

NORDBLICK

Heft 8 | Juni 2019 | Forschung an der NORDAKADEMIE



Impressum

NORDBLICK
Forschung an der NORDAKADEMIE
Heft 8 | Juni 2019
ISSN-Online 2509-2987

Herausgeber:
Präsidium der NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft
Köllner Chaussee 11 | D-25337 Elmshorn

Redaktion:
Prof. Dr. habil. Stefan Behringer

Redaktionsassistentz:
Simon Hachenberg, M.A.
Anjuli Unruh, M.Sc., LL.M.
Köllner Chaussee 11 | D-25337 Elmshorn
Telefon (04121) 4090 0
nordblick@nordakademie.de

Die nächste reguläre Ausgabe erscheint voraussichtlich im Dezember 2019.
Redaktionsschluss: 01. Oktober 2019
Zusendung von Beiträgen bitte an obengenannter E-Mail-Adresse.

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	3
<i>Stefan Behringer</i>	

Künstliche Intelligenz

Mitarbeiterbindung durch KI: Die Bedeutung impliziter Motive und individueller Karriereprogramme bei der Bindung von High-Performern	4
<i>Kerim Cekel und David Scheffer</i>	

Persönlichkeitsbasierte Konversationen mit virtuellen Agenten – Eine empirische Untersuchung zur Messung des Erfolgs	20
<i>Sophie Richter-Mendau und David Scheffer</i>	

Personalwirtschaft

Die Mitarbeiter von morgen: Ergebnisse eines Workshops zu den Kompetenzen künftiger Mitarbeiter im Bereich Business Analytics.....	34
<i>Uwe Neuhaus, Hinrich Schröder und Michael Schulz</i>	

Nutzungskontexte von Videoplattformen im Studium und Berufsleben.....	50
<i>Simon Hachenberg und Julian Leßmann</i>	

Diversität

Aller Anfang ist schwer – Für Frauen besonders?	60
<i>Antonia Desselberger und Birgit Kuhnert</i>	

Was hindert Dich daran, in Wertpapiere zu investieren?.....	80
<i>Mirja Steinkamp, Robert Hirsch, Dennis Pagel, Philip Raubart, Jan-Torben Riech und Svena Roost</i>	

VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

In dieser Ausgabe der NORDBLICK beschäftigen wir uns aus gegebenem Anlass mit dem Thema Künstliche Intelligenz (KI). In 2019 steht das Wissenschaftsjahr unter dem Leitmotto der künstlichen Intelligenz. An der NORDAKADEMIE beschäftigen sich mehrere Fachdisziplinen mit der Integration und Nutzung intelligenter Systeme. In dieser Ausgabe stellen Scheffer und Cekel sowie Scheffer und Richter-Mendau aktuelle Forschungsergebnisse in Ihren Artikeln vor. Während sich ein Artikel mit Chatbots im Kundenservice beschäftigt, betrachtet der zweite Artikel KI im Kontext des Personalmanagements - die Möglichkeit KI zur Mitarbeiterbindung einzusetzen.

Ein weiteres Hauptthema dieser Ausgabe ist die Personalwirtschaft. Personalbindung impliziert in der Regel auch Personalentwicklung. Als Hochschule der Wirtschaft mit dualen und berufsbegleitenden Studiengängen bildet diese Fragestellung ein auch für unsere Kooperationspartner wichtiges Anliegen. Bär et al. betrachten die Kompetenzanforderungen des Mitarbeiters von morgen. In ihrem Beitrag untersuchen sie, welche Anforderungen an die Mitarbeiter im Bereich Business Analytics jetzt und in Zukunft gestellt werden. Hachenberg und Leßmann beleuchten Lernpfade in der Personalentwicklung. Ihr Ansatzpunkt beginnt bei dualen und berufsbegleitenden Studierenden und deren Anreiz Videoplattformen zu nutzen.

In den Beiträgen von Kuhnert und Desselberger sowie Steinkamp betrachten die Autorinnen Diversität. Kuhnert und Desselberger fokussieren sich auf die Gruppe der Berufsanfänger und erklären in diesem Zusammenhang bestehende Hürden und Stereotype in Verbindung mit dem Geschlecht. Frauen müssen bereits früh Durchsetzungsstrategien entwickeln und internale sowie externale Ressourcen nutzen, um die entscheidenden Weichen für ihren späteren Aufstieg zu stellen. Steinkamp und ihr Projektteam beleuchten die Geschlechterunterschiede in Bezug auf das Investitionsverhalten in Wertpapiere. Als einer der Hauptgründe, warum Frauen weniger in Wertpapiere investieren wurde das geringere Gehalt im Vergleich zu Männern identifiziert. Um die Anlageentscheidungen von Frauen besser zu fundieren und ihr Finanzwissen zu erweitern, werden in diesem Beitrag verschiedene Handlungsempfehlungen entwickelt.

Wir wünschen Ihnen eine angenehme Lektüre

Prof. Dr. habil. Stefan Behringer

Präsident

MITARBEITERBINDUNG DURCH KI: DIE BEDEUTUNG IMPLIZITER MOTIVE UND INDIVIDUELLER KARRIEREPROGRAMME BEI DER BINDUNG VON HIGH- PERFORMERN



Kerim Çekel & David Scheffer, NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft

Abstract: Considering the global war for talent, it is imperative to identify and develop the potential of each individual within an organization. New technologies allow for higher automation rates regarding complex semantic and linguistic analysis as they occur in operant methods. This study examines whether individual career programs, that are developed along three implicit motives, can improve job satisfaction and employee retention with high performers. It proves that machine-learning based algorithms (**EPA^{plus}**) can predict motive-career congruency. It will be discussed that cultural adjustments have to be made by corporations in order to attract young talents, achieve low retention rates and avoid the so-called Peter-principle.

Keywords: implicit motives, personality, job-person fit, job satisfaction, NLP, AI

1. EINLEITUNG

Haben Sie schon einmal mit Vorgesetzten zu tun gehabt, von denen Sie den Eindruck hatten, dass diese völlig inkompetent sind? Peter und Hull (2001) erklären dies mit dem sogenannten Peter-Prinzip. Dieses besagt, dass wir bei Beförderungen in hierarchischen Organisationen mit stark linearem Denken irgendwann immer mit einem Dilemma konfrontiert werden. Da das Aufstiegsdenken nicht hinterfragt wird, wird jeder so lange befördert, bis er oder sie überfordert ist. In solchen Organisationen mit starrem hierarchischem Denken ist eine parallele Weiterentwicklung nicht möglich, ein Abstieg wird als Degradierung empfunden. Und so werden sehr gute Experten dann häufig zu sehr schlechten Vorgesetzten. Es erfordert nämlich grundlegend unterschiedliche Kompetenzen und Motive, ein größeres Team zu führen, als in einem bestimmten Fachgebiet exzellent zu sein. Häufig widersprechen sich diese Kompetenz- und Motivationsformen sogar diametral, wenn bspw. ein hervorragender Experte als Vorgesetzter alles selbst machen möchte und nicht in der Lage ist Aufgaben zu delegieren.

Prof. Dr. David Scheffer, Professor für Personalmanagement und Leiter des M. Sc. in Wirtschaftspsychologie an der NORDAKADEMIE, promovierte an der Universität Osnabrück unter der Leitung von Prof. Dr. Kuhl. Nach seiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Personal- und Organisationspsychologie an der Helmut-Schmidt Universität, Hamburg, wurde er Partner und wissenschaftlicher Berater in der Unternehmensberatung fbtk. Prof. Scheffer's Forschungsinteresse sind die Auswirkungen impliziter Persönlichkeitssysteme im Berufsleben sowie im Konsumverhalten.
E-Mail: david.scheffer@nordakademie.de

Kerim Çekel, M.A. ist Alumnus der Nordakademie in den Studiengängen B.Sc - Wirtschaftsinformatik und M.A. - Marketing and Sales Management. Beruflich beschäftigt er sich mit der Anwendung technologischer Innovationen im Kontext der digitalen Transformation und ist seit 7 Jahren als Data Scientist und Unternehmensberater für Automation & AI beschäftigt.

Dieses grundlegende Problem ließe sich lösen, wenn Karriereverläufe in Unternehmen nicht mehr nur durch hierarchischen Aufstieg definiert würden. Der Zugewinn an Einfluss und Ansehen im Unternehmen befriedigt recht einseitig das Machtmotiv. Immer häufiger müsste zumindest ein gleichwertiger und damit auch gleich gut bezahlter Experten-Karrierepfad ermöglicht werden, der dann das Leistungsmotiv befriedigt. Wir schlagen auch einen Karrierepfad vor, der das Bindungsmotiv befriedigen soll. Bei diesem geht es darum, im Unternehmen Netzwerke zu ermöglichen, so dass Vertrauen zwischen den Mitarbeitenden aufgebaut und Wissen ausgetauscht wird, dass gegenseitige Hilfestellung anerkannt wird und auch gegenseitig Ermutigung und Trost möglich sind. Auch wenn dieser Karrierepfad zurzeit noch sehr selten ist und sicherlich einer konkreten Ausgestaltung bedarf, können zumindest die Arbeiten von Borman et al. zum Thema der „kontextuellen Performanz“ hier wertvolle Hinweise liefern. Borman (1974) und Borman & Motowidlo (1993) haben argumentiert, dass Arbeiten in der Regel weit mehr ist, als Aufgaben zu lösen. Genauso wichtig ist für Organisationen, dass Mitarbeiter sich auch für den Arbeitskontext als Ganzes interessieren. Dieses als „kontextuelle Performanz“ bezeichnete Arbeitsverhalten zielt darauf ab, mit den Kollegen zu kooperieren, gemeinsame Ziele zu erreichen und Wettbewerb zu minimieren.

Ein solches Verhalten ist bei jüngeren Generationen bei der Wahl des Arbeitgebers verstärkt zu beobachten. Die strategische Positionierung einer attraktiven Arbeitgebermarke gewinnt in dem Kontext der langfristigen Bindung von High-Performern daher zunehmend an Bedeutung (vgl. Kienbaum 2017: 6). Dies impliziert neben dem klassischen Fokus auf primär extern wirkenden Leistungen wie Gehalt, Coolness und Benefits jedoch vor allem, dass Veränderungen in der Kultur und den internen Strukturen von Unternehmen notwendig sind.

Hierbei gilt es, den Erwartungen jüngerer Generationen und der Vorstellung einer Arbeitsumgebung gerecht zu werden, in der man schließlich einen nicht unerheblichen Teil seiner Lebenszeit verbringt. Der höhere Sinn einer Tätigkeit, Flexibilität in Arbeitsort und Arbeitszeit sowie weiterer kontextueller Faktoren rücken für jüngere Generationen zunehmend in den Vordergrund und erfordern zum Teil grundlegende Veränderungen in der Art und Weise wie Unternehmen heute funktionieren – von der Unternehmensstrategie über Governancestrukturen und Führungsstile bis hin zu weniger restriktiven und agilen Arbeitsweisen. Konkret möchte die Generation Z, als jüngste Generation am Arbeitsmarkt, beispielsweise nicht in ihrer Arbeitswelt bevormundet oder eingeschränkt werden. Sie möchte projektbezogen, eigenverantwortlich und freigestalterisch arbeiten. Deswegen präferiert sie einen mitarbeiterorientierten sowie geteilten Führungsstil (Sturm, Reiher, Heinitz & Soellner 2011 sowie Sousa & Van Dierendonck 2016). Sind diese Voraussetzungen erfüllt und empfinden sie ihre Arbeit als spannend, ist auch bei dieser Generation Engagement und Treue zu erkennen (Kernke 2018: 9).

Wie bereits angedeutet ist zu beobachten, dass die Tätigkeit selbst und die dadurch entstehenden Entwicklungsmöglichkeiten zunehmend in den Vordergrund zu rücken scheinen und die für vorherige Generationen wichtigen Faktoren wie bspw. das Gehalt vermehrt an Priorität verlieren. Dies hat letztlich auch einen unmittelbaren Einfluss darauf, woher junge Menschen im Arbeitsleben ihre Motivation nehmen und wie Unternehmen diese langfristig an sich binden können. Die Psychologie kann uns in diesem Kontext helfen, die Motivation von Menschen besser zu verstehen und gezielter anzusprechen. Die Analyse impliziter Motive bietet uns die Möglichkeit, Karrierepfade zu definieren, die sich an den individuellen Motiven und Werten von Menschen orientieren und damit die intrinsische Motivation von Mitarbeitern in den Vordergrund zu stellen (Scheffer & Kuhl, 2006; 2008).

Im Rahmen des CAPTA Instituts der NORDAKADEMIE (Computer Aided Psychometric Text Analysis) existieren inzwischen vollautomatisierte Auswertungen impliziter Motive auf der Basis von kurzen geschriebenen Texten, die auch in der Personalauswahl eingesetzt werden können (vgl. WafM 2018). Da implizite Motive im Gegensatz zu expliziten Motiven nur mit operanten Messmethoden bestimmt werden können, war deren Ermittlung in der Vergangenheit stets mit hohem manuellem Aufwand verbunden. Durch die Automatisierung dieser manuellen Schritte mit fortgeschrittenen, technologischen Methoden entsteht nun jedoch die Möglichkeit, eine zuvor nicht dagewesene Skalierbarkeit und Effektivität der Job-Person-Passung auf Basis impliziter Motive zu realisieren.

2. DIE VORLIEGENDE STUDIE

Im Rahmen dieser Studie soll untersucht werden, inwiefern individuelle Karrierepfade, die anhand der Analyse impliziter Motive zugeordnet werden, die Motivation junger Menschen steigern können und ob hierdurch eine längerfristige Bindung an ein Unternehmen erzielt werden kann.

Hierfür wird zunächst die Grundidee des Wertewandels durch den aktuellen Generationswechsel am Arbeitsmarkt hergeleitet und der damit verbundene Einfluss auf die Unternehmenskultur erarbeitet. Anschließend werden die drei Karrierepfade „Expert“, „Leadership“ und „Cultural Hero“ eingeführt, die sich an der Grundidee der impliziten Motive Leistung, Macht und Bindung orientieren. Diesen Karrierepfaden werden verschiedene Motivationsmethoden wie beispielsweise „Management by Objectives“ zugewiesen, wie sie in Unternehmen derzeit im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen zum Einsatz kommen. Die Zuordnung erfolgt auf Basis der Arbeit von Scheffer und Kuhl (2006, 2008), welche die Methoden anhand der unterschiedlichen Motivationsdimensionen der PSI-Theorie zuordneten. Abschließend erfolgt die Durchführung einer Studie anhand einer Gruppe von High-Performern, um die mit der Fragestellung verbundenen Hypothesen analysieren und validieren zu können.

2.1 Demographischer Wandel

In Deutschland führt der demographische Wandel zunehmend zur Alterung des Bundesdurchschnitts und somit zur Senkung des Anteils erwerbstätiger Einwohner. Dies hat neben sozialwirtschaftlichen vor allem auch weitreichende privatwirtschaftliche Konsequenzen und stellt Unternehmen vor mehrere Herausforderungen. Hierzu zählen unter anderem der Fachkräftemangel, das spätere Renteneintrittsalter und der Know-how-Verlust aufgrund fehlenden Wissenstransfers (vgl. Künzel 2013: VI; Priester 2013: 284ff.). Der baldige Renteneintritt der geburtenstarken Babyboomer-Generation sorgt bereits heute dafür, dass die Anzahl frei werdender Positionen in Unternehmen nur unter erschwerten Bedingungen nachbesetzt werden können (vgl. Becker 2013: 94; Priester 2013: 284; Staufenbiel 2017: 6). Unternehmen müssen sich zunehmend mit der Fragestellung beschäftigen, wie sie trotz des Arbeitnehmermangels am Markt als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden können, um ihre Personalbedarfe auch in Zukunft decken zu können.

2.1.1 Wertewandel

Vor dem Hintergrund des Generationenwechsels in der Berufswelt sollte es eine zentrale Fragestellung von Unternehmen sein, wie sie insbesondere die junge Arbeitnehmergeneration auf sich aufmerksam machen, erfolgreich integrieren und langfristig binden können. Neben geschicktem Marketing und wettbewerbsfähigen Leistungen, gilt es auch die eigene Unternehmenskultur und Arbeitsbedingungen im Hinblick auf die Werte, Bedürfnisse und Ansichten der neuen Arbeitnehmergeneration zu hinterfragen und eine Umgebung zu schaffen, in welcher diese Generation gerne arbeiten möchten. Generell wird die Vorstellung einer erfolgreichen Karriere heute anders ausgelegt als noch in den früheren Generationen.

Die inhaltliche Kongruenz der von ihnen ausgeführten Tätigkeit mit ihren persönlichen Werten ist den Millennials, auch als Generation Z bezeichnet, wichtiger als monetäre Benefits oder eine hohe Führungsverantwortung (vgl. Werle 2012; Deloitte 2016: 18). Demnach gaben in einer Studie des Arbeitgeberbewertungsportals Glassdoor¹, 90 % der Millennials (Babyboomer: 66 %; Gen. X: 70 %) an, zusätzliche Benefits einem höheren Gehalt vorzuziehen (vgl. Glassdoor Inc. 2017: 15).

Ob der Unterschied zwischen Generationen wirklich so groß ist oder ob die Entwicklung am Wandel der Zeit liegt, ist dabei durchaus kritisch zu sehen. Ein Problem ist bereits die Abgrenzung der Jahrgänge, die je nach Quelle sehr unterschiedlich ist. Kanning (2016) ist außerdem der Meinung, dass ein Denken in Generationen ein Denken in Stereotypen ist (Kanning 2016: 37). Empirische Studien bestätigten, dass es wenig Sinn macht, Generationen auf der Basis ihrer Einstellungen zu unterscheiden. Wenn überhaupt, können nur schwache Effekte verzeichnet werden, sodass es sich eher um Mythen als um tatsächliche Unterschiede zu handeln scheint (Schröder 2018: 492). Viele Unterschiede hängen auch einfach damit zusammen, dass im Alter andere Themen priorisiert werden und manche Dinge, wie z. B. materieller Wohlstand, schon erreicht wurden (Kanning 2016: 35).

Wir gehen aber auch gar nicht davon aus, dass es grundlegende, gar genetische Veränderungen zwischen den Generationen gibt. Es reicht völlig aus, einen Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt zu konstatieren (Dietz, Enste, & Eyerund 2016: 30), um unsere Hypothese zu rechtfertigen, dass eine stärkere Kongruenz zwischen Karrierepfaden und impliziten Motiven immer wichtiger für ein kennzahlenorientiertes Personalmanagement wird.

Experten sind sich einig, dass Unternehmen grundlegend an ihrer Führungskultur arbeiten müssen, um das Potenzial der jüngeren Generationen ausschöpfen zu können. Ohne einen partizipativen Führungsstil sowie ein wertschätzendes, offenes Betriebsklima wird man sich auf Dauer bei begehrten Potenzialträgern nicht durchsetzen können (vgl. Huber & Rauch 2013: 36; Kienbaum 2015: 23). Dies verdeutlicht auch Abbildung 3:

Q: How satisfied are you with the following aspects of your work life?

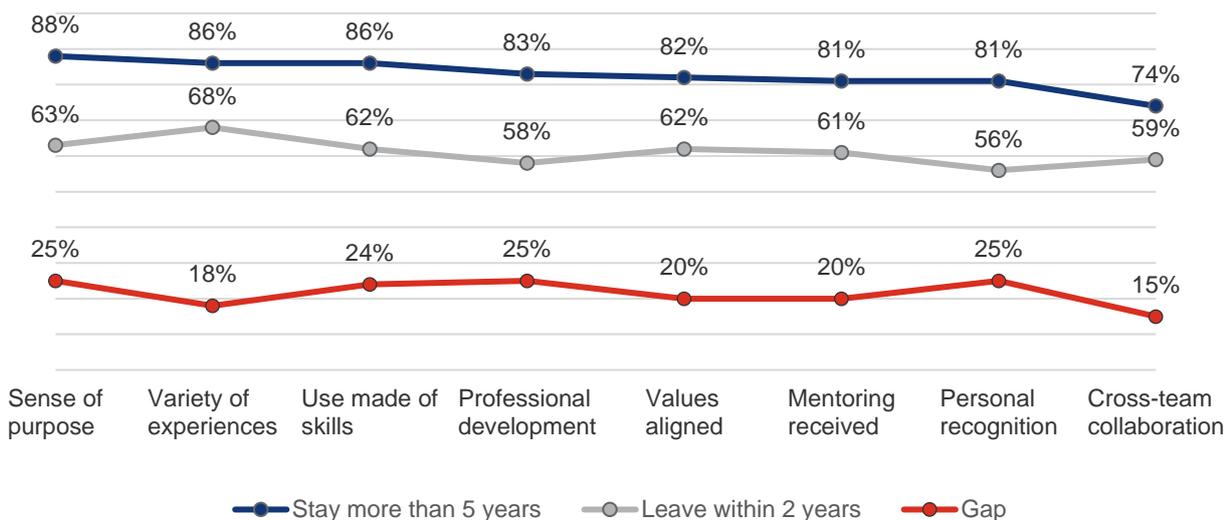


Abbildung 1: Zusammenhang der Verweilabsichten von Millennials bei ihrem jetzigen Arbeitgeber und der Zufriedenheit mit bestimmten Aspekten ihres Berufslebens (vgl. Deloitte 2016, S. 18)

¹Online-Plattform zum anonymen Austausch über Arbeitsverhältnisse, Verlauf von Bewerbungsgesprächen und Leistungen wie Gehälter und Benefits eines Unternehmens

Die von der Unternehmensberatung Deloitte durchgeführte Studie (► Abbildung 1) zeigt den starken Unterschied bei Variablen wie der empfundenen Sinnhaftigkeit („Sense of purpose“) zwischen Mitarbeitenden, die mehr als 5 Jahre bleiben gegenüber denen, die innerhalb von zwei Jahren das Unternehmen verlassen. Es ist also davon auszugehen, dass Unternehmen sich einer Konfrontation des Themas „Wertewandel“ nicht entziehen können, da ein unmittelbarer Zusammenhang mit der Rekrutierung und Bindung von Millennials festgestellt werden kann (vgl. Huber & Rauch 2013: 14). Schafft man ihnen die richtigen Anreize, erkennt ihre Bedürfnisse und kommt ihnen zur Erfüllung dieser entgegen, sind sie entgegen des öffentlichen Bildes durchaus bereit sich auch langfristig an einen Arbeitgeber zu binden.

2.1.2 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor

Insbesondere die Unternehmenskultur scheint als Faktor für die jüngeren Generationen zunehmend an Priorität hinzu zu gewinnen. Die Vermutung liegt nahe, dass sich die Unternehmenskultur verändern muss, um junge Talente langfristig binden zu können. Mit dieser setzen sich im Gegensatz zur Mitarbeiterbindung (80 %) und Mitarbeitergewinnung (82 %), jedoch gerade einmal 57 % der Unternehmen auseinander (vgl. Staufenbiel 2017: 31). Wenn die derzeit vorherrschenden Unternehmenskulturen noch immer primär durch die Werte der Babyboomer (meistens sind damit die von 1955 bis 1969 Geborenen gemeint) und Generation X (meistens sind damit die 1970 bis 1985 Geborenen gemeint) geprägt sein sollten, könnte dies bereits heute weitreichende Konsequenzen haben und eine Erklärung dafür sein, weshalb Millennials (bzw. Generation Y, womit meistens die von 1986 bis 2000 Geborenen bezeichnet werden) so häufig den Arbeitgeber wechseln, wobei hier aber auch die hohe Anzahl von Zeitverträgen und anderen „prekären“ Arbeitsverhältnissen mitwirken könnte.

Die Koordination von Wissen, das Vernetzen von Kollegen und das Steuern von Teamwork gewinnen an Wichtigkeit und drohen in traditionell geprägten Unternehmenskulturen nicht die notwendige Anerkennung zu erhalten, die jüngere Generationen nun aktiv einfordern. Die eben beschriebenen Eigenschaften werden üblicherweise mit dem Bindungsmotiv assoziiert.

Bei einem Teil der jüngeren Arbeitnehmer, die sich primär in dem zuvor beschriebenen Berufsbild sehen, hätte dies zur Folge, dass ihr Potenzial nicht erkannt würde und auch wenn sie diese Tätigkeiten hervorragend meisterten, gar nicht erst als High Potentials wahrgenommen werden würden. Dies war in diesem Kontext einer der Gründe für die Einführung des auf dem impliziten Bindungsmotiv beruhenden Karrierepfades Cultural Hero.

2.2 Individualisierung durch Analyse impliziter Motive

Die Theorie zeigt bereits, dass valide Ansatzpunkte bestehen, wonach durch die gezielte Individualisierung von Karriereprogrammen eine langfristige Bindung von Talenten an ein Unternehmen realisiert werden könnte. Grund genug, um zu überprüfen, ob dies mit Hilfe der Analyse impliziter Motive erfolgreich durchgeführt werden kann. Denn auch in der Psychologie zeigt uns die Theorie, dass die deutlich komplexer zu bestimmenden, impliziten Motive nicht nur besser geeignet sind, um eine langfristige Aussage über Karriereerfolg vorherzusagen, sondern wie Scheffer und Kuhl (2006; 2008) auch zeigen konnten, sich auch gut dafür eignen, Motivationsmaßnahmen anhand individueller Charaktermerkmale (PSI) auszuwählen.

3. METHODEN

3.1 Studiendesign und Stichprobe

Im Rahmen der Studie wurden insgesamt 40 junge Berufstätige untersucht (21 weiblich; 19 männlich), die zuvor von ihren Vorgesetzten als High Performer identifiziert worden sind. Die Teilnehmer sind zwischen 20 bis 32 Jahre alt und arbeiten überwiegend in größeren Unternehmen in Deutschland, darunter Siemens, Telekom, PwC, BCG, IBM und CGI.

Diese Gruppe kann als hochgebildet bezeichnet werden. Hochgebildete Arbeitnehmer sehen, ungeachtet von Alter und Geschlecht, in der Arbeit tendenziell mehr Selbstverwirklichung als Einkommensquelle (vgl. Schwartz et. al. 2017: 6). Die Hochgebildeten haben meist Zugriff auf ein breiteres Spektrum an Optionen in der Berufsauswahl und befinden sich oftmals in der Situation, ein Einkommensniveau erreichen zu werden, mit dem Themen wie familiäre und existenzielle Absicherung eher weniger relevant als idealistische Themen sind (vgl. ebd.). Die Studienteilnehmer absolvierten eine mehrteilige Online-Potenzialanalyse, die in der Regel in 90 Minuten und in einem Stück zu bearbeiten war. Als Analysetool kam **EPA^{plus}** der WAFM Wirtschaftsakademie GmbH inklusive eines vorgeschalteten Fragebogens zum Einsatz.

Mithilfe des Online-Fragebogens wurde zunächst das aktuelle Stimmungsbild der Teilnehmer hinsichtlich ihrer Zufriedenheit über die von ihrem Arbeitgeber angebotenen Karriereemöglichkeiten und Motivationsmaßnahmen erfasst. Zudem sollten die Teilnehmer einschätzen, wie hoch der Einfluss, der ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, auf ihre Loyalität zum Arbeitgeber ist und ob sie glaubten Motivation aus den drei vorgeschlagenen, neuen Karrierepfaden (Expert, Leadership, Cultural Hero) schöpfen zu können. Abschließend waren die Teilnehmer aufgefordert, die Relevanz derartiger Maßnahmen in Bezug auf persönliche Mitarbeiterbindung, also das Verweilen im Unternehmen, zu bewerten. Ferner kam als Teil des **EPA^{plus}** auch der Implizite Persönlichkeitstest (IPT) zum Einsatz, der die impliziten Motive Leistung, Macht, Bindung sowie die vier PSI-Makrosysteme inklusive positiven und negativen Affekten misst.

4. HYPOTHESEN

Im Folgenden werden insgesamt sechs Hypothesen (I – VI) in drei Gruppen (erste, zweite, dritte Hypothesen) aufgeteilt, um mögliche Zusammenhänge zwischen der langfristigen Bindung von High Performern und der Individualisierung von Karriereprogrammen sowie die Eignung impliziter Motive in diesem Kontext festzustellen.

Anhand der ersten Hypothese soll der Grundgedanke überprüft werden, ob individuell ausgewählte, gleichgestellte Karrierepfade (Expert, Leadership, Cultural Hero) grundsätzlich dafür geeignet sind, High Performer in dem Maße zu motivieren, dass sie sich nach eigener Aussage vorstellen könnten, bei einem Arbeitgeber langfristig zu bleiben, wenn er dies anbieten würde. Darüber hinaus wird darauf hingewiesen, dass Employer-Branding-Strategien, welche unstrukturiert Maßnahmen über die Mitarbeiter verteilen, drohen von den Mitarbeitern nicht akzeptiert oder wahrgenommen zu werden. Gründe dafür sind, dass hierbei keine individuelle Zuordnung erfolgt und entweder die Führungskraft oder der Mitarbeiter nicht den Überblick und die richtige Fremd- bzw. Selbsteinschätzung besitzt, um das geeignetste Motivationsverfahren auszuwählen.

***H₁**: Die Bereitschaft sich längerfristig an seinen jetzigen Arbeitgeber zu binden steigt gegenüber dem Ist-Zustand, wenn dieser eine individuelle Karriereentwicklung anhand der drei Karrierepfade (**Expert, Leadership, Cultural Hero**) anbietet.*

Aus Gründen der Einfachheit verzichten wir auf die explizite Formulierungen der Nullhypothesen und formulieren stattdessen nur die **H₁**. Die folgenden Hypothesen (II – IV) stützen den Grundgedanken, dass die Aussagen der Teilnehmer, welche Karrierepfade sie motivieren würden, allein noch nicht genügen, um verlässlich über mehrere Mitarbeiter eine tatsächliche Motivation zu erreichen. Auch wenn die Theorie vermuten lässt, dass die drei Karrierepfade gut mit den Motiven (Leistung, Bindung, Macht) der sogenannten Big Three zusammenpassen, besagt diese jedoch auch, dass implizite und explizite Motive in der Regel nicht miteinander korrelieren.

