandsfähigere und anpassungsfähigere organisatorische Reaktion auf die Komplexität und Widersprüche zu gewährleisten, die paradoxen Situationen innewohnen.

Fazit

Zusammenfassend ist festzustellen, dass in Krisensituationen der Zusammenhalt des Teams und eine wirksame Führung entscheidende Faktoren für die Leistung der Organisation sind. Der Umgang mit Paradoxien ermöglicht ein wirksames Krisenmanagement und erfordert einen differenzierten Ansatz. Nehmen wir das folgende Akronym SEKA, das für Praktiker hilfreich sein kann, um sich die wichtigsten Aspekte von Paradoxien zu merken:

- **Synergie:** Das Erkennen und Bewältigen von Paradoxien kann zur synergetischen Integration scheinbar gegensätzlicher Kräfte führen, die Zusammenarbeit fördern und neue, leistungsstarke Lösungen schaffen.
- **Exploration:** Das Annehmen von Paradoxien fördert den Entdecker- und Innovationsgeist und ermutigt Einzelpersonen und Teams, neue Möglichkeiten und Ansätze zu erkunden, die sich aus der Spannung zwischen gegensätzlichen Ideen ergeben.
- **Klarheit:** Das Navigieren durch Paradoxien fördert ein tieferes Verständnis komplexer Situationen, bringt Klarheit in mehrdeutige Umstände und erleichtert eine fundierte Entscheidungsfindung.
- **Anpassungsfähigkeit:** Das erfolgreiche Navigieren durch Paradoxien verbessert die organisatorische und individuelle Anpassungsfähigkeit und verwandelt die Fähigkeit, widersprüchliche Elemente in Einklang zu bringen, in eine Stärke in dynamischen und sich ständig verändernden Umgebungen.

Der SEKA-Ansatz unterstreicht die positiven Ergebnisse des Paradox-Managements und bietet einen Rahmen für Organisationen, um angesichts von Herausforderungen zu gedeihen und sich auszuzeichnen. Indem sie **Synergie** fördern, zur **Exploration** ermutigen, **Klarheit** inmitten von Ambiguität schaffen und sich die Kraft der **Anpassungsfähigkeit** zunutze machen, können Führungskräfte ihre Teams dabei unterstützen, Paradoxen effektiv zu bewältigen. Diese Grundsätze unterstützen die Annahme einer paradoxen Denkweise, die die Navigation in Konfliktsituationen ermöglicht.

Key-Take-Aways

- X Team-Synergie mildert Krisenfolgen: Zusammenarbeit in Teams ist entscheidend. Offene Kommunikation und Vertrauen minimieren die Auswirkungen von Krisen.
- X Führung mit Anpassungsfähigkeit: Erfolgreiche Krisenführung erfordert Anpassungsfähigkeit. Führungskräfte mit Sowohl-als-auch-Denken können strategisch agieren, wenn sich Umstände ändern.
- X Fließende Paradox-Steuerung für bessere Entscheidungen: Paradox-Management ermöglicht fundierte Entscheidungen in komplexen Situationen. Führungskräfte können agile Entscheidungen treffen, die gegensätzliche Kräfte ausbalancieren.
- X Balance von Klarheit und Ambiguität: Effektive Führung schafft Klarheit und akzeptiert Ambiguität in Krisen. Dies fördert innovative Problemlösungen.
- X Sowohl-als-auch Führungskompetenzen: Der Wechsel zu Sowohl-als-auch-Denken ist entscheidend. Führungskräfte können Teams widerstandsfähig durch Krisen führen und Herausforderungen in Chancen für Wachstum und Innovation umwandeln.

Autor



Joel T. Schmidt arbeitet als Professor für Englisch und Wirtschaftsenglisch an der Fakultät für Wirtschaftspsychologie der Hochschule für angewandtes Management, Deutschland. Er leitet den Forschungsbereich "Kreativität und Innovation in der Bildung" am ICI-UAM. Er hat Führungspositionen in Lehre und Forschung sowie in der internationalen Kommunikation und Entwicklung inne. Zu seinen aktuellen Forschungsschwerpunkten gehören Kreativität in der Bildung, Digitalisierung in der Bildung, Teambildung, Abenteuer- und Outdoor-Lernen, Bildungsmanagement und Bildungstechnologie.