Es wäre daher verwunderlich, wenn ein signifikanter Zusammenhang zwischen Karrierepfad und dem korrespondierenden impliziten Motiv nachgewiesen werden könnte. Die Verifizierung der nachfolgenden Hypothesen, wäre in dem Zuge ein weiteres Indiz dafür, dass in Unternehmen auf die Analyse impliziter Motive nicht verzichtet werden sollte. Dies hätte nämlich zur Folge, dass von Karrieremodellen derzeit nur Mitarbeiter profitieren, die bereits eine hohe Motivkongruenz, eine Übereinstimmung zwischen Selbstbild und impliziten Motiven, besitzen.

*H_{1II}: Zeigt eine Person ein ausgeprägtes, implizites **Leistungsmotiv**, glaubt sie eher durch den Karrierepfad **Expert** motiviert zu werden.*

*H_{1III}: Zeigt eine Person ein ausgeprägtes, implizites **Machtmotiv**, glaubt sie eher durch den Karrierepfad **Leadership** motiviert zu werden.*

*H_{1IV}: Zeigt eine Person ein ausgeprägtes, implizites **Bindungsmotiv**, glaubt sie eher durch den Karrierepfad **Cultural Hero** motiviert zu werden.*

Im Rahmen der dritten Forschungshypothesen (V – VI) soll abschließend überprüft werden, ob bei in Deutschland ansässigen Unternehmen derzeit eine Unternehmenskultur vorherrscht, welche primär durch traditionelle Werte- und Leistungsvorstellungen geprägt ist. Es wurde die Vermutung geäußert, dass vor dem Hintergrund des Wertewandels eine Diskrepanz vorliegt, durch die bindungsmotivierte Mitarbeiter vernachlässigt werden könnten. Dies hätte zur Folge, dass moderne Arbeitsweisen und Tätigkeiten, durch die tendenziell eher bindungsmotivierte Personen Leistung zeigen können (vgl. Cultural Hero), nicht ausreichend gewürdigt werden. Auch Kuhl et. al. gehen davon aus, dass im Gegensatz zu ihren Vorgängern bei jüngeren Generationen deutlich stärkere Feeling-Tendenzen, also überwiegend entwicklungs- und integrationsorientierte Motivationstypen zu finden sind, welche im Konflikt zu vorangegangenen Generationen stehen, die eher resultatorientiert arbeiten (vgl. Kuhl et. al. 2010: 67 f.).

Dies würde sich beispielsweise dadurch äußern, dass in der Stichprobe weniger bindungsmotivierte Personen auftauchen als Macht- oder Leistungsmotivierte, da sie erst gar nicht von ihrer Führungskraft, die tendenziell eher den älteren Generationen angehört, als High Potential eingeordnet werden. Außerdem wäre vermutlich zu beobachten, dass Bindungsmotivierte weniger zufrieden mit den Methoden sind, die ihr Arbeitgeber ihnen derzeit zur persönlichen Weiterentwicklung bietet. Da es eine Eigenschaft bindungsmotivierter Personen ist, sich den Einflüssen ihrer Umwelt unterzuordnen, sowie Konflikten aus dem Weg zu gehen, wäre damit zu rechnen, dass sie glauben, eher durch eine andere Maßnahme als Cultural Hero motiviert werden zu können. Da Bindung und Macht eher negativ miteinander korrelieren und die Tätigkeiten, die in Verbindung mit einer Führungskarriere stehen, gegensätzlich zu den Bedürfnissen bindungsmotivierter Personen verlaufen, wird untersucht, inwiefern für diese eine Expertenlaufbahn in Frage kommt.

*H_{1V}: Zeigt eine Person ein ausgeprägtes, implizites **Bindungsmotiv**, ist sie eher **unzufrieden** mit den Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklungen, die sie derzeit geboten bekommt.*

*H_{1VI}: Zeigt eine Person ein ausgeprägtes, implizites **Bindungsmotiv**, glaubt sie eher durch den Karrierepfad **Expert** motiviert zu werden.*

5. DATENANALYSE

Mit einer Ausschussquote von 22 % liegen N = 31 auswertbare Ergebnisse vor (12 männlich; 19 weiblich). Diese unterliegen größtenteils keiner Normalverteilung, weshalb der Mann-Whitney-U-Test anstelle des t-tests zur Validierung der Hypothesen genutzt wird. Bis auf die in absoluten Häufigkeiten gemessenen Motive, liegen die Antworten in Likert-Skalen vor.

Deskriptive Statistik									
	N	SW	Min.	Max.	MW	Med.	Std. - Abw.	Schiefe	
								Stat.	Fehler
happy_opportunities_ist	31	5	1	6	3.97	4	1.35	-0.63	0.42
retention_ist	31	2	0	2	0.55	0	0.77	1.01	0.42
retention_soll	31	2	0	2	1.32	1	0.6	-0.24	0.42
program_Expert	31	5	1	6	4.19	4	1.47	-0.36	0.42
program_Leadership	31	4	2	6	4.52	5	1.09	-0.37	0.42
program_CulturalHero	31	5	1	6	3.55	3	1.26	0.31	0.42
Leistung	31	4	1	5	3.13	3	1.23	-0.26	0.42
Bindung	31	4	0	4	1.45	1	1.12	0.36	0.42
Macht	31	4	1	5	3.03	3	1.2	0.18	0.42

Tabelle 1: Deskriptive Statistiken der Stichprobe

Die Spannweite der Merkmale, die miteinander verglichen werden sollen, eignet sich aufgrund ihrer Homogenität in den einzelnen Gruppen (implizite Motive, Karrierewege) gut für die Verwendung einer Rangkorrelation. Um bei der Berechnung eine mittlere Robustheit gegenüber Ties² zu haben, wird der Rangkorrelationskoeffizient nach Kendalls Tau-b (τ_B) eingesetzt. Die Effektstärke, sofern angegeben, wird nach Cohen (1992) ermittelt. Da $N > 30$, wird die asymptotische Signifikanz anstelle der exakten Signifikanz berichtet. Als Tools kommen zur Validierung der Hypothesen SPSS 25, zur explorativen Datenanalyse sowie Datenvorverarbeitung KNIME Analytics Platform und für die Plots „R“ zum Einsatz.

Vor der Validierung der Hypothesen erfolgt ein Einblick in folgende Korrelationsmatrix (► Abbildung 2: Korrelationsmatrix nach Kendalls Tau-b (τ_B)) der untersuchten Merkmale. Diese vermittelt einen ersten Eindruck über die statistischen Zusammenhänge der einzelnen Merkmale untereinander. So lässt sich an der Korrelationsmatrix beispielsweise bereits eine hochsignifikante, starke Korrelation zwischen der Zufriedenheit mit den aktuellen Weiterentwicklungschancen („happy_opportunities“) und der Bindungsbereitschaft an den aktuellen Arbeitgeber („retention_ist“) erkennen ($r_{\tau_B} = .506$, $p \leq .001$, $N = 31$). Dies erscheint grundsätzlich erst einmal logisch, denn zufriedene Mitarbeiter sollten keinen Grund haben das Unternehmen zu verlassen. Darüber hinaus fällt ebenfalls die negative, mittelstarke Korrelation des impliziten Bindungsmotivs („Bindung“) und der aktuellen Bindungsbereitschaft an den Arbeitgeber („retention_soll“) auf ($r_{\tau_B} = -.350$, $p \leq .05$, $N = 31$).

² In der Rangstatistik: Bindungen in den Daten; identische Ränge bei zwei verglichenen Merkmalen

	happy_opportunities	retention_ist	retention_soll	Expert	Leadership	CulturalHero	Leistung	Bindung	Macht
happy_opportunities	happy_opportunities	.51**	.13	-.04	.08	-.11	-.08	-.20	.22
retention_ist		retention_ist	.50**	-.10	.15	-.05	.01	-.33*	.14
retention_soll			retention_soll	.09	-.03	-.20	.04	-.26	.08
Expert				Expert	-.17	-.16	-.13	.35*	-.19
Leadership					Leadership	.07	.20	.02	-.14
CulturalHero						Cultural Hero	-.10	.03	.08
Leistung							Leistung	-.24	-.50**
Bindung								Bindung	-.36*
Macht									Macht

** . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).
 * . Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

Abbildung 2: Korrelationsmatrix nach Kendalls Tau-b (τ_B)

6. ERGEBNISSE

6.1 Untersuchung der ersten Hypothese

Um die Alternativhypothese annehmen zu können, dass individuelle Karrierepfade dazu führen, dass die Bindungsbereitschaft junger High Potentials steigt, muss die Nullhypothese widerlegt werden, dass es keinen Unterschied zwischen der jetzigen Bindungsbereitschaft und der Bindungsbereitschaft mit dem Angebot gleichgestellter, individueller Karrierepfade gibt. Hierzu wird ein asymptotischer Wilcoxon-signed-rank-Test zur Bestimmung der Unterschiede zweier verbundener Stichproben durchgeführt.

Wilcoxon Test				
Ränge		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
retention_soll - retention_ist	Negative Ränge	0 ^a	0	0
	Positive Ränge	20 ^b	11	210
	Bindungen	11 ^c		
	Gesamt	31		
a. retention_soll < retention_ist		Z (negative Ränge)		-4.179
b. retention_soll > retention_ist		Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		p < .0001
c. retention_soll = retention_ist				

Tabelle 2: Wilcoxon-signed-rank-Test

Dieser ist hochsignifikant und zeigt, dass die Verbundenheit mit Einführung der Karrierepfade (mittlerer Rang = 10.5) höher ist als es mit zum jetzigen Zeitpunkt verfügbaren Maßnahmen (mittlerer Rang = 0) der Fall ist ($z = -4.179$, $p \leq .001$, $N = 31$, $r = .75$), wodurch die Nullhypothese verworfen und die Alternativhypothese H_{1I} angenommen werden kann (vgl. ►Tabelle 2).

6.2 Untersuchung der zweiten Hypothesen

Zur Untersuchung der zweiten Hypothesen wird für die Überprüfung der Nullhypothesen, jeweils der nicht-parametrische Mann-Whitney-U-Test für unabhängige Stichproben verwendet. Hiermit wird getestet, inwiefern das Auftreten eines impliziten Motivs (dichotomisiert) einen Einfluss auf die Präferenz des korrespondierenden Karrierepfades hat.

Mann-Whitney-U Ränge		Bindung x Cultural Hero			Macht x Leadership			Leistung x Expert		
Leistung_Med, Macht_Med, Bindung_Med		N	MR	Med	N	MR	Med	N	MR	Med
prog_Expert, prog_Leadership, prog_CulturalHero	0	17	16.32	3	22	15.47	4	18	16.41	4
	1	14	15.60	3	9	17.27	5	13	15.42	4
	Gesamt	31			31			31		

Tabelle 3: Mann-Whitney-U-Ränge für die zweiten Hypothesen; MR = Mittlerer Rang; Med = Median

Bereits beim Betrachten der Ränge (vgl. ►Tabelle 3) kann festgestellt werden, dass es beim mittleren Rang kaum einen Unterschied macht, ob ein dichotomisiertes, implizites Motiv auftritt oder nicht. Die Teststatistiken zu den einzelnen Tests stützen diese Vermutung (vgl. ►Tabelle 4), weshalb für die zweiten Hypothesen die nachfolgenden Schlussfolgerungen gezogen werden können.

	Mann-Whitney-U Teststatistik		
	prog_Expert	prog_Leadership	prog_CulturalHero
Mann-Whitney-U	109.5	87.5	113.5
Wilcoxon-W	200.5	340.5	218.5
Z	-.307	-.519	-.225
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	.758	.603	.821

Tabelle 4: Mann-Whitney-U Teststatistiken für die zweiten Hypothesen

Für H_{1II} ist der Test auf Unterschiede zwischen den Personen, die ein Leistungsmotiv zeigen (Med. = 4) und denen, die keines zeigen (Med. = 4) hinsichtlich des Karrierepfads Expert bei einem Signifikanzniveau von $\alpha = 10\%$ ³ nicht signifikant (Mann-Whitney-U: $U = 109.5$, $p = .758$). Demnach muss die Alternativhypothese verworfen und die Nullhypothese

H_{0II} beibehalten werden.

Gleiches gilt für H_{1III} mit dem Test auf Unterschiede zwischen den Personen, die ein Machtmotiv zeigen (Median = 5) und denen, die keines zeigen (Median = 4) hinsichtlich des Karrierepfads Leadership bei einem Signifikanzniveau von $\alpha = 10\%$ nicht signifikant (Mann-Whitney-U: $U = 87.5$, $p = .603$). Demnach muss auch hier die Alternativhypothese verworfen und die Nullhypothese H_{0III} beibehalten werden.

Und auch für H_{1IV} ist der Test auf Unterschiede zwischen den Personen, die ein Bindungsmotiv zeigen (Median = 3) und denen, die keines zeigen (Median = 3) hinsichtlich des Karrierepfads Cultural Hero bei einem Signifikanzniveau von $\alpha = 10\%$ nicht signifikant (Mann-Whitney-U: $U = 113.5$, $p = .821$). Demnach muss hier ebenfalls die Alternativhypothese verworfen und die Nullhypothese H_{0IV} beibehalten werden.

Es bestätigt sich die bereits geäußerte Vermutung, dass für keines der drei Motive ein Unterschied in der Verteilung der Merkmalsausprägung des korrespondierenden Karrierepfads festgestellt werden kann. Dies bestätigt den Grundgedanken, dass es nicht genügt, auf Basis der Theorie passende Karrierepfade zu erzeugen, da Mitarbeiter selbst erst einmal nicht in der Lage dazu sind, zu erkennen, dass dieser von Vorteil für ihre Motivkongruenz und der daraus resultierenden Vorteile, wie z. B. das Flow-Erleben, sein kann.

6.3 Untersuchung der dritten Hypothesen

Abschließend soll untersucht werden, ob sich eine statistische Evidenz für die Vermutung finden lässt, dass es eine Diskrepanz des Leistungsverständnisses in den Unternehmenskulturen großer Unternehmen gibt. Hierfür wird zur Verifizierung der zwei Hypothesen erneut auf den Mann-Whitney-U-Test zurückgegriffen. Um H_{0V} verwerfen zu können, ist es notwendig zu testen, ob sich durch die vom Arbeitgeber aktuell zur Verfügung gestellten Maßnahmen die Bindungsbereitschaft der Teilnehmer zur persönlichen Weiterentwicklung gleichmäßig über die Gruppen des dichotomisierten, impliziten Bindungsmotivs verteilen.

³ Gerichtete Alternativhypothese; Signifikanz wird zweiseitig ermittelt

Mann-Whitney-U Ränge		Bindung x retention_ist				Expert x Bindung			
Bindung_Med, prog_Expert_Med		N	MR	RS	Med	N	MR	RS	Med
retention_ist, Bindung	0	17	18.29	311	5	18	12.89	232	1
	1	14	13.21	185	4	13	20.31	264	2
	Gesamt	31				31			

Tabelle 5: Mann-Whitney-U-Ränge für die dritten Hypothesen; MR = Mittlerer Rang; RS = Rangsumme; Med = Median

Mann-Whitney-U Teststatistik		
	retention_ist	Bindung
Mann-Whitney-U	80	61
Wilcoxon-W	185	232
Z	-1.78	-2.32
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	.075	.02
Effektstärke	.32	.42

Tabelle 6: Mann-Whitney-U Teststatistik

Für H_{1V} zeigt der Test, dass Personen, die ein ausgeprägtes Bindungsmotiv zeigen (Median = 4) eine geringere Wechselbereitschaft (retention_ist) aufweisen, als diejenigen, die kein ausgeprägtes Bindungsmotiv zeigen (Median = 5) (vgl. ► Tabelle 5). Der Unterschied ist bei dem Mann-Whitney-U-Test bei einem Signifikanzniveau von $\alpha = 10\%$ signifikant und weist eine mittlere Effektstärke von $r = .32$ auf (vgl. ► Tabelle 6).

Die Nullhypothese H_{0V} kann also zugunsten der Alternativhypothese H_{1V} verworfen werden (Mann-Whitney-U: $U = 80$, $p < .05$). Ferner sollte untersucht werden, ob Unterschiede bezüglich der Verteilung des impliziten Bindungsmotivs über den Karriereweg Expert festgestellt werden können.

Hierfür zeigt der Test, dass Personen, die den Karriereweg Expert (dichotomisiert) bevorzugen (Median = 2) ein höher ausgeprägtes Bindungsmotiv als diejenigen aufweisen, die ihn nicht bevorzugen (Median = 1). (vgl. ► Tabelle 5)

Der Unterschied ist bei dem Mann-Whitney-U-Test mit einem Signifikanzniveau von $\alpha = 10\%$ signifikant und weist eine mittlere Effektstärke von $r = .42$ auf. Die Nullhypothese H_{0VI} kann also ebenfalls zugunsten der Alternativhypothese H_{1VI} verworfen werden (Mann-Whitney-U: $U = 61$, $p < .05$). (vgl. ► Tabelle 6)

7. DISKUSSION UND FAZIT

Einerseits könnten anhand der Karrierepfade Maßnahmen zur Motivation von Mitarbeitern gezielter und effektiver hinsichtlich ihrer Wirkung auf Mitarbeiter verteilt werden. Damit kann die von der jüngeren Generation zunehmend eingeforderter Individualisierung erreicht werden. Andererseits besteht mit dem neuen Karrierepfad Cultural Hero die Möglichkeit, einen Paradigmenwechsel einzuleiten, anhand dessen die Unternehmenskultur nachhaltig und durch die Mitarbeiter selbst hinsichtlich Reziprozität, Kommunikation und dem Verständnis von Leistung verbessert werden kann. Das Zuordnen von Motivationsmaßnahmen anhand motivationstheoretischer Ansätze ist kein neues Feld, wie anhand von Kuhl et. al.(2010) und Scheffer und Kuhl (2006) gezeigt wurde. Vieles deutet darauf hin, dass dies auch anhand der impliziten Big-Three-Motive möglich ist.

In der Studienstichprobe konnte für bestimmte Motivationsmaßnahmen eine innere Konsistenz von Cronbachs $\alpha = .72$ und $\alpha = .68$ (.63) für zwei unterschiedliche Gruppen bestimmt⁴ werden. Auch wenn dies zunächst einmal für starke Zusammenhänge spricht, bedarf es für die letztendliche Verifizierung einer Längsschnittstudie, um die Wirkung der Methoden anhand der drei auf den Big Three basierenden Karrierepfade über einen längeren Zeitraum zu messen.

Die Annahme der ersten Hypothese bestätigt, dass die Subgruppe der High Potentials in großen Unternehmen dazu bereit ist, sich länger an einen Arbeitgeber zu binden, wenn dieser ihnen individuelle Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung bietet. Damit konnte hier gezeigt werden, dass die Beobachtungen, die von Unternehmensberatungen, Sozialforschern und Instituten hinsichtlich der jüngeren Generationen gemacht wurden, wahr sind: Jüngere Generationen sind grundsätzlich dazu bereit, sich für längere Zeit an einen Arbeitgeber zu binden.

Durch die Verifizierung der zweiten Forschungshypothesen konnte gezeigt werden, dass der explizite Wunsch nach Karrierepfaden allerdings noch nicht genügt, um eine bestmögliche Motivation zu erreichen, da kein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen den impliziten Motiven (Leistung, Macht, Bindung) und dem expliziten Selbstbild der Teilnehmer (Karrierepfade) gefunden werden konnte. Die Implikationen dieser Erkenntnis gehen jedoch noch etwas tiefer. Zuvor wurde anhand des Flow-Erlebens und der PSI-Theorie gezeigt, dass ein dauerhafter Zustand der Motivinkongruenz nicht nur hinderlich für die Produktivität und Motivation eines Mitarbeiters ist, sondern schlimmstenfalls auch langfristige, gesundheitliche Konsequenzen mit sich bringen kann. Für Manager konnten dies Kazén und Kuhl (2011) eindrucksvoll empirisch belegen.

Dieser Grundgedanke wird im dritten Hypothesenteil aufgegriffen und gestützt durch die Erkenntnisse aus der Verifizierung der Hypothesen und denen der explorativen Forschung. Mehrere statistisch signifikante Befunde deuten darauf hin, dass eine Diskrepanz hinsichtlich des Leistungsverständnisses zwischen dem aktuell existierenden Wertebild der jüngeren Generationen und den derzeit vorherrschenden Unternehmenskulturen bei den Arbeitgebern der Stichprobenteilnehmer existiert.

„Smart managers create opportunities for people to use their strengths.“
(Grant et. al. 2018)

Die Studie verfolgt den Ansatz, ein möglichst einfaches Modell zu entwickeln, mit dem existierende Motivationsmaßnahmen gewinnbringender für sowohl Unternehmen, als auch Mitarbeiter allokiert werden können. Darüber hinaus wird ein neuer Karrierepfad vorgeschlagen, mit dem die Akzeptanz durch Mitarbeiter mit einem ausgeprägten Bindungsmotiv gesteigert werden soll, um einen positiven, nachhaltigen Einfluss auf die Unternehmenskultur zu haben. Hierbei darf nicht vergessen werden, dass es sich bei den Big Three lediglich um ein extrem vereinfachtes Modell handelt. Sicherlich gibt es Führungskräfte mit einem stark ausgeprägten Bindungsmotiv, die in ihrem Job zur Spitzenklasse gehören. Tatsächlich zeigen rezente Studien, dass heute ein höheres Bindungsmotiv für erfolgreiche Führung viel wichtiger ist als in der Vergangenheit, in der vor allem ein hohes Machtmotiv gefordert war (Steinmann et al. 2015). Genauso gibt es macht- oder leistungsmotivierte Menschen, die sicher auch Interesse an Teilen des Tätigkeitsfeldes eines Cultural Hero hätten.

⁴ Gruppe 1: Empowerment, Job Enrichment, Leadership
Gruppe 2: Mentoring, Corporate Culture, Cultural Hero, (Job Enlargement)

Auf keinen Fall soll der Eindruck entstehen, dass anhand der drei Karrierepfade ein „Schubladendenken“ gefördert werden soll – ganz im Gegenteil: Die Individualisierung rückt immer stärker in den Vordergrund und Formen künstlicher Intelligenz erlauben es uns von Tag zu Tag mehr, effektiver und effizienter zu arbeiten. Mit den Möglichkeiten, welche sich der Personaldiagnostik hierdurch bieten, ist die Einführung motivbasierter, Karrierepfade lediglich der Anfang und kann dabei helfen, einen nachhaltigen Kultur- und Paradigmenwechsel in eine moderne Unternehmenskultur zu beginnen, durch die alte „Denksilos“ gebrochen werden, anstatt Neue zu schaffen.

7.1 Implikationen für die Wirtschaft

1. Status Quo und Awareness

Unternehmen sollten ein Gefühl für die aktuelle Situation in ihrer Organisation bekommen. Hierfür kann zum Beispiel das Flow-Erleben anhand eines Fragebogens gemessen werden. Auch die Messung der impliziten Motive in Kooperation mit einem Institut wie der WAFM Wirtschaftsakademie GmbH, ist unter dem Gesichtspunkt der Kosten-Nutzen-Relation empfehlenswert, insbesondere unter Berücksichtigung der Kosten einer Fehlbesetzung.

2. Investition in Forschung und Entwicklung

Unternehmen sollten die Forschung in diesem Themengebiet unterstützen, indem sie in ihre Mitarbeiter investieren. Je mehr Erfahrungswerte und Daten den forschenden Instituten zur Verfügung stehen, desto besser werden die Ergebnisse. Dies trifft insbesondere bei der Anwendung von künstlicher Intelligenz zu. Damit dürften auch Klassifizierungen und Analysen, die binnen Sekunden erhältlich sind, zukünftig möglich sein.

3. Anerkennen von Leistung

Dies ist ein Punkt der nicht allein Unternehmen, sondern jeden Einzelnen betrifft und nur durch gemeinsames Umdenken erreicht werden kann. Es schadet nicht, im Berufsalltag einmal in sich zu gehen und zu überlegen, ob man gegebenenfalls selbst Teil des Problems ist, indem man Experten und Führungskräfte für wichtiger hält, als die Kolleginnen und Kollegen, die eine reibungslose Kommunikation, Vernetzung und den intraorganisationalen Zusammenhalt fördern⁵. Schlussendlich sind dies alles Voraussetzungen dafür, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der jüngere Generationen arbeiten möchten und zu Höchstleistungen aufblühen.

7.2 Kritische Würdigung

Qualität der Stichprobe:

Trotz mehrfacher Erinnerung war es leider nicht möglich die Teilnehmerzahl zu erhöhen. Eine Ursache hierfür ist, dass die eingeladenen Teilnehmer größtenteils sehr eingespannt im Berufsalltag sind und sich die Zeit zur Teilnahme nicht nehmen konnten. Für eine mögliche Operationalisierung sollte daher darauf geachtet werden, Testverfahren so kurz wie möglich zu halten, um einen Teilnehmerrauschuss minimieren zu können (hier: ca. 22 %). Eine größere Stichprobe wäre hilfreich gewesen, um die statistische Stärke der Daten zu erhöhen. Generell weist die Stichprobe einige Schwächen auf. Die Motive sind nicht gleichmäßig verteilt, ebenso wenig das Verhältnis zwischen Männern und Frauen. Darüber hinaus wurde lediglich die Bezeichnung als High Potential durch die Führungskraft vorausgesetzt, aber nicht überprüft, was die Kriterien für das Erreichen dieses Status sind.

⁵ Buchempfehlung mit vielen Praxisbeispielen:
Give and Take, Adam Grant (2013), ISBN: 1101622849

Qualität der Befragung und Methodik:

Auch der vorgeschaltete Fragebogen weist Schwächen auf, dessen Einfluss auf das Befragungsergebnis es kritisch zu betrachten gilt. Bei der Formulierung der Fragen wurde nicht ausreichend auf deren Semantik geachtet, was anhand des Merkmals Corporate Culture deutlich wurde. Für zukünftige Forschungen auf dem Gebiet empfiehlt es sich, die Fragen in noch intensiverer Zusammenarbeit mit geschultem, psychologischem Fachpersonal zu entwickeln. Durch eine größere Stichprobe und Methoden, die ein tieferes psychologisches Fachwissen und sozialforschungstypische, statistische Methodenkenntnisse voraussetzen, hätten noch genauere Ergebnisse erzielt werden können. Insbesondere die Ergebnisdaten der vier PSI-Makrosysteme wurden kaum genutzt. Hier stehen weitere Untersuchungen zum theoretischen Hintergrund an.

LITERATURVERZEICHNIS

- Becker, T. (2013) „Recruiting - Talent Relationship Management von Audi“, in Künzel, H. (Hrsg.) Erfolgsfaktor Employer Branding. München: Hansjörg Künzel, S. 91–107.
- Borman, W.C. (1974). The ratings of individuals in organizations: an alternative approach. *Organizational Behavioral and Human Performance*, 12, 105-124.
- Borman W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). New York: Jossey Bass.
- Cohen, J. (1992) „Statistical Power Analysis“, *Current Directions in Psychological Science*. SAGE Publications; Los Angeles, CA, 1(3), S. 98–101. doi: 10.1111/1467-8721.ep10768783.
- Deloitte (2016) The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders.
- Deloitte (2017) The 2017 Deloitte Millennial Survey Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world.
- Dietz, B., Enste, D. H., & Eyerund, T. (2016). Mythos Generation Y?: Eine historische und institutionenökonomische Perspektive. *Diskussion*: Nr. 28. München: Roman Herzog Institut e. V.
- Glassdoor Inc. (2017) 50 HR and Recruiting Statistics for 2017. Mill Valley. <http://resources.glassdoor.com/rs/899-LOT-464/images/50hr-recruiting-and-statistics-2017.pdf> (Zugegriffen: 31. Mai 2018).
- Grant, A. (2013) *Give and take : a revolutionary approach to success*. Viking.
- Grant, A. et. al. (2018) *Employee Retention: Why People Really Quit Their Jobs*, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/01/why-people-really-quit-their-jobs> (Zugegriffen: 12. Oktober 2018).
- Huber, T. & Rauch, C. (2013) *Generation Y - Das Selbstverständnis der Manager von morgen*. Düsseldorf.
- Kanning, U. P. (2016). Gibt es die Generation Y? *Personalmagazin*. (11), 34–37.
- Kazén, M. & Kuhl, J. (2011). Directional discrepancy between implicit and explicit power motives is related to well-being among managers. *Motivation and Emotion*, 35, 317–327.
- Kernke, S. (2018). Generation Z und künftige Anforderungen an den Arbeitsmarkt. *Management & Krankenhaus*. (9), 9–10.
- Kienbaum (2015) *Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y*. Dortmund. http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/kienbaum_institut_ism_studie_absolventen_08_2015.pdf (Zugegriffen: 10. August 2018).

- Kienbaum (2017) Arbeitest du noch oder lebst du schon? Die Karriereorientierung der Generation Y. Dortmund. http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/KIILT_2017_Absolventenstudie_Report_2017.pdf (Zugegriffen: 24. Mai 2018).
- Kuhl, J. et. al. (2010) Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen: Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl und -entwicklung. Kohlhammer Verlag.
- Künzel, H. (2013) „Erfolgsfaktor Employer Branding - Vorwort“, in Künzel, H. (Hrsg.) Erfolgsfaktor Employer Branding. München: Hansjörg Künzel, S. I–VIII.
- Peter, L.J. & R. Hull (2001). Das Peter-Prinzip oder die Hierarchie der Unfähigen. 12. Auflage, Rowohlt-TB 61351, Reinbek bei Hamburg 2001, ISBN 978-3-499-61351-7.
- Priester, U. (2013) „Demografiemanagement – Generationen vereinen“, in Künzel, H. (Hrsg.) Erfolgsfaktor Employer Branding. München: Hansjörg Künzel, S. 279–290.
- Scheffer, D. & Kuhl, J. (2005). Erfolgreich Motivieren. Göttingen: Hogrefe.
- Scheffer, D., & Kuhl, J. (2008). Volitionale Prozesse der Zielverfolgung. In U. Kleinbeck & Schmidt (Eds.), Enzyklopädie der Psychologie, Vol. 1: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Schwartz, M. von et. al. (2017) Generation What? - Europabericht. Heidelberg. <http://www.br.de/presse/generation-what-europaeischer-abschlussbericht-102.html> (Zugegriffen: 11. August 2018).
- Sousa, A. & Van Dierendonck, D. (2016). Introducing a Short Measure of Shared Servant Leadership Impacting Team Performance through Team Behavioral Integration. *Frontiers in Psychology*, 6: 2002. Schröder, M. (2018). Der Generationenmythos. *Kölner Zeitschrift Für Soziologie Und Sozialpsychologie*, 70(3), 469–494. <https://doi.org/10.1007/s11577-018-0570-6>
- Staufenbiel (2017) RecruitingTrends 2017. Köln.
- Steinmann, B., Dörr, S.L., Schultheiss, O.C. & Maier, G.W. (2015). Implicit motives and leadership performance revisited: What constitutes the leadership motive pattern? *Motivation and Emotion*, 39, 167–174.
- Sturm, M., Reiher, S., Heinitz, K. & Soellner, R. (2011). Transformationale, transaktionale und passiv-vermeidende Führung. Eine metaanalytische Untersuchung ihres Zusammenhangs mit Führungserfolg. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 55(2), 88–104. WafM (2018) EPaPlus - Die Potenzialdiagnostik, WafM Wirtschaftsakademie GmbH. <https://www.wafm.de/epaplus/> (Zugegriffen: 4. Oktober 2018).
- Werle, K. (2012) Karriereverweigerer: Wer will noch Chef werden? <http://www.managermagazin.de/magazin/artikel/a-851513.html> (Zugegriffen: 27. September 2018).
- Wilcox, R. R. (2012) Introduction to robust estimation and hypothesis testing. San Diego, CA: Elsevier.

PERSÖNLICHKEITSBASIERTE KONVERSATIONEN MIT VIRTUELLEN AGENTEN – EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUR MESSUNG DES ERFOLGS



Sophie Richter-Mendau
IBM Watson, Data & Artificial Intelligence

David Scheffer
NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft

Abstract: Chatbots im Kundenservice werden typischerweise an die Markenpersönlichkeit und die Unternehmenskommunikation angepasst. Wäre es in Zeiten von Hyperindividualisierung nicht erfolgsversprechender, den Kommunikationsstil des Chatbots auf die Persönlichkeit des Nutzers anzupassen? Die Ergebnisse der vorgestellten Onlinestudie (n = 150) implizieren, dass in einem ausschließlich textbasierten Chatbot-Interface der rationale Stil bevorzugt wird, unabhängig vom Persönlichkeitstyp. Es zeigen sich jedoch Unterschiede zwischen den Persönlichkeitstypen: Die Zufriedenheit der Feeling-Typen ist stärker durch die Art der Formulierung beeinflusst, die der Thinking-Typen ist stärker abhängig von der mittleren Erkennungsrate des Chatbots.

Keywords: Chatbot, Kommunikation, Individualisierung, Persönlichkeit

1. EINLEITUNG

Was wäre, wenn ... dieser Artikel nur für Sie geschrieben worden wäre? Er einzigartig auf Ihre ganz persönlichen Präferenzen der Informationsaufnahme und -verarbeitung angepasst worden wäre? Bevorzugen Sie viele Fakten und Details, würden Sie auf den folgenden Seiten detaillierte Ausführungen vorfinden; sind Sie eher der Typ fürs „große Ganze“, enthielte jeder Abschnitt eine holistische Darstellung der Informationen sowie visionäre Ansätze, die Sie einladen, Ihren Horizont zu erweitern. Absatzlänge und linguistischer Stil wären auf Ihre Literaturpräferenzen – Lieblingsautor, Lieblingsgenre – abgestimmt und würden den Inhalt des Artikels nicht nur unterhaltsam, sondern auch nachhaltig vermitteln, sodass sich die Ideen und Konzepte in Ihrem Langzeitgedächtnis verankerten.

Sophie Richter-Mendau, AI Consultant bei IBM und Masterabsolventin im Fach Wirtschaftspsychologie an der NORDAKADEMIE Graduate School. Seit 2013 bei IBM, konzipiert und entwickelt Frau Richter-Mendau Künstliche Intelligenz für Kunden unterschiedlicher Industrien, u.a. Chatbots basierend auf IBM Watson. Kürzlich gestaltete sie die Persönlichkeit des Roboters CIMON, der ersten Künstlichen Intelligenz im Weltraum. Frau Richter-Mendaus Forschungsinteresse liegt in Trends der Mensch-Maschine-Interaktion und den Einsatzmöglichkeiten psychometrischer Tests in Geschäftsanwendungen.
E-Mail: s.richtermendau@gmail.com

Prof. Dr. David Scheffer, Professor für Personalmanagement und Leiter des M. Sc. in Wirtschaftspsychologie an der NORDAKADEMIE, promovierte an der Universität Osnabrück unter der Leitung von Prof. Dr. Kuhl. Nach seiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Personal- und Organisationspsychologie an der Helmut-Schmidt Universität, Hamburg, wurde er Partner und wissenschaftlicher Berater in der Unternehmensberatung fbt. Prof. Scheffer's Forschungsinteresse sind die Auswirkungen impliziter Persönlichkeitssysteme im Berufsleben sowie im Konsumverhalten.
E-Mail: david.scheffer@nordakademie.de

Klingt wie Science-Fiction? Nicht unbedingt! Die Konsumentenwelt erlebt derzeit einen Trend der Hyperpersonalisierung (Wenzel 2018). Die fortschreitende Digitalisierung bietet Unternehmen in der heutigen Zeit dafür viele Möglichkeiten: Es werden Nutzerprofile angelegt, soziodemografische Daten gesammelt, mit dem individuellen Transaktionsverhalten korreliert und Analysen über den gesamten Kundenstamm durchgeführt, um dem Kunden anschließend passende, personalisierte Produktvorschläge zu unterbreiten (Pickhardt 2002).

Des Weiteren bieten Firmen heute auch ein breites Portfolio möglicher Kundenservice-Kanäle an: Je nach Präferenz können Kunden persönlich im Geschäft, am Telefon, auf der Website oder auf Social-Media-Plattformen ihre Anliegen klären (Buljan 2002). Nicht ganz uneigennützig offerieren sie den Kunden auch immer häufiger Tools zur Selbsthilfe, um die eigenen Call Center zu entlasten und so die Kosten für den Kundenservice zu reduzieren (Kusber 2017). Durch den Einsatz intelligenter Technologien wie Natural Language Processing, Machine Learning Algorithmen und künstlicher Intelligenz sind diese Tools schnell implementiert und günstig im Betrieb – ein virtueller Assistent hat einen deutlich geringeren Stundenlohn als sein menschliches Pendant.

Automatisierte textbasierte persönliche Assistenten, sogenannte **Chatbots**, erfahren einen regelrechten Hype (Di Prospero, Norouzi, Fokaefs, & Litoiu 2017). Auch sie verarbeiten bereits Daten der Nutzer: Präferenzen des Users können als Kontextinformation an das System übergeben werden und dadurch zuvor definierte Dialogzweige auswählen, die auf den Gesprächspartner eingehen (Kusber 2017). Eine Adaptierung der Dialoge auf Basis solcher Daten kann sinnvoll sein, aber je nach Personalisierungskomponente auch sehr aufwendig und komplex.

Die Liste möglicher Differenzierungsmerkmale ist lang: das aktuelle Wetter, die Stimmung des Nutzers, sein Transaktionsverhalten, seine „Likes“ auf Facebook – oder seine Persönlichkeit (Li, Zhou, Yang, & Mark 2017). Je mehr Faktoren als Differenzierung mit aufgenommen werden, desto komplexer werden Entwicklung und Pflege der Dialogbäume. Es stellt sich die Frage, ob speziell die Anpassung des Dialogs auf das Persönlichkeitsprofil des Nutzers einen wirtschaftlichen Mehrwert bietet. Bisher wurden nur wenige Studien (Horzyk, Magierski, & Miklaszewski 2009) durchgeführt, die eben jene Wirksamkeit persönlichkeitsgerichteter Ansprache im Chatkontext empirisch untersuchten. Sie sind schon älter und daher auf einem Stand, der ohne nennenswerte KI stattfinden musste.

2. PERSÖNLICHKEIT

2.1 PSI-Theorie

Es gibt unterschiedliche Modelle der menschlichen Persönlichkeit. Ein in den letzten Jahren recht verbreitetes Modell ist das „Big Five“-Modell der Persönlichkeit, das jedoch als zu statisch und oberflächlich kritisiert worden ist (Scheffer & Heckhausen 2018). Wir wollen hier daher zwei dynamische Modelle herausstellen, die die menschliche Persönlichkeit als dynamische Balance miteinander interagierender Systeme verstehen. Die umfassendere und differenziertere dieser beiden Systemtheorien ist die Persönlichkeits-System-Theorie (kurz PSI-Theorie) von Kuhl (2001). Eine empirisch sogar noch besser fundierte aber auch sehr reduzierte Theorie ist die von Kahneman (2012), die von nur zwei Systemen ausgeht, einem primären, intuitiven „schnellen Denken“ sowie einem evolutionär später vor allem beim Menschen entstandenen, rationalen „langsamen Denken“.

Kuhl sieht die Persönlichkeit als Systemkonfiguration: Menschen verarbeiten Informationen nicht mithilfe von verschiedenen Strategien, sondern der Informationsverarbeitungsapparat an sich funktioniert bei verschiedenen Persönlichkeitstypen unterschiedlich. „Die Persönlichkeit eines Menschen ist (...) durch die Wechseldynamik verschiedener kognitiver Verarbeitungssysteme gekennzeichnet.“ (Kuhl 2001: 8). Bildet sich ein stabiles Gleichgewicht der Interaktionen der Systeme, manifestiert sich die Persönlichkeit (Scheffer & Manke 2017).

Kuhl (2001) greift die vier Grundfunktionen von Jung (1936/1954) auf und beschreibt das *Empfinden* als spezifisch, als Objekterkennung, die *Intuition* als globale Wahrnehmung, als parallele Repräsentation einer Vielzahl von Eindrücken. Die Funktionen sind auf die Systemebene der Gewohnheiten bzw. des Lernens einzuordnen. Das *Denken* bezeichnet Kuhl als „bewusstseinsnahe, typischerweise verbalisierbare logische Sequenzen von Operationen (...) zur Planung antizipierter Handlungen.“ (Kuhl 2001: 125), das *Fühlen* als holistische „Wissensform, die (...) Netzwerke von Erlebnis- und Wissensbeständen aus verschiedenen Systemen konfiguriert, einschließlich der mit ihnen assoziierten Affekte und Emotionen.“ (Kuhl 2001: 125). Denken und Fühlen ordnet Kuhl in seiner Theorie der Systemebene der Kognition zu.

2.2 Zwei Systeme: Schnelles und langsames Denken nach Kahneman

Einen anderen Ansatz verfolgt die Theorie des schnellen und langsamen Denkens von Daniel Kahneman (2012). Kahneman fasst jahrzehntelange Forschungsarbeiten in der zentralen These zusammen, dass jeder Mensch zwei Arten des Denkens hat: das schnelle, instinktive Denken und das langsame, rationale Denken – System 1 und System 2:

„System 1 arbeitet automatisch und schnell, weitgehend mühelos und ohne willentliche Steuerung. System 2 lenkt die Aufmerksamkeit auf die anstrengenden mentalen Aktivitäten, die auf sie angewiesen sind, darunter auch komplexe Berechnungen.“ (Kahneman 2012: 27-28). Mit anderen Worten: Unser bewusstes, rationales Selbst, unser Zentrum der Entscheidungen und der Kontrolle, ist das langsam-denkende System 2, wohingegen unsere unwillkürlichen, spontanen Eindrücke im schnellen System 1 entstehen. Kahneman (2012) bezeichnet die beiden Systeme auch als zwei Akteure, die beide individuelle Stärken und Schwächen haben.

In einer Studie zur Erforschung dieses Mechanismus wurde tausenden Studenten folgende Aufgabe gestellt: „Schläger und Ball kosten 1,10 Dollar. Der Schläger kostet einen Dollar mehr als der Ball. Wie viel kostet der Ball?“ (Kahneman 2012: 61). Mehr als 50 % der Teilnehmer gaben intuitiv die falsche Antwort: 10 Cent (Frederick 2005). Diese Personen haben nicht aktiv die Richtigkeit ihrer Antwort überprüft (Kahneman 2012) und haben die mentale Anstrengung vermieden, die sie dazu geführt hätte, dass ein 10 Cent teurer Ball addiert mit einem 1 Dollar teureren Schläger, also 1,10 Dollar, insgesamt 1,20 Dollar ergeben. Die korrekte Antwort wäre 5 Cent gewesen. Mithilfe der Frage lässt sich eine Präferenz für System 1 oder System 2 ableiten.

2.3 Persönlichkeit und Kommunikation

Persönlichkeit und Rollenverständnis manifestieren sich auch in unserer Sprache. Die Kommunikation der Extravertierten ist bspw. dadurch gekennzeichnet, dass diese Typen gerne laut denken, ihre Ideen durch den Dialog mit anderen entwickeln, lieber von Angesicht zu Angesicht miteinander sprechen, dazu neigen, den anderen im Übereifer zu unterbrechen und lauter und schneller als ihr Gegenüber zu sprechen. Introvertierte hingegen machen längere Pausen während sie reden, sprechen leiser und in kürzeren Sätzen, antworten überlegter und vorsichtiger (Fromm 2014).

Sogenannte „Sensors“ bevorzugen Details und Fakten, wollen präzise Beschreibungen und fragen nach dem „was“ und „wie“, wohingegen die „Intuitiven“ nach dem „warum“ fragen, das große Gesamtbild im Blick haben und eher allgemein und abstrakt Ideen diskutieren (Fromm 2014).

Thinking-Typen kommunizieren auf der „Sachebene, logisch, analytisch und ernst; Aufgaben, Lösungen und Strategien“ sind ihnen wichtig. Feeling-Typen kommunizieren auf der „Beziehungsebene, eher gefühlsmäßig, empathisch und emotional“; im Fokus stehen für sie „Verständnis, Vertrauen und Unterstützung“ (Scheffer 2016: 113). Dass es generell Unterschiede in der Art zu kommunizieren gibt, impliziert auch, dass es zwischen unterschiedlichen Persönlichkeitstypen leicht zu Missverständnissen kommen kann und sich gleiche Persönlichkeitstypen wiederum gut verstehen – zumindest gibt es weniger Diskrepanzen zwischen dem, was gesagt wurde, und dem, wie es eigentlich gemeint war (Fromm 2014; Scheffer 2016).

Diese Erkenntnis impliziert darüber hinaus, dass es Richtlinien gibt, wie man am besten zu einem anderen Kommunikationstypen durchdringt: Um mit einem Thinking-Typen zu kommunizieren, sollte man rational und logisch argumentieren, Zahlen, Daten und Fakten nutzen sowie eher auf der informativen, sachlichen Ebene bleiben, bevor persönliche Themen besprochen werden. Die Kommunikation mit einem Feeling-Typen funktioniert am besten genau gegensätzlich – auf der persönlichen Ebene, mit emotionalem Engagement, in einer vertrauensschaffenden, Verständnis erzeugenden Atmosphäre, in der die Menschen, das Team, die Beratung und Kreativität im Vordergrund stehen (Scheffer 2016: 116).

3. DIE STUDIE

3.1 Fragestellung und Hypothese

In der Studie soll untersucht werden, ob ein Chatbotdialog, der für einen bestimmten Persönlichkeitstypen konzipiert wurde, zu einer höheren Kundenzufriedenheit führt, als ein Dialog, der für einen konträren Persönlichkeitstypen entwickelt wurde.

Basierend auf dem Modell von Kahnemann soll zum einen nach System-1- und System-2-Typen differenziert werden, zum anderen, auf Kuhl basierend, nach Feeling- und Thinking-Typen. Es werden zwei Chatbots mit unterschiedlichen Formulierungen konzipiert, der erste Chatbot soll im rationalen Stil kommunizieren, der andere im emotionalen.

Ähnlich wie in der Studie von Isbister und Nass (2000) zur Untersuchung des Einflusses der Konsistenz der Persönlichkeit von interaktiven Charakteren auf die Nutzer, wird eine Kombination als „passend“, die andere als „unpassend“ deklariert. Ob ein Dialog „passend“ oder „unpassend“ ist, ergibt sich aus der Kombination des identifizierten Persönlichkeitstypen und des auf einen Typen abgestimmten Dialogs. Dabei sollen die Informationen, die im Chat vermittelt werden, für beide Typen die gleichen sein, lediglich die Informationsdarstellung unterscheidet sich. Die Hypothese lautet:

Die Zufriedenheit der Nutzer ist bei passenden Dialogen signifikant höher als bei unpassenden Dialogen.

Die verschiedenen Phasen der Studie zur Überprüfung der Hypothese werden im folgenden Abschnitt erläutert.

3.2 Studiendesign

Im ersten Schritt wird der Persönlichkeitstyp identifiziert, anschließend bekommt der Nutzer per Zufall entweder einen passenden oder unpassenden Chatbot (Emotio-Bot bzw. Ratio-Bot) zugewiesen, um mit ihm zu chatten. Im letzten Schritt folgt die Erhebung der Zufriedenheit sowie einiger soziodemografischer Merkmale. Durch die zufällige, kreuzweise Versuchsanordnung kann in der statistischen Analyse ausgeschlossen werden, dass beobachtete Effekte lediglich in der besseren Formulierung einer der beiden Dialoge begründet sein können.

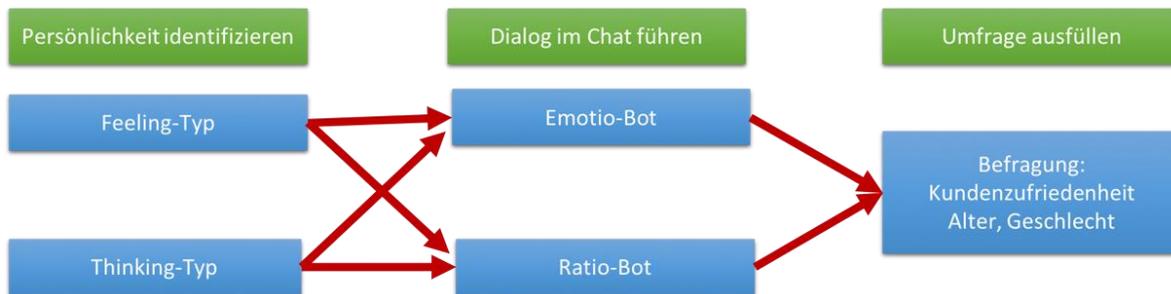


Abbildung 3: 3-Phasen-Aufbau der Hauptstudie

Für die Durchführung wurde eine Webseite aufgebaut, die alle drei Teile der Untersuchung integriert. Die Entscheidung fiel zugunsten der Webseite aus, da diese bereits das natürliche Umfeld des Online-Nutzers darstellt: Im Web ist die Begegnung mit einem Chatbot für den Studienteilnehmer wahrscheinlicher als in einem persönlichen Interview oder einer Studie im Labor. Außerdem ist genau die gleiche Privatsphäre und Anonymität wie in einer Chatbotinteraktion auf realen Unternehmenswebseiten gegeben.

Das Studiendesign ist angelehnt an Powers, Kiesler & Goetz (2003): Auch dort wurde ein Bot entwickelt, der die gleichen inhaltlichen Informationen auf unterschiedliche Weise vermittelte. Der Chatbotdialog ist rein textbasiert, da dies den Nutzer fokussiert hält und wenig Ablenkungsmöglichkeiten bietet (Koda & Maes 1996). Zur Umsetzung des Dialogs wurde der IBM Watson™ Assistant Service genutzt. Dieser bietet die Möglichkeit, Intentionen des Nutzers (sog. „Intents“) zu definieren und zu trainieren sowie Antworten unter bestimmten Konditionen in einem Entscheidungsbaum abzubilden. Die Architektur der Studie ist in der folgenden Abbildung visualisiert:

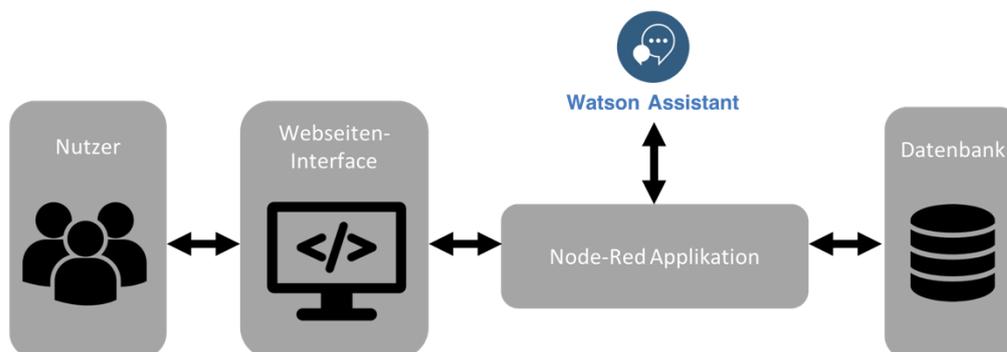


Abbildung 4: Architekturskizze der Studienwebseite

Für die Durchführung der Studie wurden vier Wochen angesetzt. In dieser Zeit erhielten die Studienteilnehmer per Mail oder in den sozialen Medien eine Aufforderung zur Teilnahme und hatten die Möglichkeit, die Studie zu einem selbstgewählten Zeitpunkt zu bearbeiten und abzuschließen.

4. METHODIK

4.1 Persönlichkeitstest

Ziel des Persönlichkeitstests in der Studie sollte es sein, zwei distinkte Persönlichkeitstypen zu identifizieren. Statt eines differenzierten Persönlichkeitsprofils war es also zum Zwecke der Analyse hinreichend, zwischen zwei komplementären Typen zu unterscheiden. Darüber hinaus sollte der Test gut in ein Webseiten-Setup integrierbar sein, also ohne Umleitung auf eine Fremdseite und leicht verständlich für jeden Webseitenbesucher.

Bei der Auswahl der Testmethodik galt es, zwischen expliziten und impliziten Messmethoden zu differenzieren: Trotz dominierender expliziter Messmethoden in der empirischen Forschung bergen Selbstberichte zwei wesentliche Nachteile. Zum einen tendieren Menschen dazu, nach Regeln der sozialen Erwünschtheit zu antworten (Edwards 1957): Die Selbstrepräsentation wird somit verzerrt und man stellt sich so dar, wie man gerne wäre. Zum anderen besteht weitgehend die Annahme, dass Menschen einen beschränkten Zugang zum Selbst haben, eine bewusste Reflektion des Selbst erschwert ist und implizite Persönlichkeitsmerkmale somit nicht in expliziter Form erfragt werden können (Asendorpf, Banse, & Mücke 2002; Nisbett & Wilson 1977). Um der Selbstrepräsentationsverzerrung und der beschränkten kognitiven Zugänglichkeit zu entgehen, greift die Psychologie auf implizite Messmethoden zurück (Asendorpf et al. 2002), wie bspw. den Visual Questionnaire (Scheffer, Loerwald, & Ribowski 2005).

Um zum Zwecke dieser Studie lediglich eine Tendenz zum Typ System 1/System 2 bzw. Feeling/Thinking festzustellen, fiel die Entscheidung schließlich zugunsten einer Kombination verschiedener Testmodule aus:

1. Drei eigens entwickelte Items zur Messung von Thinking und Feeling
2. Einem Item aus dem ViQ zur Validierung der neuen Items
3. Schläger-Ball-Frage zur Feststellung der Präferenz von System 1 oder 2

4.2 Kommunikation im Chat

Für die Chatinteraktion wurde eine fiktive Produktberatung für die Kaffeemaschine „Gustum“ entwickelt. Der Anwendungsfall ist eine typische Aufgabe des Kundenservice und ist weniger polarisierend als markengetriebene Produktgeschäfte wie bspw. Automobile. Die Studienteilnehmer wurden lediglich instruiert, dass sie sich für eine Kaffeemaschine interessierten und dass sie gleich ein Produktberatungsgespräch im Chat führen würden.

Beide Bots wurden mit den gleichen Fragestellungen trainiert. Für die Entwicklung der Antworten wurden für die gleiche Information 1-3 Sätze sowohl für den Emotio-Bot als auch den Ratio-Bot formuliert. Die Antworten für den Emotio-Chatbot fassen die zu vermittelnde Information grob zusammen, nutzen eine bildhafte Sprache und Gefühle als Argumentationsgrundlage. Beispiele verdeutlichen die Aussagen. Dieser Sprachstil orientiert sich ganz eng an den Vorlagen aus den beiden vorgestellten Theorien von Kahneman und Kuhl.

Der Emotio-Chatbot kommuniziert wie System 1 bei Kahneman bzw. wie das Feeling-System in der PSI-Theorie. Ebenso eng angelehnt an die beiden Theorien sind die Antworten für den Ratio-Chatbot. Diese vermitteln die Information sehr detailliert, dafür nüchterner, die Sprache ist eher technisch und klar und stellt rationale Argumente in den Vordergrund. Es wurde darauf geachtet, beide Formulierungsvarianten gleich lang und annähernd gleich attraktiv zu gestalten, wie der folgende Auszug zeigt:

- **Intention:** Frage nach dem Preis
- **Information:** 1119 €
- **Emotio-Antwort:** Fällt Ihre Wahl auf den Kaffeefullautomaten Modell „Gustum“, erwartet Sie ein Kaffeegenuss der Extraklasse. Dieses elegante Gerät kann schon bald auf Ihrer Küchenzeile seinen Platz einnehmen und Ihnen Tag für Tag köstliche Kaffeespezialitäten zaubern – zu einem Angebot von 1119 €.
- **Ratio-Antwort:** Der Kaffeefullautomat Modell „Gustum“ zeichnet sich neben der großen Vielfalt von 12 köstlichen Kaffeespezialitäten und höchsten Qualitätsansprüchen insbesondere durch die technisch ausgereifte Bedienung über den innovativen Touchscreen aus. Bei einem Preis von 1119 € stehen Preis-Leistung in einem unschlagbaren Verhältnis zueinander.

4.3 Messung der Kundenzufriedenheit

Als Abschluss der Studie sollte die Kundenzufriedenheit gemessen werden. In Literatur und Praxis werden viele Skalen zur Erhebung der Zufriedenheit mit Produkten, Leistungen, der Servicequalität und dem Unternehmen eingesetzt – eine häufig zitierte und bewährte Skala ist der Client Satisfaction Questionnaire (CSQ) von Attkisson und Greenfield (1996). Die hohe interne Konsistenz (Cronbachs $\alpha = .83-.93$) und die Ergebnisse der Faktoranalyse sprechen für eine reliable Messung des globalen Konstrukts „Kundenzufriedenheit“ (Attkisson & Greenfield 1996). Der CSQ besteht aus acht Items, deren vier Antwortmöglichkeiten mit einem Wert zwischen 1 und 4 bewertet sind. Die Fragen wurden minimal modifiziert, um die Kundenzufriedenheit spezifisch für die Beratung im Chat zu erheben.

4.4 Stichprobe

Die Stichprobe besteht aus $n = 150$ Teilnehmern, davon 74 Männer und 76 Frauen, im Alter von 16 bis 60 Jahren. Das Durchschnittsalter beträgt etwa 27 Jahre. Alle Daten wurden im Juli und August 2018 erhoben. Nach dem Persönlichkeitstest auf Basis des ViQ-Items unterteilt sich die Stichprobe in etwa 46 % Feeling- und 54 % Thinking-Typen. Wird die Schläger-Ball-Frage als Persönlichkeitsindikator zugrunde gelegt, teilt sich die Stichprobe in 39 % System-1-Typen und 61 % System-2-Typen.

Ungeachtet des Persönlichkeitstests erhielten die Teilnehmer per Zufall entweder den Emotio-Bot (52 %) oder den Ratio-Bot (48 %). Im Schnitt bestand eine Konversation zwischen Teilnehmer und Chatbot aus 10 Nachrichten, das kürzeste Chatgespräch bestand aus 2, das längste aus 24 Interaktionen.

4.5 Statistische Auswertung

Im Anschluss an die Online-Studie werden die gesammelten Daten mit statistischen Methoden analysiert. Um zunächst die neuen Items des Persönlichkeitstests zu validieren, wurden die Testergebnisse korreliert und Cronbachs Alpha ermittelt.

Um den CSQ zur Messung der Kundenzufriedenheit zu kontrollieren, wird auch hier Cronbachs Alpha ermittelt. Die kumulierten Einzelwerte der 8 Items ergeben die Gesamtzufriedenheit jedes einzelnen Teilnehmers. Pro Subgruppe (nach Persönlichkeit, nach ausgewähltem Chatbot) wird anschließend der Mittelwert gebildet.

Zum Test der Hypothese wurde jeweils ein T-Test eingesetzt, um festzustellen, ob potenzielle Mittelwertunterschiede aus der Kundenzufriedenheitsbefragung signifikant oder auf den Zufall zurückzuführen sind. Dabei wurde die Auswertung nach Kahneman und ViQ differenziert vorgenommen. Um mögliche Unterschiede der Kombination aus Persönlichkeitstyp und Dialog zu analysieren, wurden die Gruppen erneut nach Persönlichkeitstyp und zugewiesenem Bot unterteilt und wiederum T-Tests durchgeführt.