Kontakt: joel.schmidt@fham.de

Quellen

- Andriopoulos, C. (2003). Six paradoxes in managing creativity: An embracing act. *Long Range Planning*, 36(4), 375–388.
- e Cunha, M. P., Rego, A., Berti, M., & Simpson, A. V. (2023). Understanding pragmatic paradoxes: When contradictions become paralyzing and what to do about it. *Business Horizons*, 66(4), 453-462. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681322001100>.
- Edmondson, A. C. (2012b). Teamwork on the fly. *Harvard Business Review*, 90(4), 72–80.
- Google (o.J.) *Re:Work. Teams*. Abgerufen 12. Juli, 2023, von <https://rework.withgoogle.com/subjects/teams/>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25, 760–776.
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2023). Today's most critical leadership skill: Navigating paradoxes. *Leader to Leader*, 107, 12-18. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/ltl.20686>.
- Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17-46.
- Power, N. (2018). Extreme teams: Toward a greater understanding of multiagency teamwork during major emergencies and disasters. *American Psychologist*, 73(4), 478. <https://psycnet.apa.org/record/2018-23205-014>.
- Riggio, R. E., & Newstead, T. (2023). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 201-224. <https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>.
- Schad, J., & Bansal, P. (2018). Seeing the forest and the trees: How a systems perspective informs paradox research. *Journal of Management Studies*, 55(8), 1490–1506.
- Schmutz, J. B., Bienefeld, N., Maynard, M. T., & Rico, R. (2023). Exceeding the ordinary: A framework for examining teams across the extremeness continuum and its impact on future research. *Group & Organization Management*, 48(2), 581-628.
- Schneider, K. J. (1990). *The paradoxical self: Toward an understanding of our contradictory nature*. Insight Books.
- Tang, M., & Schmidt, J. T. (2021). Fostering creativity in interdisciplinary and intercultural teams: The importance of team building and team management. In McKay, A., Reiter-Palmon, R. & Kaufman, J. (Hrsg.), *Creative Success in Teams* (S. 55-79). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-819993-0.00004-7>.
- Waldman, D. A., Putnam, L. L., Miron-Spektor, E., & Siegel, D. (2019). The role of paradox theory in decision making and management research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.04.006>.
- Wu, Y. L., Shao, B., Newman, A., & Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101518>.

Professionelle Evaluation im Trainings- und Weiterbildungsbereich – Learnings und Tipps aus der Praxis

Marina Hirschberger

Absolventin Master
Wirtschaftspsychologie



Schlüsselwörter: Training, Weiterbildung, Evaluierung, Abschlussarbeit

"Conducting an evaluation is a complex endeavour." (Mertens, 2018, S. XI). Evaluation gilt als zeitaufwändig und arbeitsintensiv (Grohmann & Kauffeld, 2013), weshalb viele Programm- und Projektverantwortliche in der Praxis häufig davor zurückschrecken, einen professionellen

Evaluationsprozess selbst durchzuführen oder in Auftrag zu geben. Doch was ist unter einem professionellen Evaluationsprozess zu verstehen? Im Allgemeinen kann darunter subsumiert werden, anhand empirisch gewonnener Daten sowie durch transparentes, systematisches Vorgehen

beispielsweise Programme, Projekte oder Maßnahmen zu untersuchen und zu bewerten. Die gewonnenen Ergebnisse können als Grundlage für Entscheidungen, Verbesserungen, zur Wirkungskontrolle und / oder Steuerung dienen (Balzer & Beywl, 2018; DeGEval, 2016; Stockmann & Meyer, 2014; Wottawa & Thierau, 2003).

Die reine Abfrage der Teilnehmerreaktionen mit einem kurzen Feedbackbogen am Ende einer Maßnahme darf folglich nicht als systematische Evaluation gelten. Dennoch stellen solche sogenannten „Happiness-Sheets“ sehr häufig die einzige Erfassung der Beteiligtsicht dar (Kauffeld, 2011b). Dies ist äußerst kritisch zu sehen, da zahlreiche Studien belegen, dass die Zufriedenheit der Teilnehmern nur wenig über die Effektivität einer Maßnahme und damit verbunden Verhaltensänderungen sowie Lerntransfer aussagt (Alliger et al., 1997; Alliger & Janak, 1989; Holton, 1996). Da Transfererfolg, d.h. die nachhaltige Anwendung des erworbenen Wissens und aufgebauten Kompetenzen (Blume et al., 2010), das Hauptziel aller Beteiligten – Teilnehmer, Seminaranbieter und Organisationen – sein dürfte (Käpplinger, 2009) und die transferförderliche Gestaltung von Lern- und Entwicklungsmaßnahmen als größte Herausforderung im Bildungsmanagement angesehen wird (Fandel-Meyer & Schneider, 2015), erstaunt diese Praxis umso mehr. Der tatsächliche Nutzen eines Programmes bleibt folglich unklar (Blume et al., 2010) und Verbesserungen oder Entscheidungen basieren auf Anekdoten oder Vermutungen (Tannenbaum & Woods, 1992).