Darüber hinaus wurde eine explorative Untersuchung der Einflussfaktoren Geschlecht und Alter auf die Kundenzufriedenheit in Form einer Varianzanalyse durchgeführt. Zuletzt wurde auch die Chathistorie der Teilnehmer herangezogen, um mögliche Zufriedenheitsunterschiede der Subpopulationen weiter zu untersuchen. Die durchschnittliche Erkennungsrate der Intentionen oder die absolute Anzahl der „Ich habe Sie leider nicht verstanden“-Antwort des Bots könnten einen Einfluss auf die Zufriedenheit haben und sollten daher in einer Regressionsanalyse näher untersucht werden.

5. ERGEBNISSE

5.1 Persönlichkeitstest und abhängige Variable Zufriedenheit

Da die interne Konsistenz der neu entwickelten visuellen Items zur Messung von Feeling und Thinking mit $\alpha = .23$ sehr gering ausfiel, wurde für die weitere Auswertung lediglich das validierte ViQ-Item als Unterscheidungsmerkmal zwischen Thinking und Feeling herangezogen und die neuen Items wurden nicht weiter betrachtet.

Die Zielvariable zur Überprüfung der Hypothese stellt die Zufriedenheit dar. Die Zufriedenheitsskala erreichte in der Studie, wie erwartet, eine sehr hohe interne Konsistenz ($\alpha = .93$). Die Stichprobe ergab eine durchschnittliche Zufriedenheit von 17.97 ($SD = 4.98$). Weder das Alter zeigte einen Einfluss auf die Zufriedenheit ($F < 1$), noch das Geschlecht ($F < 1$); es traten auch keine Interaktionseffekte auf.

Im Durchschnitt zeigten die Studienteilnehmer, die den Emotio-Bot zugewiesen bekommen hatten, eine Zufriedenheit von 17.27 ($SD = 4.75$), die Teilnehmer mit dem Ratio-Bot eine durchschnittliche Zufriedenheit von 18.71 ($SD = 5.14$). Der Mittelwertunterschied zwischen den beiden Gruppen ist auf einem Signifikanzniveau von 10 % signifikant, $t(147) = 1.77$, $p = .08$. Die Gesamtheit der Teilnehmer war mit dem Ratio-Bot in der Gesamtheit zufriedener als mit dem Emotio-Bot.

Bei der Unterscheidung nach Thinking und Feeling sind die Mittelwertunterschiede zwischen der gesamten passenden Gruppe (Feeling+Emotio-Bot sowie Thinking+Ratio-Bot) und unpassenden Gruppe (Feeling+Ratio-Bot sowie Thinking+Emotio-Bot) nicht signifikant, $t(147) = 0.74$, $p = .46$. Die Hypothese konnte somit nicht bestätigt werden.

Innerhalb der Feeling-Subgruppe ergab sich jedoch tatsächlich ein Unterschied zwischen den passenden und unpassenden Chats – nicht, wie erwartet, zugunsten der passenden Chats, sondern eine Präferenz der Feeling-Typen für den Ratio-Bot. Der T-Test zeigt eine Signifikanz auf einem Signifikanzniveau von 5 %: $t(67) = 2.13$, $p = .036$. Die Feeling-Typen waren mit dem Ratio-Bot zufriedener als mit dem Emotio-Bot. Innerhalb der Thinking-Subgruppe zeigte sich auch eine leichte Präferenz für den Ratio-Bot, was Hypothese III bestätigen würde, jedoch ist die Differenz nicht signifikant und könnte damit auch dem Zufall entsprechen ($t(78) = 0.62$, $p = .53$).

Nach Kahneman sind die Mittelwertunterschiede zwischen der gesamten passenden Gruppe (System 1+Emotio-Bot sowie System 2+Ratio-Bot) und unpassenden Gruppe (System 1+Ratio-Bot sowie System 2+Emotio-Bot) ebenfalls nicht signifikant, $t(147) = 0.67$, $p = .50$. H1 kann weder bestätigt noch falsifiziert werden.

5.2 Mittlere Erkennungsrate

Als nächstes sollten auch die Intent Confidence Levels betrachtet werden. Diese sind deswegen interessant, da sie Aufschluss darüber geben, wie „sicher“ sich der Chatbot mit der Erkennung der Nutzerintention war und auf welcher Basis dann die passende Antwort ausgegeben wurde. Aus den einzelnen Intent Confidence Levels wurde zunächst die durchschnittliche Intent-Konfidenz über die gesamte Interaktion ermittelt. Diese mittlere Erkennungsrate hat einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Chatnutzer, $F(1,147) = 14.06$, $p < .001$, $R^2 = .08$. Steigt die Erkennungsrate, steigt auch die Zufriedenheit der Chatter, wobei die Erkennungsrate in einem Regressionsmodell einen statistisch signifikanten Einfluss hat, $t(147) = 3.75$, $p < .001$.

Betrachtet man nun jedoch die Teilstichproben Feeling vs. Thinking, so zeigt sich, dass der Zufriedenheitsanstieg bei den Thinking-Typen viel stärker ist als bei den Feeling-Typen. Nimmt man die mittlere Erkennungsrate als Einflussfaktor, so erklärt ein Regressionsmodell bei Thinking-Typen 18 % der Varianz der Zufriedenheit, $F(1,78) = 18.61$, $p < .001$, $R^2 = .18$. Bei Feeling hingegen ist der Einfluss der mittleren Erkennungsrate auf die Zufriedenheit praktisch nicht vorhanden mit $F < 1$. Zum Vergleich:

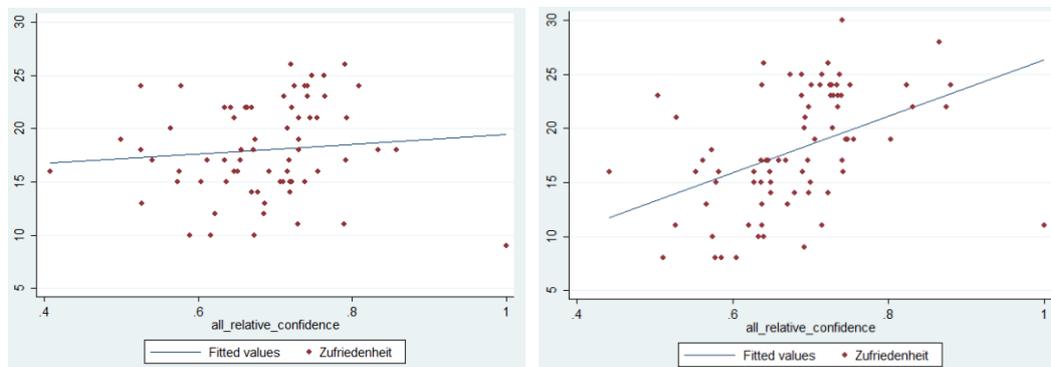


Abbildung 5: Scatterplots mittlere Erkennungsrate und Zufriedenheit, links: Feeling, rechts: Thinking

Bei einer Differenzierung nach Kahneman zeigt sich ein etwas anderes Bild: Die Varianz der Zufriedenheit von System-1-Typen wird zu 18 % durch die mittlere Erkennungsrate erklärt ($F(1,56) = 12.50$, $p < .001$). Bei System-2-Typen werden lediglich 5 % der Varianz der Zufriedenheit durch ein Modell mit der mittleren Erkennungsrate als Einflussfaktor erklärt ($F(1, 89) = 5.34$, $p = .02$).

5.3 Anteile gut und schlecht erkannter Anfragen

Die Konfidenzlevel der Intentionen geben noch weiteren Aufschluss über die empfundene Qualität der Beratung. Der Anteil sehr gut erkannter Intents, mit einem Confidence Score von 100 %, gemessen an der gesamten Interaktion, hat zwar keinen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit ($F < 1$), berechnet man jedoch den Anteil der schlecht erkannten Intents einer Konversation, mit Erkennungsraten unter 50 %, so zeigt sich ein deutlicher Einfluss auf die Zufriedenheit, $F(1,147) = 15.31$, $p < .001$, $R^2 = .08$. Steigt der Anteil schlecht erkannter Anfragen ($t(147) = -3.91$, $p < .001$), sinkt die Zufriedenheit.

Auch bei der Betrachtung schlecht erkannter Intents zeigt sich ein Unterschied in den Persönlichkeitstypen: Bei den Thinking-Typen erklärt der Anteil schlecht erkannter Intents 21 % der Varianz der Zufriedenheit ($F(1,78) = 20.88$, $p < .001$), bei den Feeling-Typen besteht praktisch kein Einfluss ($F < 1$).

Bei einer Differenzierung nach Kahneman erklärt der Anteil schlecht erkannter Intents bei den System-1-Typen 10 % der Varianz ($F(1, 56) = 6.28, p = .015$), bei den System-2-Typen 9,6 % der Varianz ($F(1, 89) = 9.5, p = .002$).

6. DISKUSSION UND EMPFEHLUNGEN

6.1 Diskussion

Hat sich die herausfordernde These, dass Unternehmen in Zukunft keine einheitlichen Chatbots mehr entwerfen, sondern auf die Persönlichkeiten der Nutzer abgestimmte Formulierungen verwenden sollten, bestätigt? Nein. Zumindest nicht, wenn man nach emotionalen und rationalen Typen unterscheidet. Die Studienergebnisse haben gezeigt, dass alle Studienteilnehmer, unabhängig vom Persönlichkeitstyp, die rationalen Formulierungen den emotionalen vorgezogen haben.

Die rationale, detaillierte Informationsdarstellung führte allgemein zu einer gesteigerten Zufriedenheit mit der Qualität der Interaktion und, entgegen den Erwartungen, bei den Feeling- und System-1-Typen in noch stärkerem Maße als bei den Thinking- und System-2-Typen.

Ist es das Medium, welches beeinflusst, dass sowohl Feeling- als auch Thinking-Typen die rationalen Chatbotantworten bevorzugen? Schließlich interagierten die Studienteilnehmer mit beiden Chatbots auf einem rein textbasierten Kanal: Es gab weder Bilder noch Videos oder Musik. Kein Sprachservice verkörperte dabei einen virtuellen Berater mit einer menschlichen Stimme, die Nutzer kommunizierten rein schriftlich.

Eine mögliche Interpretation ist, dass die Nutzer den Chatbot eher als Webseite wahrnehmen als einen menschenähnlichen Assistenten. Für Webseiten gab Alkan (2004) die Empfehlung, Texte sollten kurz, präzise und leicht zu scannen sein, da der Web-Leser seine Informationen schnell finden möchte. Dafür eigne sich besonders eine einfache und informelle Schreibweise. Neuigkeiten und Schlussfolgerungen sollten stets an den Anfang gesetzt werden, Details und Hintergrundinformationen ans Ende (Alkan, 2004). Nielsen und Morkes (1997) brachten die Art des „Web-Lesens“ wie folgt auf den Punkt:

- Nutzer lesen nicht, sie scannen Webseiten. Dabei nehmen sie nur einzelne Sätze oder sogar Teilsätze wahr, um an die Informationen zu gelangen, die sie brauchen.
- Sie mögen keine langen Webseiten, auf denen sie scrollen müssen. Der Text sollte kurz sein und die Information auf den Punkt bringen.
- Nutzer mögen keine Marketingaussagen oder übertriebene Werbung, sondern präferieren Fakten.

Die Erkenntnisse der Chatbot-Studie gehen mit der allgemeinen Präferenz für faktenbasierte Texte im Web einher. Aussagen wie: „(...) für gemeinsame Kaffeemomente mit Ihren Liebsten“ fallen in die Kategorie „Marketingaussagen“ und fielen daher negativ auf. Wenn jedoch für Chatbot-Kommunikationen die gleichen Regeln gelten wie für die Webseitengestaltung, so sollte in der Chatdarstellung auch mit kurzen, prägnanten Textpassagen, mit Überschriften, hervorgehobenen (fettgedruckten) Worten sowie mit Hypertext und Verlinkungen zu weiteren Seiten gearbeitet werden (Nielsen, 1997). Kritisch anzumerken ist hier aber, dass sich seit 15 Jahren sehr viel an der Seh- und Lesegewohnheit im Web geändert hat, bedingt durch Aneignung neuer Kulturtechniken (Smartphones), eine neue Technologie (AJAX) oder veränderte Nutzungsgewohnheiten (Scrollen vs. Blättern).

Insofern sind die oben zitierten Arbeiten aus dem Ende des letzten Jahrhunderts vorsichtig zu interpretieren. Eine rezente Studie von Leßmann (2019) deutet jedoch in die gleiche Richtung: Auch hier bevorzugten alle Teilnehmer einer Studie einen faktenorientierten menübasierten Modus der Kommunikation mit einem Chatbot gegenüber einem vermeintlich emotionaleren „operanten“ Modus über Freitext.

In der Studie von Leßmann (2019) wie auch der vorliegenden Studie war den Studienteilnehmern bekannt, dass sie sich mit einer Maschine und keinem Menschen unterhielten. Diese Information erhielten sie kurz vor dem Chatgespräch. Das kann zu einer gewissen Erwartungshaltung geführt haben, da eine Maschine eher technische, emotionslose Assoziationen hervorruft. Schreibt der Chatbot dann in einem emotionalen Stil, könnte dies irritierend wirken. Es wäre daher interessant, die Studie mit zwei Nebenbedingungen zu wiederholen: Einmal mit der dedizierten Information, dass die Nutzer gleich mit einem menschlichen Berater chatten werden, einmal gänzlich ohne Information, sodass der Nutzer nicht weiß, ob er mit einem Bot oder einem Menschen chattet. Womöglich führen diese Bedingungen zu unterschiedlichen Ergebnissen.

Ebenfalls zu reflektieren ist der Anwendungsfall, für diesen die Studie durchgeführt wurde: Es ging um die Beratung zu einem technischen Gerät, einer Kaffeemaschine. Ist es möglich, dass dieses Produkt vom Wesen her weniger Emotionen im Kaufprozess auslöst als bspw. ein Urlaub, den man online bucht? Da keine Marke in der Beratung genannt wurde, zu der der Teilnehmer schon eine gewisse Einstellung hätte haben können, musste er sich anders orientieren. Schließlich gibt es Kaffeemaschinen, auch Kaffeefullautomaten, zuhauf – der potenzielle Käufer braucht also Orientierungsmerkmale, mit denen er sich im Dschungel der Produktvielfalt schließlich für oder gegen einen Kauf entscheiden kann. Diese Orientierungsmerkmale sind die technischen Eigenschaften, die Fakten, mit denen die Produkte vergleichbar gemacht werden. Eine Aussage wie „Genießen Sie in Ruhe Ihren Kaffee – den lästigen Teil der Reinigung übernimmt der Automat“ könnte vermutlich jeder Hersteller treffen – interessant ist, wie dieser Reinigungsvorgang vonstattengeht.

Offen bleibt die Frage, warum die Feeling- und System-1-Typen stärker auf die Formulierungen reagierten als die rationalen Typen. Es ist möglich, dass emotionale Typen in Kundenzufriedenheitsbefragungen generell dazu neigen, extremere Werte zu wählen als rationale, die eher die „Tendenz zur Mitte“ (Schnell, Hill, & Esser, 1999) praktizieren. Obgleich in der vierstufigen Skala des CSQ kein mittlerer Wert vorhanden war, so bestünde doch ein Unterschied, ob die Befragten extreme Werte (1 oder 4) oder mittlere Werte (2 oder 3) wählten. Solch eine Erkenntnis wäre durchaus interessant für alle Anwendungsfälle, in denen Zufriedenheitswerte erfasst werden. Nicht selten werden die ermittelten Daten aggregiert und über die Gesamtpopulation gemittelt. Differenzen in der Varianz, wie hier zwischen Feeling/Thinking bzw. System 1/System 2 würden dadurch vollkommen übersehen.

6.2 Handlungsempfehlungen

Basierend auf den Studienerkenntnissen lassen sich einige klare Handlungsempfehlungen für Unternehmen formulieren, die bereits textbasierte Chatbots im Kundenservice einsetzen bzw. über eine Einführung von automatisierten Dialogsystemen nachdenken und eine Optimierung der Kundenzufriedenheit anstreben.

1. Eine gute Erkennungsrate ist unerlässlich.

Bevor über die Differenzierung der Antwortformulierung nach bestimmten Persönlichkeitstypen entschieden wird, sollte das Grundmodell der sprachlichen Erkennung der Anfragen entsprechend der Domäne bzw. des Projektumfangs sichergestellt werden.

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Zufriedenheit der Kunden mit steigender Erkennungsrate ebenfalls ansteigt, doch sollte beachtet werden, dass nur bei einer Hälfte der Nutzer ein hoher Zufriedenheitsanstieg durch diese Maßnahme zu erwarten ist (Thinking-Typen), bei der anderen ist er nur gering (Feeling-Typen). Da im Mittel der Effekt immer noch positiv ist, ist die Maßnahme dennoch hoch zu priorisieren. Ein Fokus sollte auch auf die besonders schlecht erkannten Anfragen (Erkennungsrate <50 %) gelegt werden, da besonders diese zu Zufriedenheitsabstrichen führen.

2. In textbasierten Kanälen präferieren Kunden rationale Formulierungen.

Bei der Entwicklung der Chatbot-Persönlichkeit, die in den meisten Fällen an die Corporate Identity des Unternehmens angelehnt ist, sollte beachtet werden, dass allein die Art und Weise der Informationsdarstellung im Text zu zufriedeneren oder unzufriedeneren Kunden führt. Es ist daher zu empfehlen, sich an eine rationale, detaillierte Formulierung zu halten und die Texte eher mit Fakten als emotionalen Botschaften zu versehen. Besonders die eine Hälfte der Population, die Feeling-Typen, wird bei einer Befragung die Qualität der Interaktion besser bewerten.

3. Themenkomplexe der Thinking-Typen sollten priorisiert werden.

Das Training eines Chatbots beinhaltet, in mehreren Iterationen die echten Anfragen der Nutzer mit den bestehenden Trainingsmengen zu vergleichen und den Chatbot damit nachzutrainieren. Die neuen Lernmengen werden entweder durch einen Menschen oder durch das System selbst in das Sprachmodell eingefügt. Wenn möglich, sollten Unternehmen sich dabei auf die Anfragen und Themen der Thinking-Typen konzentrieren und damit den Bot trainieren, da eine Steigerung der Erkennungsrate dieser Anfragen am erfolgversprechendsten für eine hohe Kundenzufriedenheit ist.

7. ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Die Haupthypothese, nach der die Feeling- und System-1-Typen zufriedener mit dem „passenden“ Emotio-Bot sein sollten und Thinking- und System-2-Typen mit dem „passenden“ Ratio-Bot, hat sich nicht bestätigt. Stattdessen hat sich gezeigt, dass alle Nutzer, unabhängig vom Persönlichkeitstyp, die faktenbasierten Antworten des Ratio-Bots bevorzugten.

Das Ergebnis reiht sich in die Forschungserkenntnisse des Webseitendesigns ein, nach denen in textbasierten Kanälen generell Fakten bevorzugt werden, weil der Mensch online nicht wirklich liest, sondern Texte lediglich auf Informationen scannt. In Folgestudien sei zu untersuchen, ob bei Hinzunahme von menschenähnlichen Attributen des Chatbots, wie Gesicht, Gestalt oder Stimme, eine stärkere Präferenz der emotionsgeprägten Chatformulierungen zu erwarten ist.

Trotz dieser im Fokus stehenden Erkenntnis konnten signifikante Unterschiede im Verhalten der Chatter zwischen den Persönlichkeitstypen festgestellt werden: Feeling-Typen ließen sich hauptsächlich durch die Formulierungen zu einem positiveren oder negativeren Zufriedenheitswert bewegen, Thinking-Typen ließen sich stärker durch die mittlere Erkennungsrate des Chatbots beeinflussen.

Ob die in der Einleitung thematisierte personalisierte Literatur eines Tages Realität wird – es liegt ganz in Ihrer Hand. War Ihnen dieser Text zu rational?

8. LITERATURVERZEICHNIS

- Alkan, S. R. (2004). *Texten für das Internet: ein Praxisbuch für Online-Redakteure und Webtexter*. Bonn: Galileo Press.
- Asendorpf, J. B., Banse, R., & Mücke, D. (2002). Double Dissociation Between Implicit and Explicit Personality Self-Concept: The Case of Shy Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(2), 380-393.
- Attkisson, C. C., & Greenfield, T. K. (1996). The Client Satisfaction Questionnaire (CSQ) Scales and the Service Satisfaction Scale-30 (SSS-30). In L. Sederer, & B. Dickey, *Outcome assessment in clinical practice* (S. 120-127). Baltimore, MD: Williams & Wilkins.
- Buljan, S. (2002). Besonderheiten der Kundenbindung über digitale Medien. In H. Dallmer, *Das Handbuch Direct Marketing & More* (S. 1041-1053). Gabler.
- Di Prospero, A., Norouzi, N., Fokaefs, M., & Litoiu, M. (2017). Chatbots As Assistants: An Architectural Framework. In *Proceedings of the 27th Annual International Conference on Computer Science and Software Engineering (CASCON '17)* (S. 76-86). Riverton, NJ, USA: IBM Corp.
- Edwards, A. L. (1957). *The social desirability variable in personality assessment and research*. New York: Dryden.
- Frederick, S. (2005). Cognitive Reflection and Decision Making. *Journal of Economic Perspective*, 19(4), 25-42.
- Fromm, D. A. (2014). *Advance Your Legal Career: Essential Skills for Success*. Kanada: Butterworths Limited.
- Horzyk, A., Magierski, S., & Miklaszewski, G. (2009). An Intelligent Internet Shop-Assistant Recognizing a Customer Personality for Improving Man-Machine Interactions. *Recent Advances in Intelligent Information Systems*, 13–26.
- Isbister, K., & Nass, C. (2000). Consistency of personality in interactive characters: verbal cues, non-verbal cues, ad user characteristics. *International Journal of Human-Computer Studies*, 53, 251-267.
- Jung, C. G. (1936/1954). Über den Archetypus mit besonderer Berücksichtigung des Animabegriffes. In *Gesammelte Werke 9/1* (S. § 111-147).
- Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler Verlag.
- Koda, T., & Maes, P. (1996). Agents with Faces: The Effects of Personification of Agents. In *Robot and Human Communication, 1996, 5th IEEE International Workshop on* (S. 189-194). IEEE.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.
- Kusber, R. (2017). Chatbots – Conversational UX Platforms. In R. Smolinski, M. Gerdes, M. Siejka, & M. Bodek, *Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche. Edition Bankmagazin* (S. 231-244). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Leßmann, J. (2019). Auswirkung freitext- und auswahlbasierter Interaktion mit einem Chatbot im Versicherungsumfeld auf ausgewählte Usability-Metriken: eine empirische Studie. *NORDAKADEMIE*.
- Li, J., Zhou, M. X., Yang, H., & Mark, G. (2017). Confiding in and Listening to Virtual Agents: The Effect of Personality. In *Proceedings of the 22nd International Conference on Intelligent User Interfaces (IUI '17)* (S. 275-286). New York: ACM.
- Nielsen, J. (1997). *Be Succinct! (Writing for the Web)*. Abgerufen am 08. September 2018 von *Writing for the Web*: <https://www.nngroup.com/articles/be-succinct-writing-for-the-web/>
- Nielsen, J., & Morkes, J. (1997). *Concise, SCANNABLE, and Objective: How to Write for the Web*. Abgerufen am 08. September 2018 von *Writing for the Web*: <https://www.nngroup.com/articles/concise-scannable-and-objective-how-to-write-for-the-web/>

- Nisbett, R., & Wilson, T. (1977). Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes. *Psychological Review*, 84, 231-259.
- Pickhardt, M. (2002). Mehrwert durch Personalisierung. In H. Dallmer, *Das Handbuch Direct Marketing & More* (S. 969-981). Gabler.
- Powers, A., Kiesler, S., & Goetz, J. (2003). Matching robot appearance and behavior to tasks to improve human-robot cooperation. *The 12th IEEE International Workshop on Robot and Human Interactive Communication*, Vol. IXXX, S. 55-60.
- Scheffer, D. (2016). *Master Wirtschaftspsychologie - Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*. Nordakademie Hamburg: Skriptsammlung.
- Scheffer, D., & Heckhausen, H. (2018). Eigenschaftstheorien der Motivation. In J. Heckhausen, & H. Heckhausen, *Motivation und Handeln* (5. Aufl.) (S. 49-82). Berlin Heidelberg: Springer.
- Scheffer, D., & Manke, B. (2017). The Significance of Implicit Personality Systems and Implicit Testing: Perspectives From PSI Theory. In N. Baumann, M. Kazén, M. Quirin, & S. Koole, *Why people do the things they do. Building on Julius Kuhl's contributions to the psychology of motivation and volition* (S. 281–300). Toronto: Hofgreffe.
- Scheffer, D., Loerwald, D., & Ribowski, A. (2005). ViQ. Visual Questionnaire. In W. Sarges, & H. Wottawa, *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren*. Band I: Personalpsychologische Instrumente (S. 807–813). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Schnell, R., Hill, P. B., & Esser, E. (1999). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München: Oldenbourg Verlag.
- Wenzel, E. (2018). Zukunftsforschung: Diese 5 Mega-Trends digitalisieren unsere Gesellschaft. Abgerufen am 03. August 2018 von Handelsblatt Edison: <https://edison.handelsblatt.com/e-hub/zukunftsforschung-diese-5-mega-trends-digitalisieren-unsere-gesellschaft/21205196.html>

DIE MITARBEITER VON MORGEN: ERGEBNISSE EINES WORKSHOPS ZU DEN KOMPETENZEN KÜNFTIGER MITARBEITER IM BEREICH BUSINESS ANALYTICS



Jannis Bär¹, Daniel Badura², Alina Bockschecker³, Lars Hauer⁴, Maria Karalash³, Simon Nehls⁵, Uwe Neuhaus⁶, Hinrich Schröder⁶, Michael Schulz^{2,6}, Vikash Sharma¹ und Felix Welter¹

¹Otto (GmbH & Co KG)

²valantic Business Analytics GmbH

³Fernuniversität in Hagen

⁴Philipps-Universität Marburg

⁵Holisticon AG

⁶NORDAKADEMIE Hochschule der Wirtschaft

Abstract: Im hier beschriebenen Workshop wurde diskutiert, welche Kompetenzen die „Mitarbeiter von morgen“ in der digitalen Transformation, speziell im Bereich Business Analytics, aufweisen müssen und wie diese erlangt werden können. Die Workshopteilnehmer vertraten jeweils eine der folgenden zwei Gruppen: (1) aktuell oder zukünftig im Umfeld Business Analytics tätige Personen, die eine den Anforderungen entsprechende Ausbildung benötigen, sowie (2) Lehrstätten, also allgemein- und berufsbildende Schulen, Weiterbildungseinrichtungen und vor allem Hochschulen, die junge Menschen auf die Arbeitswelt von morgen vorbereiten sollen. Als Arbeitsziele wurden das Diskutieren von gemeinsamen und unterschiedlichen Sichtweisen sowie das Ableiten von Handlungsempfehlungen festgelegt.

Keywords: Digitale Transformation; Business Analytics; Mitarbeiter; Kompetenzen

Hinweis: Der Workshop wurde im Zuge der 14. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik am 23. Februar 2019 in Siegen abgehalten. Teile des vorliegenden Artikels wurden bereits im Tagungsband der Konferenz erstveröffentlicht.

Prof. Dr. Hinrich Schröder ist seit 2002 Professor der NORDAKADEMIE mit den Fachgebieten Betriebswirtschaftliche Anwendungssysteme, Projekt- und IT-Management und IT-Controlling im Fachbereich Informatik. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Göttingen und Promotion an der Universität Hamburg war er mehrere Jahre als Unternehmensberater tätig und verfügt über Erfahrungen als Projektleiter bei SAP-Einführungen und der Optimierung von Geschäftsprozessen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Analyse der wirtschaftlichen Wirkungen von IT-Systemen und im IT- und Prozessmanagement.
E-Mail: hinrich.schröder@nordakademie.de

Dipl.-Inform. Uwe Neuhaus arbeitet seit April 2011 als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachbereich Informatik an der NORDAKADEMIE. Nach seinem Informatikstudium an der Technischen Universität Braunschweig nahm er an einem interdisziplinären Ergänzungsstudium in St. Louis, USA teil. Anschließend arbeitete er für die FernUniversität Hagen im Lehrgebiet Datenbanken und Informationssysteme sowie als Technical Trainer und Manager Training für einen führenden Entwickler von Content Management Systemen. Seine Schwerpunkte an der NORDAKADEMIE sind die Bereiche Algorithmen, Data Science und Machine Learning.
E-Mail: uwe.neuhaus@nordakademie.de

Prof. Dr. Michael Schulz promovierte nach berufsbegleitenden Studien zum Diplom-Kaufmann (FH) und Master of Science in Wirtschaftsinformatik zum Thema Self-Service Business Intelligence an der Philipps-Universität Marburg. Seit April 2017 arbeitet er als Professor für Wirtschaftsinformatik mit einem Schwerpunkt auf analytischen Informationssystemen an der NORDAKADEMIE. Parallel dazu ist er als Projektmanager bei der valantic Business Analytics GmbH in Hamburg tätig.
E-Mail: michael.schulz@nordakademie.de

1. MITARBEITER ALS ERFOLGSFAKTOR DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Digitalisierungsvorhaben in Unternehmen weisen unterschiedliche Zielrichtungen auf: Produkte und Leistungsangebote des Unternehmens können verändert, digitale Services kreiert sowie alle Phasen der Kundenbeziehung völlig neugestaltet werden (Ross et al. 2016). In einer eher nach innen gerichteten Betrachtung steht die Digitalisierung der Unternehmensprozesse im Fokus. Neben unterschiedlichen technologischen Treibern wie Cloud Computing, Robotik oder Künstliche Intelligenz bildet die Sammlung, Aufbereitung und Analyse von Daten in vielen dieser Vorhaben eine wichtige Grundlage.