Dabei sind nachhaltige Weiterbildung und der langfristige Erwerb von Kompetenzen für die heutige Arbeitswelt wichtiger als je zuvor (Esser, 2018). Für Organisationen ist es entscheidend, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu beschäftigen, um mit modernen Technologien Schritt zu halten, Innovations- und Wettbewerbsvorteile zu erlangen und dadurch letztlich den Unternehmenserfolg zu sichern (Aguinis & Kraiger, 2009; Grossman & Salas, 2011). Der einzelne Arbeitnehmer muss seine Fähigkeiten immer wieder weiterentwickeln, um mit dem steigenden Veränderungstempo mithalten und am Arbeitsmarkt bestehen zu können (Koch, 2020), aber auch, um den eigenen Marktwert und die berufliche Handlungskompetenz zu steigern (Combs et al., 2006; Hinrichs, 2016). Seminaranbieter und Trainer können eine effektive Weiterbildungsmaßnahme für Marketingzwecke nutzen und sich so vom Wettbewerb abheben (Grohmann & Kauffeld, 2013; Kraiger, 2002).

Stockmann und Meyer (2014) kommen daher zu der Schlussfolgerung, „dass Evaluation noch nie so notwendig war, wie heute“ (S. 22). Die Durchführung einer professionellen Evaluation ermöglicht, umfassende Zusammenhänge zu erkennen und eine ganzheitliche Perspektive einzunehmen. Aus der Ergebnisperspektive kann die Effektivität einer Maßnahme beurteilt werden. Die Prozesssicht, welche in der Praxis häufig vernachlässigt wird, hilft, Katalysatoren, Barrieren sowie Optimierungsbedarf im Lern- und Transferprozess zu erkennen. Um beide Aspekte zu

integrieren, macht jede Evaluation unter Einhaltung wissenschaftlicher und evaluationspezifischer Standards (Bortz & Döring, 2006; DeGEval, 2016) sowie enger Zusammenarbeit mit allen Stakeholdern (Balzer & Beywl, 2018; Stockmann & Meyer, 2014) ein maßgeschneidertes Vorgehen notwendig (Kromrey, 2001), wodurch die eingangs erwähnte Komplexität zum Tragen kommt.

Am Beispiel einer Ausbildung für systemische Berater wurde daher ein wissenschaftlich fundiertes und dennoch praxistaugliches Evaluationskonzept entwickelt, das sowohl der Optimierung der Ausbildung dient als auch die Lernzielerreichung der Teilnehmer erfasst.

Die Ausbildung wurde 2022 erstmalig angeboten und erstreckte sich über fünf Module mit je zwei Tagen in Präsenz und je einem virtuellen Ausbildungstag sowie einem E-Learning zur Vorbereitung. Nach der Ausbildung sollten die Teilnehmer in der Lage sein, als systemische Berater tätig zu sein.

Ziele Evaluation: Der Schwerpunkt der Evaluation lag daher darin parallel zur Bildungsmaßnahme transferförderliche und transferhemmende Faktoren für den späteren Lern- und Transfererfolg zu ermitteln, um die Ausbildung optimieren zu können. Außerdem wurde evaluiert, inwieweit die Teilnehmer Lernverantwortung übernehmen und das Ausbildungsumfeld bzw. die Durchführungspraxis aus Sicht der Teilnehmer sowie der Trainer wahrgenommen werden.


Aus der Ergebnisperspektive wurden am Ende der einzelnen Module bzw. der Ausbildung die Relevanz der Seminarinhalte, die Lernzielerreichung, aktuelle und zukünftig geplante Anwendung sowie das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Ausbildung bewertet.