Zur Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben sind Voraussetzungen zu schaffen, die im Regelfall zu simultanen und tiefgreifenden Veränderungen in Unternehmen führen und den vielzitierten Begriff der „digitalen Transformation“ prägen (zum Begriff vgl. (Schallmo & Rusniak 2017)). Die notwendigen Veränderungen lassen sich den Bausteinen Technologie, Führung und Kultur, Struktur und Organisation, Kollaboration mit Partnern, Prozessarchitektur sowie Kompetenzen von Mitarbeitern zuordnen (Ross et al. 2016). Müller et al. (2018) fassen diese Zusammenhänge in einem Steuerungsmodell für die digitale Transformation zusammen (vgl. Abbildung 1).

Besonders der letztgenannte Baustein – die Veränderungen auf Ebene der Mitarbeiter – kann als zentraler Erfolgsfaktor einer Transformation angesehen werden. Die Akquisition und Entwicklung qualifizierter Mitarbeiter mit den für die digitale Transformation benötigten Kompetenzen stellt für viele Unternehmen angesichts demografischer Entwicklungen und massiver Veränderungen der Anforderungsprofile eine große Herausforderung dar (Urbach & Ahlemann 2016).

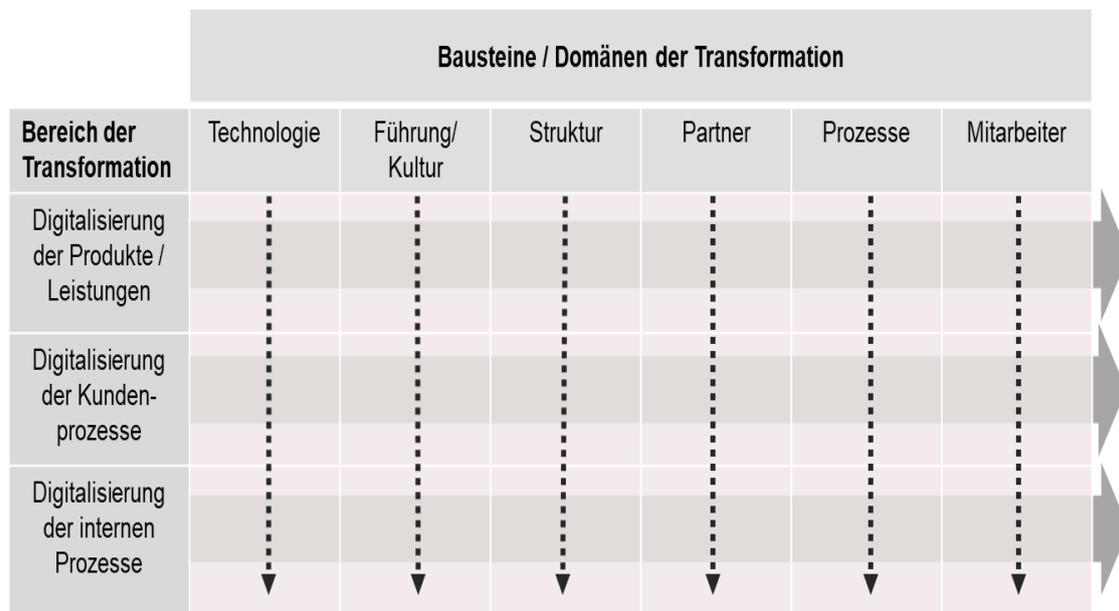


Abbildung 1: Transformations-Matrix (in Anlehnung an (Müller et al. 2018))

In dem Workshop wurden diese Überlegungen aufgegriffen und die Frage diskutiert, welche Kompetenzen die „Mitarbeiter von morgen“ in der digitalen Transformation aufweisen müssen und wie diese erlangt werden können. Auch wenn Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit für nahezu alle berufstätigen Personen spürbar sind, vollzieht sich die Veränderung nicht überall im gleichen Maße.

Die spezielle Betrachtung des Bereiches Business Analytics in diesem Workshop ist damit zu rechtfertigen, dass hier eine besonders starke Veränderung des Arbeitsumfeldes zu beobachten ist: Unternehmen haben in den letzten Jahren verstärkt in den Ausbau ihrer Business-Analytics-Systeme investiert. Dies liegt neben der grundlegenden Entwicklung durch die Digitalisierung daran, dass technische Restriktionen, die Analysen in der Vergangenheit langwierig und teuer gemacht haben, nur noch eine untergeordnete Rolle spielen (van der Lans 2012).

Außerdem liegen immer mehr Daten heterogener Struktur, deren Analyse einen Mehrwert generiert, in digitaler Form vor (Larson & Chang 2016). Nicht zuletzt ist verstärkt die Erkenntnis aufgekommen, dass neben strategischen auch operative Entscheidungen möglichst datenbasiert getroffen werden sollten (Böhringer et al. 2010).

Um die aus den genannten Entwicklungen resultierenden heterogener gewordenen Analyseanforderungen verschiedener Domänenexperten¹ in angemessener Zeit befriedigen zu können, wurden in den letzten Jahren einfache Softwareprodukte entwickelt, die es auch Gelegenheitsanwendern in Unternehmen ermöglichen sollen, (teilweise) eigenständig Standardberichte aufzubauen oder Ad-hoc-Analysen durchzuführen – ohne dabei Business-Analytics-Experten einbeziehen zu müssen (Alpar & Schulz, 2016). Dies führt durch eine zeitgleich stattfindende Entwicklung jedoch nicht zu einer Substitution letzterer, sondern zu einer Verschiebung der Tätigkeitsfelder, die in vielen Berufen als eine Folge der digitalen Transformation zu beobachten ist (Arnold et al. 2016). Im hier fokussierten Umfeld schlägt sich diese Verschiebung im vermehrten Einsatz fortgeschrittener Analysemethoden – häufig mit Begriffen wie Data Mining, Data Science oder maschinelles Lernen betitelt – nieder.

Die beschriebenen Veränderungen haben zur Folge, dass die Kompetenzen im Umfeld analytischer Informationssysteme, die bisher in Lehrstätten vermittelt wurden, nicht mehr geeignet sind, um sämtliche, an die Mitarbeiter herangetragenen Aufgaben lösen zu können. Generell können Mitarbeiter, deren Berufsfeld stark von den Auswirkungen der Digitalisierung betroffen ist, nicht davon ausgehen, dass die über Ausbildung und Erfahrung gewonnenen Kompetenzen ausreichen, die langfristig an sie gestellten Anforderungen zu bewältigen (Richter et al. 2016; Hemkes & Zaviska 2017). Zur Sicherstellung einer dauerhaften Erwerbstätigkeit ist eine kontinuierliche Aus- und Weiterbildung vonnöten (Gebhardt et al. 2017). Weiterhin ist eine Individualisierung der Ausbildung erforderlich, die für die Mitarbeiter und das Arbeitsumfeld relevante Kompetenzen vermittelt (Sachs et al. 2016).

Um geeignete Anforderungen an die Mitarbeiter von morgen und den damit verbundenen Veränderungsbedarf zu identifizieren sind drei Interessengruppen zu berücksichtigen:

- (1) Unternehmen, die unter dem Druck des Fachkräftemangels und dem steigenden Grad der Digitalisierung auf der Suche nach geeignetem Personal sind,
- (2) aktuell oder zukünftig im Umfeld Business Analytics tätige Personen, die eine den Anforderungen entsprechende Ausbildung benötigen, sowie
- (3) Lehrstätten, also allgemein- und berufsbildende Schulen, Weiterbildungseinrichtungen und vor allem Hochschulen, die junge Menschen auf die Arbeitswelt von morgen vorbereiten sollen.

¹ Der Begriff Domänenexperte wird hier als Abgrenzung zu einem Business-Analytics-Experten verwendet.

2. MITARBEITER VON HEUTE

Ausgangspunkt für die Bestimmung der Anforderungen an die Mitarbeiter von morgen ist zunächst die Erfassung des Status quo. Dies bedingt die Beantwortung der Frage, welche Kenntnisse und Qualifikationen Personen, die im Bereich Business Analytics tätig sein wollen, bereits heute mitbringen sollten. Neuhaus und Schulz analysierten im November 2017 500 Stellenanzeigen im Kontext analytischer Informationssysteme (Neuhaus & Schulz 2018). Ziel dieser Untersuchung war es zu bestimmen, welche konkrete Bedeutung den häufig verwendeten Schlagwörtern *Analytics*, *Business Intelligence*, *Data Analytics*, *Data Science*, *Advanced Analytics* und *Business Analytics* in der betrieblichen Praxis gegeben wird.

Durch die eingesetzte Untersuchungsmethode (Frequenzanalyse der in den Stellenanzeigen verwendeten Begriffe) entstand gleichzeitig aber auch ein präzises Anforderungsprofil der gesuchten Business-Analytics-Experten. Es wurde deutlich, welche Tätigkeiten sie ausführen sollen, in welchen Branchen sie besonders gefragt sind und welche treibenden Kräfte ihr Arbeitsumfeld beeinflussen. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die identifizierten Dimensionen und ihre Kategorien.

Aufgabentypen	ANA BEW MONI PLAN PROG STEU VISU	Analyse Bewertung Monitoring Planung Prognose Steuerung Visualisierung
Analyse- methoden	ADHOC DMKL REP SPEZM STAT	Ad-hoc-Analysen Klassische Data Mining-Methoden Reporting Spezielle Methoden Statistische Methoden
Anwendungs- felder	KUND MARKT MKT RSK SPEZ UNTW WEB	Kundenanalysen Marktanalysen Marketinganalysen Risikoanalysen Spezialisierte Analysen Weitere Unternehmensanalysen Analysen von Websites (eigene und fremde)
Branchen	BERA DIENS FINA INDU MARK	Beratung Weitere Dienstleistungen Finanzen Industrie Marketing
Datenma- nagement	DAUFB NTDB STRDA SUDA TDB	Datenaufbereitung Nicht-traditionelle Datenbankmanagementsysteme Strukturierte Daten Semi- und unstrukturierte Daten Traditionelle Datenbankmanagementsysteme
Formale Qualifikationen	INF ING MATH NAWI WINF WIRTS	Informatik Ingenieurwesen Mathematik Naturwissenschaften Wirtschaftsinformatik Wirtschaft
Program- mierung	DASP DBSP DOSP UNIVP WEBS	Datenanalysesprachen Datenbanksprachen Andere domänenspezifische Sprachen Universelle Programmiersprachen Web-Sprachen
Treiber	BIGD DIGIT IND4 INTDD REGU	Big Data Digitalisierung Industrie 4.0 Internet der Dinge Regulatorik

Tabelle 1: Verzeichnis verwendeter Abkürzungen

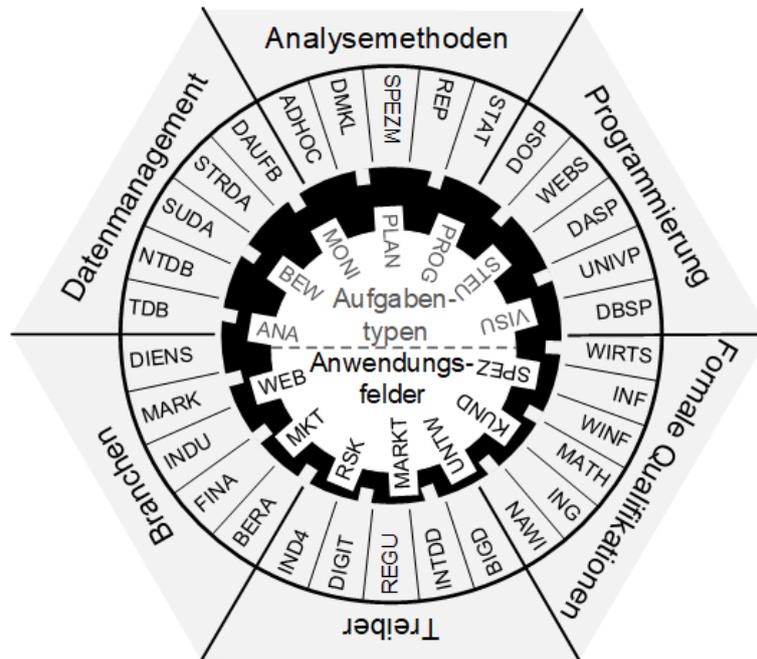


Abbildung 2: Relevante Dimensionen analytischer Informationssysteme und deren Kategorien (nach [14])

Aufgabentypen und Anwendungsfelder

Analytische Fähigkeiten stehen naturgemäß ganz oben auf der Liste der gesuchten Qualifikationen, meist jedoch im Zusammenhang mit ganz spezifischen Anwendungsfeldern. Hier sind insbesondere die *Analysen von Webdaten* und von *Marketingmaßnahmen* zu nennen. Mit etwas Abstand folgen *Markt-, Kunden- und Risikoanalysen*. Häufig bildet die Analyse auch nur den ersten Arbeitsschritt, dem dann weitere Schritte wie *Steuerung, Prognose, Planung* und *Bewertung* folgen sollen. Von Bedeutung sind ebenfalls die *Visualisierung* von Analyseergebnissen sowie das *Monitoring* von Systemen.

Treiber

Die Begriffe *Digitalisierung* und *digitale Transformation* werden in den untersuchten Stellenanzeigen erwartungsgemäß häufig als Treiber für die Suche nach Mitarbeitern im Bereich analytischer Informationssysteme angegeben. Häufiger allerdings noch wird *Big Data* genannt. Da in den Stellenanzeigen jedoch selten konkretes Big-Data-Know-how nachgefragt wird, ist zu vermuten, dass dieser Begriff offenbar auch verwendet wird, wenn es generell um Datenanalyse geht und nicht speziell um die Analyse von großen, komplexen oder sich schnell ändernden Datenmengen. Ähnlich häufig wie Digitalisierung fanden sich Treiber aus dem Themenbereich *Regulatorik*. Typische Schlagwörter sind hier etwa *Compliance, Audit* und *Governance*. Stärker technisch orientierte Treiber, die noch nennenswert häufig erwähnt wurden, sind *Industrie 4.0* und *Internet der Dinge*.

Branchen

In zwei Branchen sind Experten für analytische Informationssysteme besonders stark nachgefragt: in der *Beratungs-* und in der *Finanzbranche*. Beides verwundert nicht. Beratungsunternehmen sind häufig Vorreiter bei der Einführung innovativer Technologien und häufig bedienen sich Unternehmen, die selbst noch nicht über ausreichendes Technologie-Know-how verfügen, der Dienste von Beratern. In der Finanzindustrie spielen Datenanalysen traditionell eine große Rolle, sodass die Nutzung innovativer Analysemethoden naheliegt. Außerdem unterliegen Banken und Versicherungen vielfältigen Regularien, was – wie bereits erwähnt – ein weiterer Treiber für den Einsatz analytischer Informationssysteme ist. Weitere Branchen, die überdurchschnittlich viele Analyseexperten suchen, sind die *Industrie* (insbesondere der Maschinenbau, die Elektro- und Automobilindustrie) im Kontext der Treiber Industrie 4.0 und Internet der Dinge sowie die *Marketingbranche* mit ihren zunehmend wichtiger werdenden Datenquellen aus den Bereichen Online-Marketing, Mobile-Marketing und Social Media. Eine nennenswerte Anzahl an Stellenanzeigen finden sich außerdem noch in den Bereichen *Logistik*, *Gesundheit* und *Medien*.

Formale Qualifikationen

Betrachtet man die formalen Qualifikationen, die von den zukünftigen Mitarbeitern im Bereich analytischer Informationssysteme erwartet wird, so fällt zunächst auf, dass fast ausschließlich Akademiker gesucht werden. Nur vereinzelt werden auch Bewerber mit einem Ausbildungsberuf angesprochen. Dies deutet auf die Komplexität der zu übernehmenden Aufgaben hin. Explizit genannt werden in den Stellenanzeigen außerdem fast ausschließlich traditionelle Studienabschlüsse. Spezialisierte Studienabschlüsse wie etwa als „Data Scientist“ werden von den Bewerbern (noch) nicht gefordert. Am häufigsten gesucht werden Absolventen aus den Bereichen *Wirtschaftswissenschaften/BWL* und *Informatik*. Auch *Wirtschaftsinformatiker*, die ein Bindeglied zwischen diesen beiden Disziplinen darstellen, sind stark nachgefragt. In stärker technisch orientierten Branchen oder für spezielle Analyseformen werden aber auch *Mathematiker*, *Ingenieure* und *Naturwissenschaftler* angesprochen.

Datenmanagement

Die in den Stellenanzeigen explizit gesuchten fachlichen Fertigkeiten lassen sich grob in die drei Dimensionen Datenmanagement, Analysemethoden und Programmierung aufteilen. Das *Datenmanagement* umfasst nach Gandomi und Haider (Gandomi & Haider 2015) Prozesse und Technologien, um Daten zu beziehen, zu speichern und für die Analyse vorzubereiten. Die zentrale Fertigkeit innerhalb des Datenmanagements ist die in 70 % aller Stellenanzeigen geforderte Kompetenz zur *Datenaufbereitung*. Erwartet werden hier von den Bewerbern Kenntnisse sowohl im Umgang mit *strukturierten* als auch mit *unstrukturierten Daten*. Dies deckt sich mit den Aussagen von Russom (2007) und Chamoni (2011), welche die zunehmende Bedeutung von semi- und unstrukturierten Daten für analytische Informationssysteme hervorheben. Als Datenquelle von großer Bedeutung werden beim Datenmanagement weiterhin Datenbanken genannt. Sowohl Kenntnisse relationaler Datenbankmanagementsysteme (DBMS) als auch nicht-traditioneller DBMS (z. B. In-Memory-Datenbanken, No-SQL-DBMS, multidimensionale DBMS) werden oft gesucht. Häufig wird in den Stellenanzeigen dabei Know-how in spezifischen Software-Produkten erwartet. Die Menge und Vielfalt der genannten Produkte ist dabei sehr groß, kein einzelner Hersteller nimmt eine dominierende Marktstellung ein.

Analysemethoden

Die Mehrzahl der untersuchten Stellenanzeigen erwartet von den gesuchten Experten die Beherrschung verschiedener *Analysemethoden*. Im Mittel werden in den Anzeigen drei bis vier solcher Methoden aufgezählt. Fast alle Methoden lassen sich fünf verschiedenen Kategorien zuordnen. Der am häufigsten genannte Begriff ist dabei das *Reporting*, die Aufbereitung der Analyseergebnisse in einer verständlichen Darstellungsform. Hier scheint insbesondere die Datenaufbereitung in Form von Dashboards an Bedeutung zu gewinnen. Das Reporting ergänzt die *Ad-hoc-Analyse*, welche Entscheidungsträgern die unmittelbare, spontane Untersuchung von Analyseergebnissen ermöglicht. Wichtige Begriffe in diesem Zusammenhang sind Online Analytical Processing (OLAP), Self-Service-BI und Visual Analytics. Viele nachgefragte Analysemethoden entstammen auch der *Statistik*. Dazu zählen etwa die Regression, multivariate Statistik und AB-Tests. Die letzten beiden Analysemethodenkategorien lassen sich beide dem Bereich Data-Mining zuordnen. *Klassische Data-Mining-Methoden* stellen grundlegende Verfahren dar, die im Data-Mining weit verbreitet sind und bei vielen unterschiedlichen Analyseproblemen genutzt werden können. Beispiele sind etwa Clusteranalysen, Entscheidungsbäume oder Assoziationsanalysen. *Spezielle Data-Mining-Methoden* erfordern hingegen spezielles Experten-Know-how oder lassen sich nur auf spezifische Analysefragestellungen anwenden. Hierzu zählen z. B. Deep-Learning, Big-Data-Analytics oder Text-Mining. Wie schon beim Datenmanagement werden auch bei den Analysemethoden häufig Kenntnisse spezieller Software-Produkte gesucht. Die Vielfalt der Produkte ist hier sogar noch größer als im Datenmanagementbereich. Neben den Lösungen großer Software-Hersteller finden sich noch zahlreiche Produkte spezialisierter Anbieter sowie Open-Source-Werkzeuge.

Programmierung

Da auch bei Nutzung von Datenanalyse-Software häufig die Notwendigkeit entsteht, bestimmte Schritte des Analyseprozesses durch selbstgeschriebene Routinen umzusetzen, werden von Experten analytischer Informationssysteme häufig auch Kenntnisse in *Programmierung* erwartet. Auch hier lassen sich fünf Hauptkategorien identifizieren. Die ersten vier Kategorien umfassen dabei domänenspezifische Sprachen, also Sprachen die für einen speziellen Einsatzzweck entworfen wurden. In Ergänzung zum Datenmanagement sind häufig *Datenbanksprachen* von Bedeutung, insbesondere SQL und seine herstellerspezifischen Erweiterungen wie PL/SQL oder Transact-SQL. Die zweite Kategorie bilden *Web-Sprachen* wie JavaScript und PHP, die häufig zusammen mit der Auszeichnungssprache HTML genannt werden. Ihre Bedeutung erhalten diese Sprachen durch den hohen Bedarf im Bereich Web-Analytics sowie durch die zunehmende Nutzung von web-basierten Analyse-Dashboards. *Datenanalyse-sprachen* wurden speziell für die Bearbeitung von analytischen Fragestellungen entworfen. Sehr dominant war in den untersuchten Stellenanzeigen die für statistische Datenanalysen entwickelte Programmiersprache R. *Weitere domänenspezifische Sprachen* wie ABAP oder VBA verdanken ihre Nachfrage der weiten Verbreitung spezieller, herstellerspezifischer Systeme (SAP-Systeme bzw. Microsoft-Office-Produkte). *Universelle Programmiersprachen* wurden im Gegensatz zu domänenspezifischen Sprachen zur Software-Entwicklung in beliebigen Anwendungsbereichen entworfen. Daher können sie auch im Kontext analytischer Informationssysteme genutzt werden. Die am stärksten nachgefragte universelle Programmiersprache war in den Stellenanzeigen mit deutlichem Vorsprung Python (53 %), gefolgt von Java (20 %).

3. KOMPETENZANFORDERUNGEN AN DEN MITARBEITER VON MORGEN

Auf Basis der in Kapitel 1 genannten Entwicklungen und der Erkenntnisse aus der in Kapitel 2 beschriebenen Ist-Analyse können Anforderungen an die Mitarbeiter von morgen im Bereich Business Analytics für mindestens drei Gruppen diskutiert werden:

- (1) Mitarbeiter, die im Bereich Business Analytics tätig sind und vor der Herausforderung stehen, Kompetenzen aufbauen zu müssen, um den neuen Anforderungen an ihr Berufsfeld zu genügen. (Data Scientists und Business-Analytics-Experten)
- (2) Mitarbeiter, deren Kerntätigkeit nicht im Bereich der Business Analytics liegt, die jedoch vor der neuen Anforderung stehen, eigenständig einfache Analysen durchzuführen. Zudem wird von ihnen in einem gewissen Maße die Fähigkeit erwartet, auch Ergebnisse fortgeschrittener Analysen verstehen, bewerten und einordnen zu können. (Domänenexperten)
- (3) Mitarbeiter, die durch geeignete Kompetenzen in der Lage sind, neue datenbasierte Produkte, Services oder Prozesse zu konzipieren und damit die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sicherstellen können. Sie müssen zusätzlich die Kompetenzen besitzen, die dafür notwendigen Veränderungsprozesse in Unternehmen umzusetzen und in der Organisationshierarchie entsprechend positioniert sein. (Entscheider)

Für alle Mitarbeitergruppen und auch für die Unternehmen, in denen die Mitarbeiter tätig sind, erwachsen Herausforderungen aus den zusätzlichen, sich schnell wandelnden Aufgabenbereichen (Richter et al. 2016), die im Folgenden einzeln diskutiert werden.

Data Scientists und Business-Analytics-Experten

Während für Business-Analytics-Experten traditionell das Standard- und Ad-hoc-Reporting, der Prozess der Datenaufbereitung und die geeignete Datenhaltung im Fokus ihrer Aufgaben standen, verlangt die Anwendung fortgeschrittener Analysemethoden nach mathematischen Fähigkeiten, insbesondere im Bereich der Statistik, nach Kenntnissen in speziellen Programmiersprachen und nach einem Verständnis von Domänen, das weit über den traditionellen Anwendungsbereich analytischer Informationssysteme hinausgeht (Neuhaus & Schulz 2018). Um den Anforderungen gerecht zu werden, hält es die Mehrzahl von in diesem Bereich tätigen Personen für notwendig, zusätzliche Methodenkompetenzen aufzubauen (Gantner 2018). Auch eine stärkere Domänenfokussierung bei der Identifikation für den Aufgabenbereich benötigter Kompetenzen kann relevant sein: Während in der Vergangenheit primär strategisch-betriebswirtschaftliche Fragestellungen im Fokus analytischer Informationssysteme standen, sind nun weitere hinzugekommen, wie etwa aus dem Bereich der Operational Business Intelligence (Hänel & Felden 2013) oder der Predictive Maintenance (Prill et al. 2017). Zusammenfassend kann weder aus Domänen- noch aus Methodensicht davon ausgegangen werden, dass ein Mitarbeiter in der erweiterten Ausrichtung des Aufgabenfeldes in der Lage ist, bei sämtlichen Unternehmensfragestellungen unterstützen zu können.

Der Wegfall traditioneller Tätigkeiten von Business-Analytics-Experten führt zu einer Reduzierung der Routineaufgaben, was ein Arbeitsumfeld auf der einen Seite zwar attraktiver, auf der anderen Seite aber auch anspruchsvoller macht (Wiebusch & Zimmer 2017). Ein daraus resultierender Bedarf der Übernahme zusätzlicher Aufgaben führt wie beschrieben auch zu einem zusätzlichen Qualifizierungsbedarf. Dies stellt Mitarbeiter vor die Herausforderung der Auswahl geeigneter Angebote. Während das Ausbildungsangebot bereits sehr intransparent ist, zeigt sich der Markt der Weiterbildungsangebote noch unübersichtlicher (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015). Die Entscheidung für eine ungeeignete Entwicklung der eigenen Kompetenzen birgt eine Gefahr für die langfristige Sicherstellung der Beschäftigung.

Domänenexperten

In der Vergangenheit waren Domänenexperten vor allem Konsumenten von Standardberichten oder konnten gegebenenfalls Ad-hoc-Analysen auf Basis einfacher Datenmodelle durchführen. Heute benötigt jeder Mitarbeiter eine Basisausbildung im Bereich der Digitalisierung, die schon in der Regelschule beginnen (Gebhardt et al. 2015) und in weitergehenden Ausbildungen ausgebaut werden muss. Im Kontext der Business Analytics kann diese vor allem in der Datenkompetenz, also der Fähigkeit Daten als Grundlage der eigenen Arbeit geeignet einsetzen zu können (Heidrich 2018), gesehen werden. Anders als häufig angenommen, kann nicht davon ausgegangen werden, dass Digital Natives nur deshalb eine höhere Datenkompetenz besitzen, weil sie von Kind auf mit digitalen Produkten vertraut sind (Kirschner & De Bruyckere 2017).

Entscheider

Die Entscheidung zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen muss häufig unter großer Unsicherheit getroffen werden (Richter et al. 2016) und hat häufig umfassende Auswirkungen auf Unternehmen (Matt et al. 2015). Trotzdem fehlt es vielen Organisationen an einer klaren Strategie, wie mit dem Thema der Transformation umgegangen werden soll (Hoberg et al. 2017). Mitarbeiter, die die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sicherstellen müssen, benötigen nicht nur Methoden- und Domänen-, sondern zusätzlich auch Veränderungs- und Gestaltungskompetenz (Richter et al. 2016) und die Fähigkeit bzw. Stellung im Unternehmen notwendige Änderungen durchzusetzen, ohne das unternehmerische Handeln außer Acht zu lassen (Brenner et al. 2017).

Neben den oben genannten, stark auf den Business-Analytics-Komplex fokussierten Aspekten, sind bei der Diskussion der Anforderungen an den Mitarbeiter von morgen auch immer Themen der digitalen Transformation zu berücksichtigen, die das Arbeitsleben an sich verändern. Genannt werden können hier etwa die durch die Verwendung mobiler Endgeräte ermöglichte Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, sowie die teilweise Aufhebung der Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit (Demary & Klös 2017; Bundesverband Digitaler Wirtschaft 2016). Auch ist nicht abzusehen, inwieweit die digitale Transformation die Unterscheidung nach typischen Männer- und Frauenberufen aufzubrechen vermag, um eine geschlechterübergreifende Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt auch im Bereich informationstechnisch fokussierter Berufe herzustellen (Voss 2018).

4. ZIEL UND ABLAUF DES WORKSHOPS

Die Leitfragen, die dem Workshop zu Grunde gelegt wurden, orientierten sich an folgenden Kompetenzfeldern, die von Zschech et al. (2018) übernommen und angepasst wurden:

- (1) Basiskompetenzen, die unabhängig vom individuellen Aufgabenbereich der Mitarbeiter digitaler Unternehmen erwartet werden,

- (2) befähigende Kompetenzen, die systembezogene Kompetenzen genauso beinhalten wie soziale Kompetenzen und eine Themenaffinität und
- (3) vertiefende Kompetenzen mit einer Spezialisierung auf Aufgaben und Konzepte.

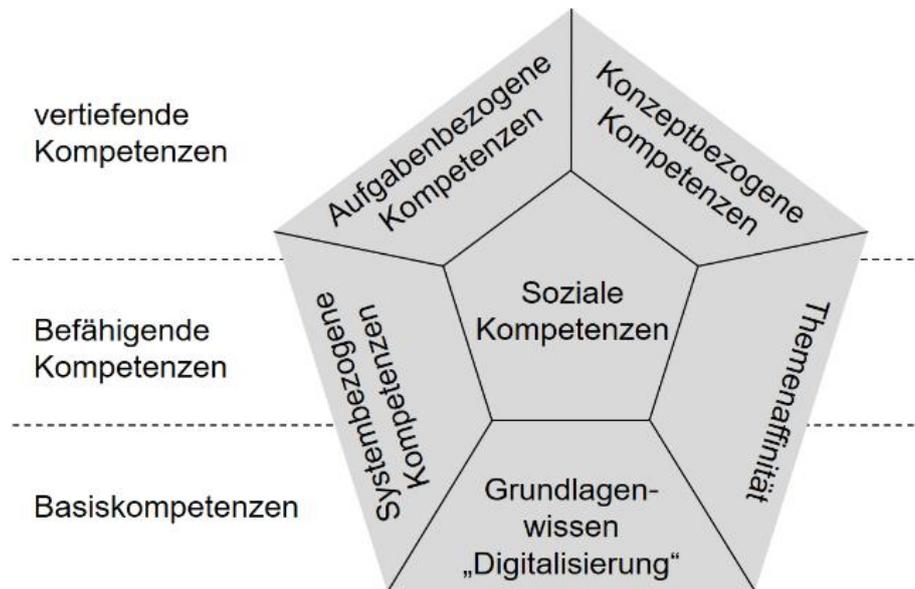


Abbildung 3: Kompetenzfelder der Mitarbeiter von morgen

Das Hauptaugenmerk des Workshops wurde darauf gelegt,

- welche zukünftigen Herausforderungen und Verschiebungen von Aufgabenfeldern im Umfeld der Business Analytics gesehen werden,
- welche Kompetenzen Personen benötigen, die aktuell oder zukünftig in dem Tätigkeitsumfeld beschäftigt sind.