Vorgehen Evaluation: Da sich vorhandene Forschungsansätze und Messinventare hauptsächlich auf dem Prozess oder dem Ergebnis einer Maßnahme fokussieren sowie im Hinblick auf die genannten Ziele der Evaluation verschiedene individuelle Aspekte zu erfassen waren, entschied sich die Evaluierende für die Entwicklung eines eigenen Evaluationsinstrumentariums, das qualitative und quantitative Methoden kombiniert. Während quantitative Daten mittels Fragebogen ergänzend erhoben wurden, lag der Schwerpunkt auf dem qualitativen Vorgehen mit Hilfe von leitfadengestützten Interviews (Vor Beginn und nach Abschluss der Ausbildung), einem Rapid-Feedbackbogen am Ende jedes Trainings-Moduls sowie qualitativen Fragen in Online-Fragebögen.


Im Folgenden werden wesentliche Erkenntnisse hinsichtlich der Durchführung von Evaluationen sowie konkrete Ergebnisse aus der evaluierten Ausbildung, welche auch auf andere Trainings und Weiterbildungen übertragen werden können, vorgestellt.

Feedback Modul x, Präsenztage, Datum

Was gehört für dich zu den wichtigsten Punkten, die du für dich mitnimmst?
Was ist für dich gesetzt, was du in den nächsten Wochen anwenden und nutzen wirst?



Was kreist noch in deinem Kopf herum?
Was ist für dich noch unklar? Welche Unterstützung wünschst du dir?



Welche Erkenntnisse haben sich für dich ergeben?
Wer / was hat dir dabei geholfen bzw. was hast du dazu beigetragen?




Abbildung 1: Vorlage Rapid Feedback-Fragebogen (eigene Abbildung)

Key Learning Durchführung Evaluation

- Klare Zielsetzung zwischen Auftraggeber und Evaluierenden frühzeitig klären: Auf Basis einer konkreten Zielsetzung sollte bereits zu Beginn der Evaluation ein schriftlicher Evaluationsauftrag vorliegen, auf dessen Basis das Evaluationskonzept erstellt werden kann. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Evaluationsergebnisse für den Auftraggeber nützlich sind.
- Transparenz hinsichtlich Zielsetzung und Vorgehensweise der Evaluation bei allen Beteiligten sicherstellen: Für die Zusammenarbeit mit den Seminarteilnehmern ist es wichtig, von Anfang an offen und transparent die Ziele und den Evaluationsprozess aufzuzeigen. Dies trägt nicht nur zur Bereitschaft bei, an den Befragungen teilzunehmen, sondern sorgt dank mehr Verständnis für die Evaluation auch für entsprechend hohe Evaluationsqualität.
- Aufbau von "Evaluation Champions": Für Selbstevaluationen empfiehlt sich der Aufbau sogenannter „Evaluation Champions“ (Rogers und Gullickson 2018). Diese besitzen beispielsweise Fachwissen hinsichtlich der Durchführung von Evaluationen und können folglich unterstützend zur Seite stehen und andere hinsichtlich Evaluation motivieren. Auch strategische Arbeit und das Entwickeln einer gemeinsamen Vision kann zu ihren Aufgaben gehören. So kann verhindert werden, dass es durch den permanenten Einsatz von Evaluation zu qualitativen Mängeln und Ermüdungserscheinungen kommt.
- Positiver Effekt der Evaluation für den Lern- und Transfererfolg der Teilnehmer: Insbesondere durch die qualitativen Interviews sowie qualitative Fragen in den Online-Fragebögen werden die Seminarteilnehmer angeregt, über den eigenen
- Lernerfolg, mögliche Anwendungsgebiete, die eigene Lernverantwortung und Ziele sowie nächste Schritte zu reflektieren. So können auch Entwicklungen aufgedeckt werden, die sonst keine Beachtung gefunden hätten und bereits durch die Evaluation wird ein gewisser Lernprozess in Gang gesetzt.
- Evaluationsergebnisse mit dem Auftraggeber und den Stakeholdern gemeinsam besprechen: Die spätere tatsächliche Nutzung der Evaluationsergebnisse steigt und Widerstand wird vermindert, wenn neben dem schriftlichen Ergebnisbericht auch eine mündliche Berichterstattung und Diskussion zusammen mit dem Auftraggeber sowie den Stakeholdern erfolgt (Leviton & Hughes, 1981; Taut & Brauns, 2003; Weiss, 1998). Im aktuellen Fall wurde hierzu ein halbtägiger Workshop mit dem Auftraggeber durchgeführt, bei dem Bilanz gezogen und konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet wurden.