Im Rahmen von zwei parallelen Workshop-Sessions wurden zunächst in Form von Mindmaps die Herausforderungen aus Sicht der Lehre bzw. Praxis ermittelt. Darauf aufbauend konnten dann die Kompetenzanforderungen nach dem vorab beschriebenen Schema – ebenfalls aus beiden Blickwinkeln – zusammengetragen werden. In den beiden Workshop-Sessions waren fünf bzw. sechs Experten mit dem Schwerpunkt Lehre bzw. Praxis beteiligt.

5. WORKSHOP-ERGEBNISSE

Tabelle 2 enthält die Ergebnisse der Mindmaps zu den Herausforderungen:

	Lehre	Praxis
Welche Treiber?	<ul style="list-style-type: none"> • Politik & Gesellschaft • Wirtschaft/Unternehmen, da sie als die zukünftigen Arbeitgeber der aktuellen Studierenden bestimmte Anforderungen und Erwartungen an die Lehre haben. • Unterschiede der Generationen X/Y/Z, die sogenannten „digital natives“, da sie fortgeschrittene Erwartungen an die Lehre und an die Hochschule im Ganzen haben. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wachsende Erwartungshaltung an die Analysemöglichkeiten und -ergebnisse • Gestiegene Compliance-Anforderungen (z. B. Datenschutz) • Bestehende und neu entstehende Datensilos • Bestehende und noch wachsende Tool-Vielfalt • Hohe Änderungsgeschwindigkeit von Methoden und Technologien
Für wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Lernende, da es in ihrer Verantwortung liegt, das gelernte Wissen anwenden und praktisch umsetzen zu können • Lehrende, die für die Gestaltung und Organisation des Lernprogramms verantwortlich sind. • Studiengangsplanende, als Verantwortliche für die Erweiterung und Modifizierung der bestehenden Studienprogramme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Domänenexperten • Analytics-Experten • Entscheider • Personalführung • Coaches/Trainer • Kunden bzw. Nutzer von Anwendungen, die unbewusst Daten erzeugen • Anwender, die bewusst Daten erzeugen • Infrastruktur-Provider • Infrastruktur-Entscheider
Welche Herausforderungen?	<ul style="list-style-type: none"> • Wie geht man mit der rasanten Weiterentwicklung der Themen & Technik geeignet um? • Wie schafft man ein flexibles (z. B. studiengangübergreifendes) Lehrangebot? • Wie lässt sich der notwendige Praxisbezug herstellen? • Was konkret müssen die Lernenden wissen und beherrschen? Welche Themen sollen gelehrt/gelernt werden? • Wie geht man geeignet mit der gegebenen Diversität, z. B. in Bezug auf Studienrichtungen, Vorkenntnisse, die verschiedenen Ansprüche sowie unterschiedlichen kulturellen und persönlichen Hintergründe der Studierenden um? • Was sind geeignete Lern-/Lehrmethoden? • Wie erreicht man einen ‚Fit‘ für die verschiedenen Stakeholder? • Sollen eher Überblicke vermittelt werden (Breite) oder ausgewählte, spezifische Kenntnisse (Tiefe)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es die Daten, die benötigt werden? • Wie kann auf die benötigten Daten zugegriffen werden? • Wie sollen die Daten aufbereitet werden? • Wer ist für welche Daten verantwortlich? • Was darf mit welchen Daten gemacht werden? • Wieviel Transparenz ist gewünscht? (Datenhoheit vs. Hierarchie) • Wo liegt eine sinnvolle Trennung zwischen Fachbereich und Datenexperten • Wie können technische Hürden (Schnittstellen) überwunden werden? • Wie kann eine funktionierende und performante Infrastruktur gewährleistet werden? • Wie können Analysen automatisch in Routineprozesse eingebunden werden? • Wie lässt sich die Bedeutung von Analysen mit überzogenen Erwartungen abgleichen? • Wie kann kontinuierliches Lernen ermöglicht werden? Welche Rahmenbedingungen sind dafür zu schaffen, wie kann die Lernbereitschaft gefördert werden und wie die Anwendung des Gelernten ermöglicht werden? • Wie kann die Botschaft „Veränderung ist Alltag“ im Mindset der Mitarbeiter verankert werden?

Tabelle 2: Mindmap zu den Herausforderungen an die Mitarbeiter von morgen

Es wird deutlich, dass sich die Ergebnisse aus den beiden Blickwinkeln deutlich unterscheiden. Während aus Sicht der Lehre eher allgemeine Treiber und Adressaten genannt wurden, sind diese aus Praxissicht deutlich konkretisiert worden. Bei den Herausforderungen überwiegen in der Lehre naturgemäß Fragen zu den „richtigen“ Lehrmethoden und -inhalten, während aus Sicht der Praxis neben grundsätzlichen Fragestellungen zum Datenhandling technische und organisatorische Themenfelder im Vordergrund stehen.

	Lehre	Praxis
Grundlagenwissen Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse Change-Management (Domänenexperten) • Auslöser/Motivation für Digitalisierung • Umgang mit gängigen Programmen • Fähigkeit zur Auswahl benötigter Kenntnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Lernbereitschaft (Domänen- und Data Science-Experten) • Verständnis der Geschäftsmodelle – Wodurch wird Mehrwert generiert? (Domänenexperten) • Grundlagenwissen zu Standardwerkzeugen (Excel)
Systembezog. Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Statistik-Werkzeuge (z. B. SAS/SPSS) • Umgang mit Lernplattformen • Breiter Überblick 	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis der „richtigen“ Werkzeuge für die jeweilige Aufgabe (Data Science-Experten) • Tools zur Datenanalyse und -visualisierung • SQL als Basis
Aufgabenbezog. Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbereitung und Darstellung von Analyseergebnissen • Identifikation kausaler Effekte • Breites Kontextwissen (Domänenexperten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Überführung von Anforderungen in die Datenwelt (Data-Science-Experten) • Statistik-, Daten-, Domänenkenntnisse als Grundlage/„Handwerkszeug“ (Domänenexperten) • Treffen von begründeten (data-driven) Entscheidungen (Domänenexperten) • Sachlogische Aggregation von Daten • Verständnis von Wahrscheinlichkeiten und Risiko/Kosten-Relationen
Konzeptbezog. g. Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlererkennung (Domänen- und Data-Science-Experten) • Hypothesentests • Zahlenverständnis • Spezialisierung (Data-Science-Experten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionsweise prädiktiver Modelle • Datenaufbereitung • Erkennen von Schnittstellen und richtigen Stellen zum Abgreifen von Daten
Soziale Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Interdisziplinarität (Data-Science-Experten) • Vermittlung von Erkenntnissen an Stakeholder (Domänenexperten) • Teamarbeit (Domänen- und Data-Science-Experten) • Kommunikation/Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppengerechte Kommunikation von Analyseergebnissen (Data-Science-Experten) • Ethische/moralische Bewertung der Analysen • Verständnis für Vorbehalte gegenüber Analysen
Personenbezog. Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungsbereitschaft (Domänenexperten) • Affinität zur Anpassung/Optimierung (Data-Science-Experten) • Offenheit für Neues • Zielstrebigkeit/Hartnäckigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Zahlenaffinität und analytisches Verständnis sowie Motivation mit Daten zu arbeiten (Data-Science-Experten) • Flexibilität bei der Problemlösung, Eingestehen von Fehlern (Domänenexperten) • Kritische Reflexion der Analysemöglichkeiten

Tabelle 3: Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter von morgen

Tabelle 3 zeigt die in den beiden Sessions ermittelten Anforderungen an die benötigten Kompetenzen. Dabei sind die Kompetenzen, die von den Workshopteilnehmern als besonders relevant erachtet wurden, hervorgehoben. Zusätzlich ist angegeben, für welche Gruppe (Domänenexperten oder Data Science-Experten) die hohe Relevanz gegeben ist.

In der Workshop-Arbeit erwies sich die Abgrenzung von aufgaben- und konzeptbezogenen Kompetenzen sowie von sozialen und personenbezogenen Kompetenzen als schwierig. Außerdem wurde diskutiert, ob es zwischen den Domänenexperten und Data Scientists eine weitere, vermittelnde Mitarbeitergruppe mit vertieften Kenntnissen in beiden Bereichen geben sollte. Diese könnte – analog zur Aufgabe von Wirtschaftsinformatikern bei der Zusammenarbeit von Betriebswirten und Informatikern – eine Schnittstellenfunktion übernehmen.

6. WEITERE FRAGEN/AUSBLICK

Die beschriebenen Ergebnisse bilden die Grundlage für weitere Fragestellungen, die im Vorfeld des Workshops bereits priorisiert wurden und in weiteren Untersuchungen zu beantworten sind. Im Einzelnen ist zu klären,

- welche Erwartungen Unternehmen an die Qualifikation und Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter haben,
- ob der Fokus auf der Ausbildung in Softwareprodukten, Programmiersprachen oder Methoden liegen soll,
- welche Unterstützung und Informationen Mitarbeiter bezogen auf (Weiter-)Bildungsangebote seitens der Unternehmen und der Lehrstätten benötigen,
- welche Möglichkeiten existieren, um ein frühes Interesse für die Ausbildung von Business-Analytics-Kompetenzen zu entwickeln,
- wie Mitarbeiter an Lehrstätten in die Lage versetzt werden können, geeignete Lehre anzubieten,
- welche Form der Lehre geeignet ist, um benötigte Kompetenzen zu vermitteln
- und welche Konsequenzen aus den generellen Veränderungen der Arbeitswelt durch die Digitalisierung für Mitarbeiter im Business-Analytics-Umfeld zu berücksichtigen sind.

Aus der Beantwortung dieser Fragestellungen ergibt sich ein Set von Handlungsempfehlungen, das von Unternehmen und Lehrstätten genutzt werden kann, um den Herausforderungen der Ausbildung und Qualifikation der „Mitarbeiter von morgen“ künftig besser begegnen zu können.

7. LITERATURVERZEICHNIS

- Alpar, P., Schulz, M.: Self-service business intelligence. Business & Information Systems Engineering, 58(2), pp. 151-155 (2016)
- Arnold, D., Arntz, M., Gregory, T., Steffes, S., Zierahn, U.: Herausforderungen der Digitalisierung für die Zukunft der Arbeitswelt, ZEW policy brief, Nr. 8 (2016)
- Böhringer, M., Gluchowski, P., Kurze, C., Schieder, C.: A Business Intelligence Perspective on the Future Internet, AMCIS 2010 Paper 267, Lima (2010)
- Brenner, W., Broy, M., Leimeister, J.M.: Zur Rolle der Informatik in der Digitalisierung, Diskussionsbeitrag Universität St. Gallen (2017)
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Grünbuch Arbeiten 4.0 (2015)

- Bundesverband Digitaler Wirtschaft: Arbeiten 4.0 – Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeitswelt von morgen (2016)
- Chamoni, P.: BI-Strategie zum Ausgleich von Technologie-Push und Business-Pull, in: Lehner, W.; Piller, G. (eds.): Innovative Unternehmensanwendungen mit In-Memory-Data-Management. Beiträge der Tagung IMDM, pp. 13 – 22 (2011)
- Demary, V., Klös, H.-P.: Digitalisierung – Kompetenzen für digitale Arbeit, in: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (eds.): Perspektive 2035 – Wirtschaftspolitik für Wachstum und Wohlstand in der alternden Gesellschaft, pp. 169 – 181 (2017)
- Gandomi, A., Haider, M.: Beyond the Hype – Big Data Concepts, Methods, and Analytics, in: International Journal of Information Management, 35 Jg., Heft 2, pp.137 – 144 (2015)
- Gantner, M.: Bereit für Künstliche Intelligenz? is report, Business Intelligence Lösungs-Guide (2018)
- Gebhardt, J., Grimm, A., Neugebauer, L. M.: Entwicklungen 4.0 – Ausblicke auf zukünftige Anforderungen an und Auswirkungen auf Arbeit und Ausbildung. Journal of Technical Education (JOTED), Jg. 3 (Heft 2), pp. 45-61 (2015)
- Hänel, T., Felden, C.: Operational Business Intelligence Meets Manufacturing (2013)
- Heidrich, J.: Data Literacy – Data Skills in der Breite der Hochschulausbildung, in: Gesellschaft für Informatik e.V.: Data Literacy und Data Science Education – Digitale Kompetenzen in der Hochschulausbildung, pp. 6 – 9 (2018)
- Hemkes, B., Zaviska, C.: Fachkonferenz Berufsbildung 4.0 – Zukunftschancen durch Digitalisierung, Forum 5: Berufliche Weiterbildung im Kontext von Digitalisierung – Anforderungen, Tätigkeitsverschiebungen und Gestaltungsmöglichkeiten (2017)
- Hoberg, P., Krcmar, H., Welz, B.: Skills for Digital Transformation – Research Report, IDT-Survey (2017)
- Kirschner, De Bruyckere: The myths of the digital native and the multitasker, Teaching and Teacher Education, Volume 67, pp. 135-142 (2017)
- Larson, D., Chang, V.: A Review and Future Direction of Agile, Business Intelligence, Analytics and Data Science, in: International Journal of Information Management, 36. Jg., Heft 5, pp. 700 – 710 (2016)
- Matt, C.; Hess, T.; Benlian, A.: Digital Transformation Strategies, Business and Information Systems Engineering, 57(5), pp. 339–343 (2015)
- Müller, A., Schröder, H., von Thienen, L.: Von Entdeckern und Pionieren – Steuerungsmodell für die digitale Transformation, HMD 55: 252.; pp. 252–270 (2018)
- Neuhaus, U., Schulz, M.: Wie nennt ihr, was ihr da tut? Der Begriff „Analytics“ in der betrieblichen Praxis, NORDBLICK 6, pp. 4 – 29 (2018)
- Prill, D., Kranzer, S., Merz, R.: Improving Maintenance Processes with Data Science. In: Data Science– Analytics and Applications, pp. 105-107. Springer Vieweg, Wiesbaden (2017)
- Richter, G., Ribbat, M., Thomson, B.: Digitalisierung der Arbeit und arbeitsintegriertes Lernen, in: Wulfsberg, J., Redlich, T., Moritz, M. (eds.): 1. Interdisziplinäre Konferenz zur Zukunft der Wertschöpfung pp. 83 – 92 (2016)
- Ross J. W. et al.: Designing Digital Organizations, CISR Working Paper No. 406, Cambridge MA (2016)
- Russom, P.: BI Search and Text Analytics – New Additions to the BI Technology Stack, TDWI Best Practice Report (2007)
- Sachs, S., Meier, C., McSorley, V.: Digitalisierung und die Zukunft kaufmännischer Berufsbilder – eine explorative Studie, Schlussbericht, Hochschule für Wirtschaft in Zürich (2016)
- Schallmo, D., Rusniak, A.: Roadmap zur Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen. In: Schallmo, D. et al. (eds.) Digitale Transformation von Geschäftsmodellen – Grundlagen, Instrumente und Best Practices. Springer Gabler, Wiesbaden, pp. 1–31 (2017)
- Urbach, N.; Ahlemann, F.: IT-Management im Zeitalter der Digitalisierung. Auf dem Weg zur IT-Organisation der Zukunft. Springer Gabler, Berlin Heidelberg (2016)

- van der Lans, R.: Data Virtualization for Business Intelligence Systems: Revolutionizing Data Integration for Data Warehouses. Morgan Kaufmann, Waltham (2012)
- Wiebusch, T., Zimmer, M.: Data Science im Kontext der digitalen Transformation – Nicht nur Data Scientists gesucht, BI-SPEKTRUM 5/2017 (2017)
- Voss, D.: Wie verändert sich der Arbeitsmarkt durch die Digitalisierung?, in: Genderaspekte der Digitalisierung der Arbeitswelt, Arbeitspapier 311 (2018)
- Zschech, P., Fleißner, V., Baumgärtel, N., Hilbert, A.: Data Science Skills and Enabling Enterprise Systems – Eine Erhebung von Kompetenzanforderungen und Weiterbildungsangeboten, HMD 55, pp. 163-181 (2018)

NUTZUNGSKONTEXTE VON VIDEOPLATTFORMEN IM STUDIUM UND BERUFSLEBEN



Simon Hachenberg
NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

Julian Leßmann
PPI AG, Hamburg

Abstract: Dieser Beitrag untersucht wie die Lernpfade von berufsbegleitend und dual Studierenden mit Videoplattformen gestaltet sind. Über einen Zeitraum von sechs Monaten wurde die Verwendung von Massive Open Online Courses beobachtet und anschließend durch einen Fragebogen und ein Interview hinterfragt. In der deskriptiven Auswertung wird ersichtlich, dass die Nutzung der bereitgestellten Videoplattformen mehrheitlich intrinsisch motiviert erfolgt, um sich über das bestehende Curriculum hinaus weiterzubilden oder Lehrveranstaltungen nachzubereiten.

Keywords: Digitalisierung der Hochschullehre, Videoplattformen, Lernpfade

1. EINLEITUNG

Die Digitalisierung der Hochschulbildung umfasst ein Themenfeld, in dem Aspekte diskutiert und umgesetzt werden, um die sogenannten „neuen Medien“ zielgerichtet in der Hochschule einzubinden. Hochschulen entwickeln entsprechende Strategien, bundesweite Initiativen beschreiben übergreifende Einsatz- und Zukunftsszenarien, in denen die zielgerichtete Integration der neuen Medien beschrieben ist. (Hochschulforum Digitalisierung, DFG, 2016). Der Einsatz von Videoplattformen findet in diesen Szenarien durchgehend Erwähnung, sei es als einzelnes Lehrvideo oder offener Online-Kurs (MOOC: Massive Open Online Course). Der Markt um Videoplattformen unterliegt einem breiten Wettbewerb. Exemplarisch kann das Übernahmeverhalten anhand von Video2Brain aufgeführt werden: Die österreichische Videoplattform Video2Brain wurde 2013 von der US-amerikanischen Videoplattform Lynda aufgekauft (Gründerszene, 2013). 2015 übernahm das US-amerikanische Social Media Unternehmen LinkedIn die Videoplattform Lynda, welches wiederum 2016 von Microsoft vereinnahmt wurde. (Manager Magazin, 2016)

In der betrieblichen Weiterbildung finden neue Medien vorwiegend in didaktisch strukturierten Online-Kursen Anwendung. Der Lernpfad umfasst die Bearbeitung der Lerninhalte mit abschließendem Wissenstest. Bei erfolgreicher Durchführung erhält der Mitarbeiter eine Bescheinigung, die wiederum als Qualifizierungsnachweis in der Personalabteilung abgelegt wird. Unternehmen können die durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen operationalisieren. In neuesten Studien wird eine langsame Abkehr von reinen Online-Kursen und eine Zunahme von informellem Lernen erwartet (vgl. Siepmann 2018). Als digitale Lernformen kommen

Simon Hachenberg, M.A. arbeitet seit Juni 2015 als wissenschaftlicher Mitarbeiter für E-Learning an der NORDAKADEMIE und ist Mitglied der Forschungsgruppe E-Learning. Seit Juni 2017 verantwortet er im BMW-geförderten Projekt Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Usability den Bereich E-Learning. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und Fachhochschule Flensburg. An zweiterer entwickelte er im Rahmen eines vom BMMi geförderten Projekts Blended-Learning-Kurse zu logistischen Themen.
E-Mail: simon.hachenberg@nordakademie.de

Julian Leßmann, B.Sc. ist als Assistant Manager bei der PPI AG tätig. Von 2015 bis 2019 absolvierte er den Bachelorstudiengang Wirtschaftsinformatik an der NORDAKADEMIE und war in diesem Zeitraum zwei Jahre im Studierendenparlament tätig, eines davon als 1. Vorsitzender des ASTA.
E-Mail: julian.lessmann.i15b@nordakademie.org

soziale Plattformen und vermehrt soziale Medien zum Einsatz (vgl. Petry, 2017: 4). Dem Wissensverlust soll nach Abschluss der Weiterbildung entgegengewirkt werden. Das dahinterliegende Konzept des Workplace Learning wird seit 60 Jahren erforscht, eine Umsetzung mit digitalen Methoden wurde 2013 als Gesamtkonzept zusammengefasst (vgl. Tynjälä, 2012; Sauter, & Sauter, 2013)

Im Einsatz von digitalen Medien in der Hochschule erkannten Persike und Friedrich, dass vorwiegend klassische Medien (PDF, E-Mail, E-Books) eingesetzt werden. Audiovisuelle Medien wie Videos, soziale und interaktive Kommunikationstools werden weit weniger berücksichtigt (vgl. Persike und Friedrich, 2016). Im Unternehmenskontext werden hingegen Videos als Hauptträger für die Weiterbildung genannt (vgl. mmb Institut, 2017). Hierin entsteht eine Lücke in der Anwendung von digitalen Medien zwischen Hochschulen und Unternehmen.

Die NORDAKADEMIE besitzt durch das duale bzw. berufsbegleitende System die Besonderheit, mit ihren Studierenden die Hochschul- und die Unternehmenssicht betrachten zu können. In dieser Untersuchung werden das Nutzungsverhalten und mögliche Lernpfade von offenen Onlinekursen untersucht. Für die Beschreibung des Lernpfades dienen die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zu Lernpfaden des Workplace Learnings (vgl. Poell et al., 2016). Der Lernpfad lässt sich in die drei Elemente (1) Sozialform, (2) Motivation und (3) Lernform unterteilen.

Sozialform	Motivation	Lernform
Einzelarbeit	Intrinsisch	Begleitetes Lernen
Gruppenarbeit	Extrinsisch	Selbstgesteuertes Lernen
Privates Interesse	Berufliche Weiterbildung	Formelle Weiterbildung
Berufliches Interesse	Befähigung zur Berufsausübung	Informelle Weiterbildung

Tabelle 1: Elemente eines Lernpfades in Anlehnung an : Poell et al., (2016: 15).

2. METHODIK

2.1 Beschreibung der Vorgehensweise

Für die Untersuchung wurden frei zugängliche Videoplattformen recherchiert, mit dem Curriculum der Bachelorstudiengänge verglichen und potentielle Überschneidungen gesammelt. Die so entstandenen Übersichten wurden als Orientierungshilfe bereitgestellt. Über das Campus Informations System (CIS) standen neun Videoplattformen bereit. Die Aufbereitung der Orientierungshilfen und des Bereitstellungsbereichs im CIS erfolgte in enger Zusammenarbeit mit dem Studierendenparlament.

	openHPI	iversity	HOOU	Khan Academy
Informatik	107	14	21	343
	15	11	7	13
Algorithmen und Datenstrukturen	3		4	55
Analytische Informationssysteme	1	1		
Ausgewählte Kapitel der Angewandten Informatik	35	1	5	30
Ausgewählte Kapitel der Wirtschaftsinformatik	35	4	5	30
Automatentheorie und formale Sprachen				
Betriebswirtschaftliche Anwendungssysteme	2	1		
Datenbanksysteme	2	1		30
Einführung in Algorithmen und Datenstrukturen	1			55

Abbildung 1: Orientierungshilfe am Beispiel der Studiengänge Angewandte Informatik und Wirtschaftsinformatik

Die Untersuchung erstreckte sich von September 2018 bis März 2019 auf sechs Monate. Von September 2018 bis März 2019 standen die fünf deutschsprachigen Videoplattformen Podcampus, iversity, Hamburg Open Online University (HOOU), Khan Academy und openHPI zur Verfügung. Im Januar 2019 wurde das Angebot um die vier internationale Plattformen Coursera (USA), iMooX (Österreich), Udacity (USA) und edX (USA) erweitert.

Die Untersuchung erfolgte in zwei Phasen. **Phase 1** beinhaltet die Sammlung der Nutzungshäufigkeit der Plattformen. Hierzu wurde die Software bit.ly eingesetzt. Analog wurde jeweils zu Monatsanfang ein Bericht über Google Analytics erstellt. Dieser Schritt dient zum Abgleich der Nutzungsintensität. **Phase 2** beinhaltet quantitative und qualitative Befragungen

Die Kommunikation des Angebotes an die Studierenden erfolgte zu vier Zeitpunkten:

<i>September 2018</i>	E-Mail-Benachrichtigung der Bereitstellung über das Studierendenparlament
<i>Januar 2019</i>	E-Mail-Benachrichtigung über ein Webinar zur Nutzung des Angebotes 30-minütiges Webinar – Die Aufzeichnung des Webinars wurde auf Rückfrage in den Moodle-Kursen „E-Learning-Service für Bachelor- bzw. Masterstudierende“ bereitgestellt.
<i>Anfang März 2019</i>	Ankündigung der Befragungen und Akquise von Interviewteilnehmern
<i>Mitte März 2019</i>	Versand des Fragebogens (Laufzeit 14.03. – 28.03.2019)

Tabelle 2: Kommunikationszeitpunkte der Untersuchung

2.2 Fragebogen- und Interviewdesign

2.2.1 Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen ist in drei Themenbereiche (Demografische Daten, Nutzungsverhalten, soziale Medien im Lernprozess) gegliedert, umfasst insgesamt 28 Fragen, wovon 12 Fragen dem tieferen Verständnis dienen und optional zu beantworten sind.

- Fragen 1 – 3: Demografische Daten
- Fragen 4 – 14: Nutzungskontext der Videoplattformen
- Fragen 15 – 19: Soziale Medien im Studium und der beruflichen Weiterbildung

Die demografischen Daten beinhalten die Abfrage nach Alter, Geschlecht und Studiengang. Diese Einteilung hilft dabei, das beschriebene Nutzungsverhalten zu klassifizieren. Die Beschreibung des Nutzungskontextes stellt den Kern des Fragebogens dar. Bei der Konzeption der Fragen dienten die Erkenntnisse über die Lernpfadgestaltung im Workplace Learning (vgl. Poell et al. 2016: 15). Anhand der Antworten ist es möglich die Lernpfade der Teilnehmer darzustellen. Die Teilnehmer werden befragt:

1. wie sie sich entschieden haben, eine Videoplattform zu nutzen,
2. ob die Nutzung privat, beruflich oder für das Studium erfolgte
3. über welches Endgerät der Zugriff erfolgte
4. welche Erwartungen bestanden und ob diese erfüllt wurden.

Bei der Art der Fragen beschränkt sich die Auswahl auf die drei Typen (1) einfache oder (2) mehrfache Auswahlmöglichkeit und (3) Freitext. Eine einfache oder eindeutige Auswahl führt zu einer Beschränkung der Antwort auf eine klare Aussage oder Position. Dies ist besonders im Demografieteil sinnvoll, wenn es darum geht personenbezogene Daten zu erhalten. Die Fragen mit der Möglichkeit zur Mehrfachnennung sind dann besonders wichtig, wenn ein möglichst breites Spektrum an Fakten abgeprüft werden soll. Zur Anwendung kommen sie bei der Benennung, welche Videoplattformen und für welchen Zweck (privat, beruflich, Studium) diese genutzt wurden. Als dritter Fragetyp verwendet der Fragebogen an ausgewählten Stellen Freitext als Antwortmöglichkeit.

Die Abfrage der sozialen Medien im Lernprozess basiert auf dem Nutzungsverhalten der Generation Z² hinsichtlich sozialer Medien im Privatleben. Die These besteht darin zu untersuchen, ob die private Nutzung von sozialen Medien eine Auswirkung auf die Gestaltung des Lernprozesses im Studium hat. Ebenso wird überprüft, ob die von Petry (2017) festgestellte Nutzung sozialer Medien in der betrieblichen Weiterbildung stattfindet.

2.2.2 Aufbau des Interviews

Der Interviewleitfaden orientiert sich an der Struktur des Fragebogens. Das Interview ermöglicht tiefere Rückschlüsse auf Nutzungskontexte von Videoplattformen oder sozialen Medien im Lernprozess. Durch direkte Rückfragen an den Interviewpartner können die quantitativen Ergebnisse zielgerichteter interpretiert werden. Das Interview umfasst acht Fragen:

- Frage 1: Demografische Daten
- Fragen 2 – 6: (möglicher) Nutzungskontext der Videoplattformen
- Frage 7: (möglicher) Nutzungskontext von sozialen Medien im Studium und in der betrieblichen Weiterbildung
- Frage 8: Sonstige Anmerkungen des Interviewpartners

Die Durchführung der Interviews wurde am 21. und 22. März 2019 vor Ort oder virtuell angeboten. Die Studierenden wurden in zwei E-Mails Anfang und Mitte März für die Teilnahme angesprochen.

3. AUSWERTUNG DER ERGEBNISSE

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt. Die Auswertung erfolgt ausschließlich deskriptiv. Vorweg wird darauf hingewiesen, dass die Ergebnisse aufgrund der geringen Grundgesamtheit nicht repräsentativ sind und ausschließlich Tendenzen der Nutzung aufzeigen.

3.1 Auswertung der Nutzungshäufigkeit

Die Auswertung der Google-Analytics-Berichte zeigt, dass insgesamt 1046 Zugriffe mit einer durchschnittlichen Verweildauer von 90 bis 140 Sekunden auf die Angebotsbeschreibung im CIS erfolgten. Die meisten Zugriffe erfolgten im September 2018 und Januar 2019. Auf die Videoportale wurde insgesamt 508-mal zugegriffen, was bedeutet, dass jeder zweite Aufruf der CIS-Seite zu einer tieferen Betrachtung des Angebots führte³.

² Generation Z beschreibt alle nach 1995 geborenen Menschen. Prägnant für die Generation ist die Tatsache, dass sie mit digitalen Kommunikationsmedien und –techniken aufgewachsen ist. (vgl. Eberhardt, 2019)

³ In den 508 Aufrufen können auch wiederholte Besuche durch eine Person beinhaltet sein.

Bei den Zugriffen auf die Videoportale können nur die Zugriffe über den bit.ly-Link berücksichtigt werden. Zugriffe über nachträglich gesetzte Lesezeichen oder direktes Aufrufen der Videoportale liegen außerhalb des Betrachtungsrahmens.

Bei den nationalen Videoplattformen kommt openHPI mit 144 Zugriffen auf die höchsten Zugriffszahlen. Die weiteren Videoplattformen verfügen höchstens die Hälfte der Zugriffe. Bei den internationalen Videoplattformen liegen Coursera, Udacity und edX auf der gleichen Höhe.

Monate	Zugriffe										
	CIS	Σ	Podcampus	iversity	HOOU	Khan Academy	openHPI	Coursera	iMooX	Udacity	edX
Sep 18	440	110	19	10	19	16	46	0	0	0	0
Okt 18	140	75	10	16	15	13	21	0	0	0	0
Nov 18	33	50	5	11	11	9	14	0	0	0	0
Dez 18	73	20	5	4	2	3	6	0	0	0	0
Jan 19	275	150	21	20	22	16	31	12	4	12	12
Feb 19	85	33	3	5	3	5	6	4	1	3	3
Mrz 19	465	70	5	5	6	5	20	8	2	10	9
Summe	1511	508	68	71	78	67	144	24	7	25	24
			4	3	2	5	1	7	9	6	7

Abbildung 2: Nutzungshäufigkeiten der Videoportale

Über die Auswertung des Fragebogens und der geführten Interviews sollen Rückschlüsse auf den Nutzungskontext gezogen werden.

3.2 Auswertung des quantitativen Fragebogens

Der quantitative Fragebogen dient dazu, Nutzungskontexte der Videoplattformen zu erkennen. Insgesamt nahmen 40 Studierende an der Befragung teil. Dies stellt 7,8 %⁴ der Gesamtzugriffe auf alle Videoplattformen dar. Die Gesamtrücklaufquote liegt bei 2 %⁵. Die erhobenen Ergebnisse sind nicht valide, dienen allerdings dazu, eine Tendenz abzuleiten.

Die Darstellung der Interviewergebnisse orientiert sich an dem oben genannten Aufbau.

3.2.1 Demografische Daten

Die Teilnehmer an der Umfrage sind zu drei Vierteln männlich und zu einem Viertel weiblich. Von der Altersstruktur sind die Teilnehmer mehrheitlich zwischen 18 und 25 Jahren alt. Die 40 Teilnehmer stammen zum Großteil aus dem Bachelorbereich⁶ und vereinzelt aus dem Masterbereich⁷. Die verstärkte Teilnahme von Bachelorstudiengängen kann darin begründet sein, dass die Relevanz der Videoplattformen an den Bachelorstudiengängen ausgerichtet wurde.

⁴ 40 Teilnehmer/508 Gesamtzugriffe; wiederholte Zugriffe die selbe Person sind nicht ausgeschlossen.

⁵ 40 Teilnehmer/2000 Studierende

⁶ Wirtschaftsingenieurwesen (12), Wirtschaftsinformatik (11), Betriebswirtschaftslehre (4) Angewandte Informatik (3)

⁷ Wirtschaftsinformatik (3), Financial Management and Accounting (2), Wirtschaftspsychologie (1), Logistik (1), Business Administration (1) und General Management (1)

3.2.2 Nutzungskontext der Videoplattformen

Von den 40 Teilnehmenden nutzen 15 die angebotenen Videoplattformen. Die restlichen 25 Teilnehmer gaben an, die Notwendigkeit der Nutzung nicht zu sehen, keine Zeit oder den Start der Bereitstellung nicht mitbekommen zu haben.

Gründe für die Nichtnutzung der Videoplattformen						
Nicht notwendig	kein Mehrwert	schlechte Übersicht	keine Zeit	Start nicht mitbekommen	Fehlende Information zur Nutzung	Praxis- / Auslandsphase
6	3	4	5	4	2	2

Abbildung 3: Gründe gegen die Nutzung der Videoplattformen (Mehrfachnennung möglich)

Für die Ableitung des Nutzungsverhaltens beziehen sich die folgenden Auswertungen auf die 15 Teilnehmer, die das Angebot genutzt haben.

Erwartungen hinsichtlich der Nutzens der Videoplattformen				
Weiterbildung über das reguläre Curriculum	Nachbereitung	Instant-Learning	Ersatz der Vorlesung	Einfache Nutzung
4	3	2	1	1
Wurden die Erwartungen erfüllt?				
Voll erfüllt	Erfüllt	Weniger erfüllt	Nicht erfüllt	
2	8	4	0	

Hinsichtlich der Nutzung gaben acht Teilnehmer ihre Erwartungen an. Mehrheitlich wollten sich die Teilnehmer über das reguläre Curriculum weiterbilden und

Abbildung 4: Erwartung hinsichtlich des Nutzens der Videoplattformen¹

Vorlesungen nachbereiten. Die Erwartungen konnten zu zwei Dritteln erfüllt werden. Die meistgenutzten Videoplattformen sind die technisch ausgerichteten Anbieter openHPI und Khan Academy sowie die international bekannten und breit ausgerichteten Pioniere edX und Coursera. Als Entscheidungsgründe für die Nutzung dominiert die explorative Nutzung. Die Videoplattformen wurden eingesehen und für gut befunden. Etwa die Hälfte der Nutzer kannte die verwendeten Plattformen bereits oder nutzten die bereitgestellten Informationen im CIS.

Über den Untersuchungszeitraum ist eine abnehmende Nutzung erkennbar. Während im September sieben Personen auf das Angebot zugriffen, liegt die Nutzung im März bei 3 Personen. In den Monaten, in denen auf die Angebote hingewiesen wurde, ist ein Zuwachs der Nutzung zu erkennen. Alle Teilnehmer griffen über den Laptop zu, 3 Teilnehmer griffen zusätzlich über mobile Endgeräte (Tablet, Smartphone) auf die Plattformen zu. Neben den ausgewählten Videoplattformen griffen die Nutzer auf YouTube und iTunes U zu.

n = 14	Beschreibung im CIS gelesen	Plattform eingesehen und für gut empfunden	Plattform war bereits bekannt	Nutzung gesamt	Rel. Nutzung n=14	Monate der Nutzung		Rel. Nutzung n=14
openHPI	3	2	0	5	36%	September	7	50%
iversity	0	2	0	2	14%	Oktober	6	43%
HOOU	1	0	0	1	7%	November	5	36%
Khan Academy	1	1	3	5	36%	Dezember	3	21%
Podcampus	1	1	0	2	14%	Januar	5	36%
edX	0	3	1	4	29%	Februar	4	29%
Udacity	0	1	1	2	14%	März	3	21%
iMooX	1	0	0	1	7%			
Coursera	1	2	2	5	36%			
Nutzung gesamt	8	12	7	27		Nutzung gesamt	33	
Rel. Nutzung n=14	57%	86%	50%	Alternativ genutzte Videoplattformen: YouTube (14) und iTunes U (1)				

Die Videoplattformen wurden in 13 Fällen zu Studiumszwecken, in 11 Fällen privat und in 7 Fällen 50 % beruflich genutzt.⁸ Hinsichtlich der Lernpfade des Workplace Learning ist die Nutzung teils eigeninitiativ privat motiviert und teils durch den Wunsch nach beruflicher Weiterbildung.

	n	%
Privater Nutzungskontext	11	79%
Um mich zu meinem bestimmten Hobby weiterzubilden	8	73%
In der Freizeit als Zeitvertreib	6	55%
Als gezielte eigene Weiterbildung	7	64%
Nutzungskontext im Studium	13	93%
Um eine Vorlesung vorzubereiten	2	15%
Um eine Vorlesung nachzubereiten	6	46%
Um ein bestimmtes Thema zu vertiefen	10	77%
Beruflicher Nutzungskontext	7	50%

Abbildung 5: Nutzungsverhalten der Videoplattformen

3.2.3 Soziale Medien im Studium und in der beruflichen Weiterbildung

Die Frage hinsichtlich der Nutzung sozialer Medien differenziert sich in die Bereiche Studium und Beruf. Im Studium verwenden Studierende soziale Medien vermehrt. In den Unternehmen finden soziale Medien weniger Einsatz im Lernprozess. Bei den sozialen Medien wurden gängige soziale Medien abgefragt. (vgl. ARD/ZDF-Onlinestudien, 2019)

Im Studium kommen Wikis, Facebook, Instagram und Snapchat vermehrt zum Einsatz. Als weitere soziale Medien werden Xing, WhatsApp und eine eigene soziale Plattform genannt. Lediglich sechs Teilnehmer geben an, im Studium keine sozialen Medien zu nutzen. In der beruflichen Weiterbildung werden mehrheitlich keine sozialen Medien eingesetzt. Vereinzelt finden eigene Blogs, Facebook oder Wikis Anwendung. Als andere sozialen Medien wird LinkedIn genannt.

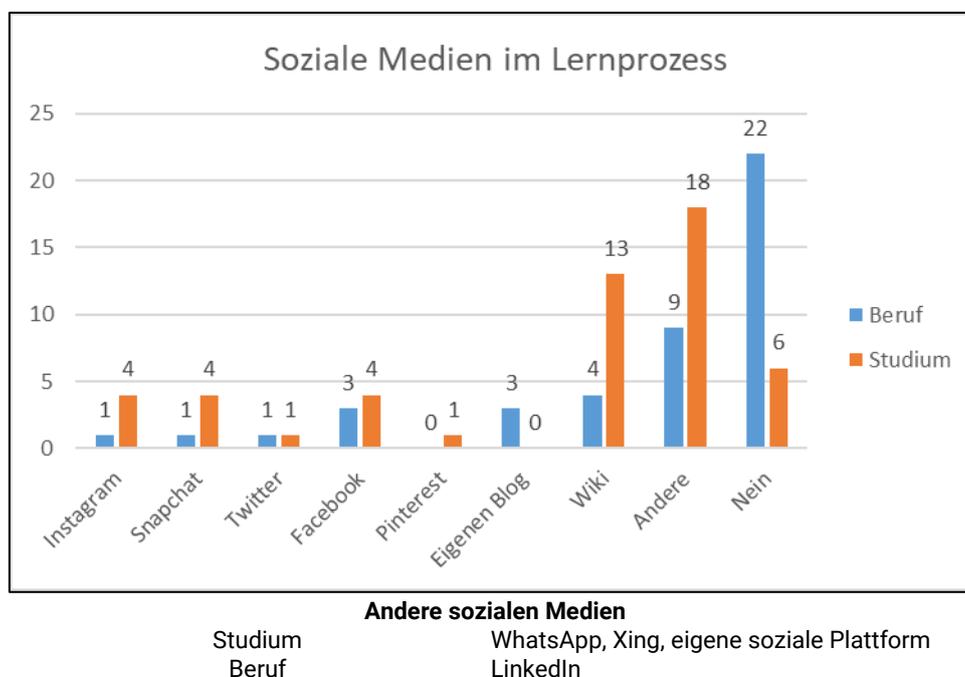


Abbildung 6: Einsatz sozialer Medien im Lernprozess

⁸ Bei der beruflichen Nutzung unterlief ein Fehler im Fragebogen, weshalb die Einsatzzwecke nicht abgefragt werden konnten.

3.3 Auswertung des qualitativen Fragebogens

Für die Untersuchung konnte ein Interview geführt werden (vgl. Hachenberg, 2019). Die Darstellung des Interviewergebnisses orientiert sich an dem oben genannten Aufbau.

3.3.1 Demografische Daten

Bachelorstudent der Betriebswirtschaftslehre, männlich, 21 - 25 Jahre

3.3.2 (möglicher) Nutzungskontext der Videoplattformen

Die bereitgestellten Videoplattformen nutzte der Studierende aus Zeitgründen nicht, sieht in Onlineplattformen jedoch die Zukunft des Lernens. Den Hinweis über die laufende Untersuchung erhielt der Studierende von Kommilitonen, die wiederum von einem Dozenten informiert wurden. Die versendeten E-Mails wurden nicht zur Kenntnis genommen. Gründe hierfür liegen darin, dass E-Mails zwischendurch überflogen werden und die Kernbotschaft verloren geht. Effektivere Kommunikationsmittel könnten aus Sicht des Studenten Mitteilungen über Social Media und/oder die Infoscreens darstellen. Die Bereitstellung über das CIS erscheint dem Studierenden nicht der gelungene Platz zu sein, da dieses primär als Informationsmedium für Stundenpläne, Klausurergebnisse oder den Zugang zu Bibliotheksdatenbanken genutzt wird.

Aufgrund der weggefallenen Nutzung der angebotenen Videoplattformen, bezog sich der Teil zum Nutzungskontext auf ein hypothetisches Beispiel. Hinsicht der Erwartungen an Videoplattformen nannte der Student folgende Punkte: eine klare Struktur, die Möglichkeit des Vergleichs mit Freunden oder zwischen Zenturien sowie ein Belohnungssystem in Form von Badges⁹. Die Videoplattformen würde der Studierende für die Nachbereitung von Vorlesungen nutzen. Voraussetzung hierbei ist, dass die Inhalte thematisch mit den Vorlesungen übereinstimmen bzw. abgleichbar sind.

Bei der Gestaltung und Integration von Videoplattformen sieht der Studierende eine hohe Relevanz von tätigkeitsbezogenen Inhalten. Das Lernsetting sollte optimalerweise zu zwei Dritteln informell und zu einem Drittel formell aufgebaut sein.

3.3.3 (Möglicher) Nutzungskontext von sozialen Medien im Studium und in der betrieblichen Weiterbildung

Den bewussten Einsatz von sozialen Medien zum Lernen kann sich der Studierende bedingt vorstellen. Die Nutzung sozialer Medien als Präsentationsmedium von neuen Angeboten oder laufenden Untersuchungen kann sich der Studierende gut vorstellen. In gleicher Weise setzt der Studierende bestehende soziale Medien ein. Einen vorgegebenen Lernpfad mit sozialen Medien zu durchlaufen, ist für den Studenten nicht vorstellbar. Weitere Anmerkungen bestanden von Seiten des Studierenden nicht.

4. DARSTELLUNG DER LERNPFADE

Anhand der Untersuchungsergebnisse lässt sich ableiten, wie dual und berufsbegleitend Studierende auf neue Onlineangebote zugehen und diese nutzen. Die alleinige E-Mail scheint als Kommunikationsmedium nicht auszureichen. Die Gründe der Nicht-Nutzung und die Ergebnisse des Interviews lassen darauf schließen, dass Informationen in E-Mails verloren gehen. Informationen werden unter den heutigen Studierenden informell ausgetauscht.

⁹ Badges bezeichnen Trophäen, Medaillen oder Punkte, die nach vorgegebenen Kriterien verliehen werden.

Erfolgreicher scheinen allgegenwärtige Medien wie soziale Medien oder Infobildschirme zu sein. Die Auswertung der Google-Analytics-Berichte ergibt eine durchschnittliche Verweildauer von 90-140 Sekunden. Die Fragebogenauswertung zeigt, dass die Angebote explorativ gesichtet und bewertet werden. Die bereitgestellten Beschreibungen in CIS wurden vermutlich zielgerichtet gescannt.

Hinsichtlich der Nutzung lassen sich nach Poell et al. (2016) die folgenden Lernpfade als Tendenz identifizieren. Die Studierenden besitzen ein vermehrt privates und vereinzelt berufliches Interesse sich mit Videoplattformen zu beschäftigen. Die Motivation ist hierbei intrinsisch, da die Nutzung nicht vorgeschrieben war. Die Angebote wurden genutzt, um sich über das bestehende Curriculum weiterzubilden. Hierbei bevorzugen die Studierenden selbstgesteuertes Lernen und kommunizieren die Ergebnisse/Erfahrungen bevorzugt informell.

Sozialform	Motivation	Lernform
Einzelarbeit Gruppenarbeit Privates Interesse Berufliches Interesse	Intrinsisch Extrinsisch Berufliche Weiterbildung Befähigung zur Berufsausübung	Begleitetes Lernen Selbstgesteuertes Lernen Formelle Weiterbildung Informelle Weiterbildung

Tabelle 3: Vornehmlich genutzte Elemente des Lernpfades

Die sozialen Medien dienen in diesem Kontext als Kommunikationskanal. Hierin ist eine Überschneidung mit den Gewohnheiten der Generation Z zu erkennen. Entgegen den Ergebnissen von Petry et al. (2016) konnte kein verstärkter Einsatz von sozialen Medien im betrieblichen Lernprozess nachgewiesen werden. Ein wesentlicher Grund liegt in der geringen Stichprobe.

5. LITERATURVERZEICHNIS

- ARD/ZDF-Onlinestudien (2019): Nutzung von Onlinecommunitys 2018, Zugriffen über: <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/whatsapponlinecommunities/> am 20.02.2019
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (2016): Informationsverarbeitung an Hochschulen -Organisation, Dienste und Systeme: Empfehlungen der Kommission für IT-Infrastruktur für 2016-2020, Deutsche Forschungsgemeinschaft, Bonn, Germany.
- Eberhardt, Daniela (2019): Generationen zusammenführen. Mit Millenials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten. 2., Auflage, Haufe, Freiburg
- Gründerszene (2013): Lynda.com kauft Video2Brain, Zugriffen über: <https://www.gruenderszene.de/allgemein/lynda-com-kauft-video2brain>, am: 28.08.2018.
- Hachenberg, Simon (2019): Persönliches Interview, durchgeführt am 22.03.2019.
- Hochschulforum Digitalisierung (o.J.): Strategien für Hochschulbildung im digitalen Zeitalter, zugegriffen über: <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de>, am 28.08.2018.
- Manager Magazin (2016): Warum LinkedIn Microsoft 26 Milliarden Dollar wert ist. Zugriffen über: <http://www.manager-magazin.de/digitales/it/was-microsoft-mit-linkedin-will-a-1097393.html>, am: 28.08.2018.
- mmb Institut (2018): mmb legt "Monitor Digitale Bildung" zur Digitalisierung in der Weiterbildung vor
- Persike, Malte; Friedrich, Julius-David (2016): Lernen mit digitalen Medien aus Studierendenperspektive. Arbeitspapier Nr. 17. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

- Petry, Thorsten (2017): Social & Digital Learning – State-of-the-Art 2017. Studie der Hochschule RheinMain. 3. Auflage. Zugegriffen über: <http://uhlberg-advisory.de/wp-content/uploads/2017/10/petrystudiesocialdigital-learning2017-170906062932.pdf>. Am 13.04.2019.
- Poell, R. F., Bang, A., Justice, S., Lundgren, H., Rovira, A. S., Sung, S. Y., Yorks, L. (2016): How do employees' individual learning paths differ accross occupations? In: 17th International Conference on HRD Research and Practice across Europe. Manchester. MA.
- Sauter, W., Sauter, S. (2013): Workplace Learning. Integrierte Kompetenzentwicklung mit kooperativen und kollaborativen Lernsystemen. Berlin. Heidelberg.
- Schmid, Ulrich; Goertz, Lutz, Behrend, Julia; Michel, Lutz P.; Radomski, Sabine; Thom, Sabrina (2017): Monitor Digitale Bildung - Die Hochschulen im digitalen Zeitalter, Bertelsmann, Bielefeld.
- Siepmann, F. (2018): eLearning Benchmarking Studie. Hagen im Bremischen.
- Tynjälä, P. (2012): Toward a 3-P Model of Workplace Learning: a Literature Review. In: Vocations and Learning. Volume 6. Ausgabe 1. Dordrecht.

ALLER ANFANG IST SCHWER – FÜR FRAUEN BESONDERS?



Antonia Desselberger,
Masterandin, Personalreferentin Personalentwicklung

Birgit Kuhnert
NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

Abstract: Die Ergebnisse einer Gruppendiskussion mit weiblichen Berufstätigen zeigen, dass die Frauen der Stichprobe bereits zu Berufsbeginn diversen Herausforderungen unterliegen, die auf ihr Geschlecht zurückzuführen sind. Die genannten Phänomene gelten in theoretischen Untersuchungen bislang nur für bereits langjährig Beschäftigte oder Führungskräfte.

Das Bewusstsein der Befragten zu bestehenden Hürden und Stereotypen im Zusammenhang mit ihrem Geschlecht sowie ein hohes Maß an Reflexivität führen jedoch dazu, dass die Befragten bereits in einem frühen Stadium der Berufslaufbahn Durchsetzungsstrategien entwickeln und internale wie externale Ressourcen nutzen, die ihnen den Weg zum späteren Aufstieg ebnen.

Keywords: Stereotyp, Diskriminierung, Potenzialunterschätzung, Selbstwirksamkeit, Rahmenkonzept der Arbeitsbedingungen, Regulationsanforderungen, -probleme und -möglichkeiten

1. EINLEITUNG

Haben es weibliche Berufstätige im Berufsleben schwer? Liegt der Fokus auf den Führungspositionen, haben sie nur etwa jede dritte Stelle inne. Diese Verteilung hat sich innerhalb der letzten 20 Jahre nur unwesentlich verändert, wie eine aktuelle Studie belegt. Um gerade einmal 2,6 Prozent ist der Anteil der weiblichen Führungskräfte von 26,6 Prozent auf 29,2 Prozent gestiegen. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Betrachtung der Erwerbstätigkeit von Frauen insgesamt. Sie arbeiten vergleichsweise seltener als Männer. Um nur 3,6 Prozent stieg der Anteil weiblicher Erwerbstätiger von 42,9 Prozent auf 46,5 Prozent. Nach wie vor beschränkt sich der Großteil der Frauen bei der Berufswahl nur auf bestimmte Tätigkeiten, was eine ungleiche Entlohnung und Karriereentwicklung zwischen den Geschlechtern zur Folge hat (Karriere Spiegel 2018). Die Rollenverteilung bleibt demnach traditionell. Männer tragen die Hauptverantwortung für das Familieneinkommen. Frauen übernehmen weiterhin primär die Kinderversorgung und Haushaltspflege (Voßkübler 2017).

Dipl.-Ök. Birgit Kuhnert ist seit 2013 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der NORDAKADEMIE. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover war sie dort wissenschaftliche Mitarbeiterin. Danach wechselte sie zur LBS Baden-Württemberg als Referentin des Vorstands und später Marketingreferentin. Frau Kuhnert ist seit 2008 Dozentin an der NORDAKADEMIE für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalmanagement und Strategische Unternehmensführung.
E-Mail: birgit.kuhnert@nordakademie.de

Antonia Desselberger, M.Sc. ist seit März 2019 als Personalreferentin Personal- und Organisationsentwicklung bei der Richard Ditting GmbH & Co. KG tätig und führt dort aktuell ein internes Weiterbildungssystem (DITTING Akademie) ein. Von 2016 - 2019 absolvierte sie den Masterstudiengang Wirtschaftspsychologie an der Nordakademie Graduate School und war in diesem Zeitraum als Organisationsberaterin in einer Hamburger Unternehmensberatung tätig.
E-Mail: a.desselberger@web.de

Dass Frauen im Berufsleben spezifischen Herausforderungen, wie der Potentialunterschätzung in der Fremdbeurteilung (Friedel-Howe 1995, zitiert nach Sieverding 1999) begegnen, ist hinlänglich bekannt. Diesen sind sie vor allem auf dem Weg in höhere Positionen ausgesetzt (Lenz & Orth 2018). Sie begegnen jenen Herausforderungen mit unterschiedlichen Strategien, die ihren Ursprung in der Person haben oder dem Umfeld entstammen (Günther & Gerstenmaier 2005). Ziel der vorliegenden Arbeit war es deshalb, den Fokus auf den Berufsbeginn von Frauen zu legen, die bereits bestehenden Erkenntnisse zu Frauen in Führungspositionen auf diese Phase zu übertragen und zu prüfen, ob sie für diese ebenfalls relevant sind.

2. BEGRIFFSBESTIMMUNG

2.1 Stereotype

Stereotype zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass Gruppen damit vereinfacht beschrieben werden. Die entstandenen Bilder sind gut zu verinnerlichen und stimmen mit der allgemein vorherrschenden Meinung überein. Stereotype wirken komplexitätsreduzierend und ermöglichen dadurch das Verstehen unübersichtlicher Zusammenhänge. Gleichzeitig liegt darin aber auch die Gefahr, Komplexität zu sehr zu simplifizieren (Schön & Rost 2018).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus auf Genderstereotypen, die als generalisierte Annahmen über vermutete Unterschiede von Frauen und Männern definiert werden (Heilman 2012). Sie beziehen sich neben Körpereigenschaften, Verhaltensweisen et cetera auch auf Emotionen (Plant, Hyde, Keltner & Devine 2000). Es wird zwischen deskriptiven und präskriptiven Genderstereotypen unterschieden. Deskriptive Stereotype beschreiben die von der Gesellschaft verallgemeinernden Annahmen darüber, wie sie das Verhalten von Männern und Frauen typischerweise wahrnehmen. Präskriptive Stereotype spiegeln die Erwartungen der Gesellschaft an das Verhalten von Frauen und Männern wider. Beide Formen der Stereotypisierung können einen Einfluss auf das reale Verhalten und Leben der Geschlechter haben, indem beispielsweise falsche Erwartungen an eine Person gestellt werden (Heilman 2012).

2.1.1 Maskulinität

In einer Studie werden Männern Eigenschaften wie beispielsweise Aggressivität, Dominanz und Selbstbewusstsein zugeordnet und als positiv bewertet. Vor allem instrumentelle Fähigkeiten, die Attribute wie Selbstbestimmtheit, Zielstrebigkeit und Aktivität widerspiegeln, entsprechen dem männlichen Stereotyp (Rosenkrantz, Vogel, Bee & Boverman 1968). Im Berufskontext gilt der Mann als „(...) selbstbewusst, bestimmend und wettbewerbsorientiert (...)“ (Schön & Rost 2018: 21). Er wird eher in einer Führungsposition gesehen, als eine Frau. Dieses Phänomen wird auch als *Think-manager-think-male-Stereotyp* bezeichnet (Schön & Rost 2018). Kapitel 5.1.2 zeigt jedoch, dass es einen Wandel des bestehenden Stereotyps gibt.

2.1.2 Feminität

Während Männern instrumentelle Eigenschaften zugeordnet werden, sind es bei den Frauen eher expressive Attribute (Sieverding & Alfermann 1992). Dementsprechend werden ihnen vor allem emotionale und unterstützende charakteristische Eigenschaften zugeschrieben. Attribute wie beispielsweise Sanftmut, Ruhe und taktvolles Verhalten werden bei Frauen positiv gewertet (Rosenkrantz et al. 1968).

Wollen Frauen Karriere machen, steht ihnen ihr Geschlechterstereotyp im Weg. Sie gelten als „(...) harmonie- und teamorientiert sowie rücksichtsvoll und fürsorglich (...)“ (Schön & Rost 2018: 21). Das sind Charakteristika, die nicht zu dem Bild eines/einer Leitenden passen. Auch ihr Bemühen um Akzeptanz in der Berufswelt gestaltet sich schwierig. Verhalten sie sich konträr zu den geltenden Stereotypen, imitieren also männliche Eigenschaften, gelten sie als weniger sympathisch. Halten sie an ihren Mustern fest, werden sie als unfähig für die Führungsaufgabe gesehen (Schön & Rost 2018).

3. HERAUSFORDERUNGEN DES BERUFSLEBENS

3.1 Diskriminierung

Unter Diskriminierung ist eine Ungleichbehandlung einzelner beziehungsweise ganzer Gruppen zu verstehen. Sie wird begründet durch vermeintlich klare Unterschiede zwischen den Diskriminierenden und den Diskriminierten. Als Diskriminierte sind sie weder gleichberechtigte noch gleichwertige Mitglieder der Gesellschaft. Der Nachteil, der ihnen daraus entsteht, ist jedoch vermeintlich gerechtfertigt, weil er die konsequente Reaktion auf die Unterschiedlichkeiten ist (Scherr 2016). Für die vorliegende Arbeit ist die Definition der Diskriminierung hinsichtlich des Geschlechts maßgeblich.

Benachteiligungen am Arbeitsplatz und beim Zugang zu Arbeit werden von den Befragten einer Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes zu Diskriminierung im Beruf besonders massiv erlebt. Die Hälfte der Befragten (48,9 %) gibt an, im Berufsleben diskriminiert zu werden. Überproportional häufig erleben Frauen Diskriminierung im Arbeitsleben, welche Benachteiligungen im Praktikum, bei der Bewerbung, der Arbeitssuche und der Beschäftigung umfassen. Die Angaben zu Maßnahmen gegen erlebte Diskriminierung zeigen aber auch, dass die Befragten in Bezug auf die Problematik sensibilisiert sind. Circa sechs von zehn befragten Personen geben an, Maßnahmen gegen die Benachteiligung eingeleitet zu haben. Dazu gehörte die Inanspruchnahme von Beratung, das Einleiten von rechtlichen Schritten et cetera (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2017).

Regelungen als politische Mittel, um der Diskriminierung entgegenzuwirken werden auch als positive Diskriminierung bezeichnet. Während bei der Definition der allgemeinen Diskriminierung von Benachteiligungen einzelner oder ganzer Gruppen ausgegangen wird, gleicht die positive Diskriminierung Nachteile durch eine Bevorteilung aus. Dies kann jedoch ebenso zu einem Verstoß der Gleichbehandlung führen. Werden Einzelne oder Gruppen aufgrund der Zugehörigkeit zu einer diskriminierten Gruppe bevorzugt, erfahren die der Gruppe nicht Zugehörigen eine Benachteiligung (Herrmann 2011).