Key-Take-Aways

- X Professionelle Evaluation schafft einen Mehrwert für alle am Prozess Beteiligten

- X Zielsetzung der Evaluation vorab klar definieren
- X Prozessevaluation nicht vernachlässigen, um Optimierungsbedarf im Lern- und Transferprozess zu erkennen.
- X Vertrauen und Transparenz gegenüber allen Beteiligten während der Evaluationsdurchführung sicherstellen
- X Evaluationsergebnisse gemeinsam besprechen

Autorin



Marina Hirschberger studierte Wirtschaftspsychologie (M.A.) mit Schwerpunkt Business Coaching und Beratung an der Hochschule für angewandtes Management. Ihre Masterarbeit schrieb sie zum Thema Prozess- und Ergebnisevaluation im Trainingsbereich in Kooperation mit einem Ausbildungsinstitut für systemische Berater:innen. Sie arbeitet aktuell als

Kompetenzenbilanz-Coach und KomBI-Laufbahnberaterin bei einer Münchner Beratungsfirma.

Kontakt: Marina.hirschberger@gmx.de

Quellen

- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163>
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W. J., Traver, H. & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50(2), 341–358. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00911.x
- Alliger, G. & Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later. *Personnel Psychology*, 42, 331–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00661.x>
- Balzer, L. & Beywl, W. (2018). *Evaluert. Erweitertes Planungsbuch für Evaluationen im Bildungsbereich*. (2., überarbeitete Auflage). hep verlag.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T. & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- DeGEval. (2016). *Standards für Evaluation: Erste Revision 2016*. https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval-Standards_fuer_Evaluation.pdf
- Esser, F. H. (2018). Weiterbildung - für die Arbeitswelt von morgen unerlässlich! *Zeitschrift des Bundesinstituts für Berufsbildung*, 47(1), 3.
- Fandel-Meyer, T. & Schneider, C. (2015). 5. SCIL-Trendstudie 2015/2016 - Trends in Corporate Learning? *Management Summary*. Swiss Centre for Innovations in Learning, Universität St. Gallen.
- Grohmann, A. & Kauffeld, S. (2013). Evaluating training programs: development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation. *International Journal of Training and Development*, 17(2), 135–155. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12005>
- Grossman, R. & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103–120.
- Holton, E. F. (1996). The Flawed Four-Level Evaluation Model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5–21.
- Käpplinger, B. (2009). *Bildungscontrolling: Vor allem in Großbetrieben ein Thema - BIBB-Umfragen von 1997 und 2008 im Vergleich*. https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2009_13.pdf
- Kauffeld, S. (2011). *Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern*. Springer Berlin Heidelberg. <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1529709>
- Leviton, L. C. & Hughes, E. F. (1981). Research on the utilization of evaluations. A review and synthesis. *Evaluation review*, 5(4), 525–548.
- Mertens, D. M. (2018). *Mixed Methods Design in Evaluation*. SAGE Publications.
- Rogers, A. & Gullickson, A. (2018). Evaluation Champions: A Literature Review. *Journal of Multi-Disciplinary Evaluation*, 14(30), 46–63. https://www.researchgate.net/publication/324828073_Evaluation_Champions_A_Literature_Review
- Stockmann, R. & Meyer, W. (2014). *Evaluation. Eine Einführung*. (2., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Barbara Budrich.
- Tannenbaum, S. I. & Woods, S. B. (1992). *Determining a Strategy for Evaluating Training: Operating Within*

Organizational Constraints. *Human Resource Planning*, 15(2), 63–81.

Taut, S. & Brauns, D. (2003). Resistance to Evaluation. A psychological Perspective. *Evaluation*, 9(3), 247–264. <https://doi.org/10.1177/13563890030093002>

Weiss, C. H. (1998). Have we learned anything new about the use of evaluation? *American Journal of Evaluation*, 19(1), 21–33.

Wottawa, H. & Thierau, H. (2003). *Lehrbuch Evaluation* (3., korrigierte Auflage). Verlag Hans Huber.