Die 2016 eingeführte Quotenregelung für die Besetzung von Aufsichtsräten in börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen besagt, dass diese Unternehmen mindestens 30 Prozent der Plätze im Aufsichtsrat durch Frauen besetzen müssen. Erfüllen die derzeit 100 an die Quotenregelung gebundenen Unternehmen diese Auflage nicht, müssen sie frei gewordene Plätze so lange mit Frauen nachbesetzen, bis die Geschlechterquote von 30 Prozent erfüllt ist (DIW Berlin 2018). Werden Frauen durch die Frauenquote bei der Bewerbung, Einstellung oder Beförderung besonders beachtet, scheint es lediglich um die allumfassende Berücksichtigung von Talenten und Qualitäten zu gehen. Da eine freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen keine wesentlichen Erfolge erzielt hat, wurde die Frauenquote als Reaktion auf die bestehenden Ungerechtigkeiten eingeführt. Unbestritten ist, dass Männer als bisherige Profiteure des Systems durch die Quote Abstriche machen müssen (Engeser 2011).

„Moralisch spricht es für positive Diskriminierungsmaßnahmen, wenn sie wirksam und mittelfristig mehr und größeres Unrecht beseitigen als sie anrichten“ (Herrmann 2011: 291). Fraglich bleibt jedoch, inwieweit die Gesellschaft ihre Verantwortung zur Etablierung und Einhaltung der Gleichheit zugunsten staatlicher Regelungen abgibt (Rhodes 2014). „(...) eine Vielfalt, die aus der Gesellschaft erwächst, ist beständiger als eine, die per Gesetz vorgegeben wird.“ (Rhodes 2014: o. S.).

3.2 Potenzialunterschätzung

Frauen sind gut ausgebildet. Sowohl die Anzahl der Studentinnen (Statistisches Bundesamt o. J.) als auch die der Abiturientinnen ist 2016 höher als die der Studenten und Abiturienten (Statistisches Bundesamt 2017). Mädchen sind bereits in der Schule eifriger als Jungen und verwenden mehr Zeit für Hausaufgaben und das Lesen von Büchern, um sich zu bilden (OECD 2015). Trotz ihres Engagements kommt es zu Potenzialunterschätzungen in der Fremdbeurteilung von Frauen. Gemäß der *Potenzialunterschätzungshypothese* mangelt es Frauen nicht an Potenzial, sie werden diesbezüglich jedoch unterschätzt (Friedel-Howe 1995, zitiert nach Sieverding 1999). In einer Meta-Analyse zu Frauen und Männern in Führungspositionen wurde bei der Auswertung von Experimenten eine schwache Tendenz der negativeren Beurteilung weiblicher Führungskräfte im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen beobachtet. Genauere Ergebnisse werden jedoch erzielt, wenn die weiblichen Führungskräfte einen stereotyp-männlichen Führungsstil ausüben. Sie werden dabei deutlich schlechter beurteilt als ihre männlichen Kollegen. Die weiblichen Führungskräfte werden ebenfalls signifikant negativer beurteilt, wenn sie von Männern bewertet wurden (Eagly, Makhijani & Klonsky 1992).

3.3 Selbstbeurteilung & Selbstwirksamkeit

Potenzialunterschätzung zeigt sich nicht nur in der Fremd-, sondern auch in der Selbstbeurteilung von Frauen (Sieverding 1999). Eine Studie zu Frauen in Führungspositionen hat ergeben, dass Frauen sich seltener auf Spitzenjobs bewerben: Auf eine ausgeschriebene Führungsposition kommen lediglich 32 Prozent weibliche Kandidatinnen. Dies ist ein Indiz dafür, dass die Quotenregelung ihr Ziel verfehlt hat. Neben strukturellen Defiziten wie einer fehlenden Kinderbetreuung und der Möglichkeit in Teilzeit zu arbeiten, hat die Studie auch nachgewiesen, dass Frauen ihre Erfolgchancen im Bewerbungsprozess gering einschätzen (Schmidt & Stettes 2017).

Eine Studie unter Grundschulern zeigt, dass schon Mädchen schlechtere Noten in einer Mathematiklausur erwarten als Jungen. Ihre Ergebnisse sind jedoch objektiv nicht schlechter. Erfolge führen sie nicht auf ihre guten Fähigkeiten zurück, Misserfolge hingegen rechtfertigen sie mit fehlenden Fähigkeiten (Tiedemann & Faber 1995). Die Folge dieses mangelnden Glaubens an die eigenen Fähigkeiten führt vermutlich zur Selbstselektion der Frauen. Sie bauen sich dadurch selbst eine Hürde, die ein Vorankommen im Berufsleben erschwert oder sogar verhindert (Sieverding 1999).

3.4 Das berufliche Selbstkonzept

Die Grundlage für eine sinnvolle Berufslaufbahnentscheidung ist dann gegeben, wenn persönliche Faktoren wie Fähigkeiten und individuelle Wünsche mit den externen Anforderungen übereinstimmen. Menschen entscheiden sich für jene Berufe, die mit ihrem Selbstkonzept und den zugrundeliegenden Eigenschaften am ehesten übereinstimmen (Betz & Fitzgerald 1987, zitiert nach Abele 2003). Häufig unterschätzen sie jedoch die Anforderungen an ihren Traumberuf. Engagement und Fachkompetenzen reichen nicht immer aus, um in dem angestrebten Beruf Karriere zu machen. Persönlichkeitseigenschaften wie Durchsetzungsfähigkeit et cetera sind ebenso entscheidend (Sieverding 1999).

Nach der beruflichen Selbstkonzept-Theorie der beruflichen Entwicklung sucht eine Person sich einen Beruf aus, von dem sie meint, dass er vom Anforderungsprofil zu ihr „passt“, dass sie in diesem Beruf ihr (berufliches) Selbstkonzept verwirklichen (implementieren) kann (Sieverding 1999: 18).

Eine Langzeitstudie unter Ärztinnen und Ärzten zeigt, dass der geringe Anteil von erwerbstätigen Medizinerinnen auf die Diskrepanz der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zurückzuführen ist. In den Kliniken verlassen mehr Frauen als Männer ihre Position, wenn sie für die Karriere zum Beispiel auf Kinder und Privatleben verzichten müssen (Abele, 2009). Je besser das persönliche Selbstkonzept mit den Anforderungen an den Beruf übereinstimmt, desto wahrscheinlicher ist der berufliche Aufstieg (Sieverding 1999).

4. DAS RAHMENKONZEPT DER ARBEITSBEDINGUNGEN

Es ist nachgewiesen, dass schlechte Arbeitsbedingungen einen negativen Einfluss auf Arbeitnehmer, ihr Wohlbefinden und ihre Arbeitsleistung haben. Günstige Arbeitsbedingungen wirken sich hingegen positiv aus (Powell 1993). Ziel der Berufslaufbahn-Beratung ist es, für den jeweiligen Menschen einen Beruf zu finden beziehungsweise den Arbeitsplatz so einzurichten, dass die persönlichen Eigenschaften, Bedürfnisse und fachlichen Qualifikationen möglichst deckungsgleich mit den beruflichen Anforderungen sind (Mörth & Söller 2005). Das Rahmenkonzept der Arbeitsbedingungen ist ein hilfreiches Modell, um die verschiedenen Phänomene der organisationalen Psychologie zu verstehen. Das dafür entwickelte Modell hat eine handlungstheoretische Grundlage und setzt die individuellen und organisationalen Kriterien mit Stressoren und Ressourcen in Verbindung. Die drei wesentlichen Aspekte des Modells sind die Regulationsanforderungen, -probleme und Ressourcen (Frese & Zapf 1994).

4.1 Regulationsanforderungen

Regulationsanforderungen beinhalten die Anforderungen und Erwartungen eines Unternehmens an den Mitarbeiter. Sie basieren auf der fachlichen Beschreibung des Arbeitsplatzes, den Anforderungen des zwischenmenschlichen Kontakts und den Besonderheiten der organisationalen Struktur. Im Zentrum der Regulationsanforderungen steht die Variable Arbeitskomplexität. Sie beinhaltet das Maß an komplexen Zielen, Plänen und Entscheidungen, die zur Erledigung der Arbeit umgesetzt werden müssen. Die Variable ist abhängig von den Qualifikationen einer Person und den Anforderungen der Situation. Sie kann deshalb als interaktiv bezeichnet werden. Übt ein Mitarbeiter eine Tätigkeit regelmäßig aus, ist die Komplexität der Arbeit gering, denn er trifft die Entscheidungen zur Erledigung der Arbeit routiniert. Selbst wenn der Grad der Komplexität einer Aufgabe niedrig ist, wird ihn ein Mitarbeiter, der die Erledigung das erste Mal übernimmt, als hoch wahrnehmen, weil er die Entscheidungen neu treffen muss (Frese & Zapf 1994).

Die Hierarchiestufe, die Branche des Unternehmens, die Firmenpolitik sowie die jeweiligen Mitarbeiter und Kollegen haben einen Einfluss auf die Ausgestaltung der Regulationsanforderungen der Arbeitsbedingungen. Die Regulationsanforderungen werden dann erfüllt, wenn der Mitarbeiter mit Hilfe seiner Kenntnisse fähig ist sie umzusetzen. Häufig reicht Kompetenz allein jedoch nicht aus (Frese & Zapf 1994). Frauen in Männerberufen können oftmals nicht nur auf ihre fachlichen Kompetenzen setzen. Eine Ingenieurin beispielsweise muss damit rechnen, dass ihre männlichen Kollegen trotz gleicher oder sogar schlechterer Leistungen häufiger die Karriereleiter erklimmen. Die Rahmenbedingungen der Arbeit als Ingenieur werden in dieser männerdominierten Branche von Männern gemacht.

Sie gelten als Maßstab, weshalb Frauen Strategien entwickeln müssen, die über die fachliche Kompetenz hinausgehen und den eigenen Status sichern (Schober-Stockmann 2012). Auch die Erkenntnisse zum *Think-manager-think-male- Phänomen* zeigen, dass die Kompetenzen einer Frau nicht immer ausreichen, um erfolgreich zu sein. Die Anforderungen an eine Position des Managements werden eher mit männlichen als mit weiblichen Stereotypen verbunden. Hier entsteht für Frauen ein Konflikt. Denn selbst wenn sie eher männliche Attribute zeigen, werden sie schlechter bewertet und sogar als zickig und unsympathisch angesehen. Behalten sie ihre weiblichen Attribute bei, gelten sie als ungeeignet für die Führungsaufgaben (Schön & Rost 2018).

4.2 Regulationsprobleme

Regulationsprobleme entstehen, wenn Stressoren die Bewältigung der Anforderungen an einen Mitarbeiter beeinträchtigen. Es werden drei Formen unterschieden: Regulationshindernisse, Regulationsunsicherheit und Regulationsüberforderung. Treten Regulationshindernisse auf, ist die Arbeit potenziell ausführbar, jedoch nur mit zusätzlichem Aufwand für den Mitarbeiter (Frese & Zapf 1994). Dieses Phänomen zeigt sich bei der externen Leistungseinschätzung von Frauen. In Bewerbungsprozessen wird teilweise mit ihrem Geschlecht eine geringere Leistungsfähigkeit antizipiert. Dies gerät leistungsfähigen Frauen zum Nachteil. Sie müssen, um die bestehenden Erwartungen nicht zu erfüllen, mehr Signale (zum Beispiel bessere Noten, mehr Praktika) vorweisen als ein Mann des gleichen Leistungsniveaus (Franck & Jungwirth 1998).

Regulationsunsicherheit besteht, wenn dem Mitarbeiter nicht klar ist, wie und ob er das Ziel erreichen kann und welche Wege er dafür gehen muss. Häufig entsteht Regulationsunsicherheit durch eine kognitive Überforderung des Mitarbeiters. Berufstätige Frauen sind besonders häufig von Rollenkonflikten betroffen, die zu Regulationsunsicherheiten führen können (Frese & Zapf 1994). Von ihnen wird in widersprüchlicher Weise im Berufskontext erwartet, erfolgreich zu sein und sich gleichzeitig privat um die Familie zu kümmern.

Einerseits erwartet die Gesellschaft von Frauen eine Abkehr vom traditionellen Rollenverhalten als Hausfrau und Mutter. Sie sollen ihre Ausbildung bestmöglich umsetzen. Gleichzeitig gilt die verbreitete Auffassung, dass Kinder unter der Abwesenheit ihrer berufstätigen Mütter leiden könnten. Dieses Dilemma der unterschiedlichen Rollen, die eine Frau erfüllen muss, zeigt sich auch in ihrem Selbstkonzept (Abele 2003).

Eine Regulationsüberforderung entsteht durch eine quantitative Überforderung. Die Anforderungen zur Erfüllung der Aufgabe sind zu bewältigen, allerdings besteht das Problem der zeitlichen Regulation. Zeitdruck ist die Folge dieses Phänomens. Ferner kann es auch zu einer Überforderung des Arbeitsgedächtnisses kommen, wenn zu viele Informationen zeitgleich zu verarbeiten sind (Frese & Zapf 1994).

Die Folgen der beschriebenen Regulationsprobleme können sich in kurzfristigen wie auch langfristigen psychischen und physischen Auffälligkeiten zeigen. Arbeitnehmer reagieren beispielsweise mit einer inneren Kündigung, dem Fernbleiben vom Arbeitsplatz bis hin zum Burn-Out (Bamberg, Keller, Wohler & Zeh 2006). In Bezug auf die vorliegende Arbeit führen die Netzwerkisolation und Diskriminierung von Frauen zu Regulationsproblemen (Günther & Gerstenmaier 2005).

4.3 Regulationsmöglichkeiten

Um den Regulationsproblemen zu begegnen und den Anforderungen des Unternehmens zu genügen, bedarf es Ressourcen. Diese werden im Rahmenkonzept der Arbeitsbedingungen auch als Regulationsmöglichkeiten bezeichnet und umfassen Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Große Handlungsspielräume ermöglichen es dem Mitarbeiter, die Ziele der Arbeit und die Schritte dorthin selbst zu bestimmen. Kleine Handlungsspielräume hingegen führen dazu, dass lediglich über die Ausführung der Arbeitsschritte entschieden werden kann. Die Komplexität der Arbeit macht die Regulation notwendig. Es muss eine Entscheidung getroffen werden. Der Handlungsspielraum macht eine Regulation möglich. Eine Entscheidung kann getroffen werden (Frese & Zapf 1994).

Die Lösung der Regulationsprobleme liegt im Einsatz internaler, in der Person begründeter, und externaler, aus der Umwelt stammender Ressourcen (Günther & Gerstenmaier 2005).

5. RESSOURCEN

Eine Lösung für die in Kapitel 4.2 beschriebenen Regulationsprobleme kann die Nutzung internaler und externaler Ressourcen sein. Eine Ressource dient dem Menschen dazu, mit Stresssituationen umzugehen. Sie sind die Antagonisten zu solchen oder ähnlichen Stressoren, wie sie im vorangegangenen Kapitel beschrieben werden. Durch ihren Einsatz können Ziele trotz bestehender Schwierigkeiten erreicht werden. Es gibt drei verschiedene Arten von Ressourcen: internale, sich in der Person befindende (zum Beispiel eine hoffnungsfrohe Haltung), physikalisch-materielle Ressourcen (zum Beispiel großer Handlungsspielraum) sowie Ressourcen, die aus der sozialen Umwelt kommen (zum Beispiel nahestehende Personen) (Richter & Hacker 1998).

5.1 Internale Ressourcen

5.1.1 Selbstwirksamkeit

Der Begriff der Selbstwirksamkeit ist geprägt durch Albert Bandura (1977). Er definiert sie als den festen Glauben einer Person in ihre Fähigkeiten, die es ihr ermöglichen, auch schwierige Situationen mittels der eigenen Leistung zu bewältigen. Diese Erwartung an das positive Handlungsergebnis nennt er auch Selbstwirksamkeitserwartung. Handlungen werden demnach nur dann begonnen, wenn sie Erfolg in Aussicht stellen. Dabei ist nicht entscheidend, ob die Person auch tatsächlich die Fähigkeiten zur erfolgreichen Ausführung hat.

Menschen mit einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung sind überzeugt, selbst Einfluss auf Handlungen zu haben und für deren Erfolg verantwortlich zu sein. Sie glauben nicht daran, dass externe Faktoren wie der Zufall oder Glück einen Einfluss auf das Handlungsergebnis haben (Bandura 1977).

Studien zum fehlenden Vertrauen von Mädchen und Frauen in das eigene Geschlecht (Bian, Leslie & Cimpian 2017), in die eigenen Leistungen (Tiedemann & Faber 1995), die Dezimierung des Selbstkonzepts in Anbetracht erfolgreicher Männer (Latu, Stewart, Myers, Lisco, Estes & Donahue 2011) und die bewusste Wahl eines geschlechtsrollenkonformen Lebenslaufs durch die Wahl eines typisch weiblichen Berufs beziehungsweise Studiums (Hammermann 2018) lassen eine geringe Selbstwirksamkeitserwartung von Frauen vermuten, in deren Folge es zur Selbstselektion der Frauen im Berufsleben kommt (Sieverding 1999). Frauen in männerdominierten Berufen verfügen hingegen über eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung (Long 1989).

5.1.2 Instrumentelle Geschlechtsrollenorientierung

Im Berufskontext zeigt sich, dass zunehmend ein Mix von männlichen und weiblichen Eigenschaften positiv gewertet wird. Eine Studie in der Münchner Stadtverwaltung kann einen Wandel in Bezug auf die Geschlechterwahrnehmung bei Führungskräften feststellen. Sowohl Männer als auch Frauen werden nicht mehr ausschließlich gemäß ihrer Genderstereotype bewertet. Frauen werden demnach nicht nur expressive und Männern nicht ausschließlich instrumentelle Attribute zugesprochen. Eine Kombination aus den jeweils erfolgreichsten weiblichen und männlichen Eigenschaften beschreibt den androgynen Führungsstil, der von beiden Geschlechtern ausgeübt werden kann und Anerkennung findet. Eine Abkehr von Eigenschaftsmodellen, die zur Manifestierung von Stereotypen führen, hin zur Anerkennung von Kompetenzen, die geschlechtsunabhängig sind, trägt zur Weiterentwicklung des Führungsstils bei (Goldstein & Lendner 2013). Eine Studie von Rustmeyer & Thrien (2001) zeigt, dass Frauen in maskulinen Berufen beziehungsweise Positionen wie dem Management geringere Finitätsausprägungen und dafür hohe Werte auf der Skala der Maskulinität haben. Bei Frauen und Männern in femininen Berufen beobachten sie ein reziprokes Verhalten.

5.1.3 Aktives Coping

Der Coping-Begriff entstammt dem Transaktionalen Stressmodell. Mit diesem Modell werden die Entstehung von Stress und der Bewältigungsprozess beschrieben. Die Kernaussage der Überlegung ist, dass sich Stress auf jeden Menschen unterschiedlich auswirkt und er über individuelle psychische Bewertungs- und Bewältigungsprozesse verfügt (Lazarus & Folkman 1984). Billings und Moos (1981) unterscheiden zwischen dem aktiven Coping, bei dem Strategien entwickelt werden, um direkt mit der stressenden Situation und ihren Auswirkungen umzugehen und dem passiven Coping, bei dem die direkte Auseinandersetzung mit der stressenden Situation vermieden wird. Das aktive Coping ist gekennzeichnet durch Denkmuster, die es ermöglichen, das Positive einer Situation zu erkennen und in der Vergangenheit nach ähnlichen Erfahrungen und Bewältigungsmöglichkeiten zu suchen. Die Suche nach sozialer Unterstützung ist ebenfalls eine Bewältigungsstrategie des aktiven Copings. Das passive Coping hingegen ist gekennzeichnet durch Vermeidungshaltungen wie dem Zurückhalten von Emotionen. Welches Bewältigungsverhalten genutzt wird, ist abhängig von den jeweiligen situativen und personalen Faktoren, wobei diese durch die individuellen Ressourcen (zum Beispiel Selbstwirksamkeit) bestimmt sind.

5.2 Externale Ressourcen

5.2.1 Soziale Netzwerke

Soziale Netzwerke sind entscheidend für den beruflichen und persönlichen Erfolg. Für das menschliche Zusammenleben ist der Austausch seit jeher existenziell. Der Aufbau eines Netzwerkes ist durch die Kontaktaufnahme zu anderen Menschen gekennzeichnet. Im Berufskontext dienen diese Verbindungen der Erfüllung ökonomischer Ziele und basieren auf geteilten Interessen. Netzwerke ermöglichen den Erfahrungs- und Wissensaustausch, können die Karriere positiv beeinflussen und tragen zu einer verbesserten Arbeitsqualität bei. Entscheidend ist die Kenntnis der Einzelnen über die Bedürfnisse der Netzwerkmitglieder. Während Frauen privat sehr kontaktfreudig sind und Beziehungen aufbauen können, gelingt ihnen dies im Berufskontext nicht. Damit entgehen ihnen Chancen, wie etwa der Aufstieg in eine Führungsposition. Diese werden zu 70 Prozent durch informelle Beziehungen vergeben (Schönfeld & Tschirner 2017).

Ein Problem bestehender weiblicher Netzwerke ist der Mangel an einflussreichen und erfolgreichen Frauen, die als Vorbilder agieren können. Gibt es sie doch, hindert sie ihr ausgeprägtes Konkurrenzdenken daran, andere Frauen zu unterstützen. Anders sieht es in männlichen Netzwerken aus. Dort gibt es jene wichtigen Entscheider, doch diese erlauben Frauen nur selten den Zugang zu ihrem Netzwerk. Wenn doch, bleiben sie in einer Sonderposition, die häufig aufgrund von Attraktivität und Zuneigung entsteht (Groll 2017). Zeitmangel ist der hauptsächliche Grund dafür, dass Frauen nicht netzwerken. Der Rollenkonflikt der Berufs- und der Familienfrau hindert sie daran, Vernetzungstreffen wahrzunehmen. Nehmen sie dennoch an diesen teil, kommunizieren sie eher privat und sympathiegeleitet und weniger karriereorientiert. Gesprächspartner sind dann meist Frauen, mit denen sie über gemeinsame Anknüpfungspunkte (zum Beispiel Kinder) sprechen. Eine Differenzierung zwischen beruflichen und fachlichen Themen ist beim Aufbau gewinnbringender Kontakte besonders wichtig. Netzwerke ermöglichen Karriere, Fach- und Führungskompetenzen sind nur ein Bestandteil für beruflichen Erfolg (Schönfeld & Tschirner 2017). Noch sind Frauen zu inaktiv, wenn es darum geht Unterstützung einzufordern (Groll 2017).

5.2.2 Soziale Unterstützung

Im Zuge des Konzepts der sozialen Unterstützung stellen Menschen ihre eigenen Ressourcen für andere zur Verfügung, geben Hilfestellung und tauschen ihre Erfahrungen aus (Schwarzer & Knoll 2007). Soziale Unterstützung erfüllt drei Funktionen.

Sie (...) verringert die vorhandenen Stressoren (direkter Effekt auf Stressoren)
 (...) verhindert die Entwicklung von psychischen und psychosomatischen Befindungsbeeinträchtigungen (direkter Effekt auf das Befinden)
 (...) wirkt als Puffer zwischen Stressoren und Befindungsbeeinträchtigungen (...) (Frese 1989: 113).

Im beruflichen Kontext hat sich das Mentoring-Konzept, die gegenseitige Förderung zweier Personen (Mentor und Mentee) durch Gespräche, bewährt (Koreman 2005). Der Mentor ist meist der erfahrenere Part der Konstellation. Der Mentee profitiert von seinem Wissen und seinen Erfahrungen (Schönfeld & Tschirner 2017). Der wechselseitige Austausch ist karriereförderlich und kann auch dazu genutzt werden, die eigene Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Damit hat das Mentoring sowohl eine Karriere- als auch eine psychosoziale Funktion. Eine wichtige Grundlage ist dabei die optimale Passung des Tandems (Koreman 2005). Häufig ist Sympathie ein Kriterium für die Etablierung dieses Sparring-Teams (Schönfeld & Tschirner 2017). Dabei stehen Gemeinsamkeiten eher im Vordergrund als Unterschiede. Das erschwert die Förderung von Frauen, da meist junge Männer anstatt junger Frauen von älteren männlichen Mentoren unterstützt werden (Groll 2015).

Eine Studie von Harris, Moritzen, Robitschek, Imhoff und Lynch (2001) weist nach, dass soziale Unterstützung einen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit von Männern und Frauen hat, wobei sich dieser auf Frauen noch positiver als auf Männer auswirkt.

6. HYPOTHESEN

Die Analyse der Herausforderungen, denen Frauen beim Aufstieg in die höheren Hierarchiestufen begegnen, gab Anlass zur Prüfung dieser Phänomene bei Berufsanfängerinnen. Es galt herauszufinden, ob und ab wann diese Herausforderungen von Frauen erlebt werden und ob es eventuell schon Berufsanfängerinnen betrifft. Das Konzept der Arbeitsbedingungen diente zusätzlich der Hypothesenbildung. Aus den Regulationsproblemen ließ sich die erste Hypothese ableiten:

H1: Frauen begegnen zu Berufsbeginn aufgrund ihrer weiblichen Geschlechtszugehörigkeit spezifischen Herausforderungen wie der Stereotypisierung oder dem Netzwerkausschluss.

Die Ausführungen zu den Regulationsanforderungen gelten als Herausforderung für Frauen im Berufskontext und können in Regulationsproblemen münden (Frese & Zapf 1994). Mit der folgenden Hypothese sollte überprüft werden, ob die Herausforderungen, denen Frauen eventuell schon bei Berufsbeginn begegnen, aus ihrer Umwelt stammen oder ob sie in ihrer Person begründet sind.

H2: Die Herausforderungen liegen in ihrer Person (internal) oder werden von außen an sie herangetragen (external).

Externale Ressourcen können ebenso wie internale eine Lösung für Regulationsprobleme sein. Sie zählen zu den wichtigen Faktoren der Anforderungsbewältigung (Reimann & Hammelstein 2006). Mit den folgenden Hypothesen galt es zu überprüfen, ob Berufsanfängerinnen externe und internale Ressourcen zur Anforderungsbewältigung nutzen.

H3: Weibliche Berufsanfängerinnen entwickeln Durchsetzungsstrategien wie die instrumentelle Geschlechtsrollenorientierung um den Herausforderungen zu begegnen.

H4: Weibliche Berufsanfängerinnen setzen bei Berufsbeginn besonders auf die Unterstützung durch informelle Netzwerke und soziale Unterstützung.

7. STUDIENDESIGN

7.1 Durchführung

Zur Bearbeitung der zugrundeliegenden Fragestellung war das qualitative Vorgehen sinnvoll, da die Komplexität des Themas „Weibliche Berufstätige, ihre Herausforderungen und Durchsetzungsstrategien“ nicht quantitativ aufbereitet, sondern in seiner Komplexität verstanden werden sollte.

Da die Zielgruppe als soziales Gefüge gesehen werden kann, bei der nicht die individuelle Meinung sondern das Erleben eines Sozialisationsprozesses einer Gruppe von Frauen erhoben werden soll, scheint der Austausch innerhalb einer Gruppendiskussion sinnvoll (Kühn & Koschel 2018).

7.2 Stichprobe

Zehn weibliche Berufsanfängerinnen wurden über das Schneeballverfahren (Bortz & Döring 2006) ermittelt. Am Untersuchungstag erschienen von den zehn rekrutierten Teilnehmerinnen sieben. Die Kriterien für die Teilnahme an der Diskussion wurden im Vorfeld festgelegt.

Da der Fokus der Arbeit auf den Erfahrungen weiblicher Berufsanfängerinnen lag, wurden Frauen im Alter von 20 bis 30 Jahren um ihre Teilnahme gebeten. Ferner sollte ihr Berufseinstieg nicht länger als drei Jahre zurückliegen, damit die Erinnerungen an diese Zeit, ihre Herausforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten nicht verzerrt sind. Um möglichst heterogene Erfahrungsberichte zu erhalten, wurde keine Begrenzung hinsichtlich des Schulabschlusses, eines möglichen Studiums oder der Berufsart gemacht. Durch die vorherige Festlegung dieser Kriterien ist eine Ad-hoc Gruppe entstanden, die sich in dieser Zusammensetzung vorab noch nie begegnet ist (Kühn & Koschel 2018).

7.3 Qualitative Inhaltsanalyse

Nachdem die Daten generiert und in ein Transkript überführt wurden, erfolgte die inhaltliche Analyse. Als sinnvolle Auswertungsmethode hat sich das Kodieren mittels der Qualitativen Inhaltsanalyse herausgestellt. Für die Reduzierung der Komplexität des Transkripts hat sich die Strukturierung mittels eines Kategoriensystems als hilfreich erwiesen. Dazu wurden jene Aspekte festgelegt und zu Kategorien zusammengefasst, die relevant für das Prüfen der Hypothesen waren. Alle Bestandteile des Textes wurden dementsprechend kategorisiert. Es wurden zwei Varianten der Kategorienbildung verwendet. Die deduktive Kategorienbildung ermöglicht die Extrahierung des Textes anhand vorab erstellter Kategorien. Diese Variante bot sich an, da bereits im Vorfeld ein umfassendes theoretisches Vorwissen erlangt werden konnte und Hypothesen formuliert wurden. Zusätzlich wurde in der Gruppendiskussion ein teilstandardisiertes Erhebungsinstrument in Form eines Leitfadens verwendet, aus dem sich deduktiv Kategorien ableiten ließen. Als zweite Variante der Strukturierung wurde die induktive Vorgehensweise genutzt, bei der im Vorfeld keine Kategorien gebildet werden. Die Kategorien, die nach diesem Verfahren entstehen, können direkt aus dem Transkript abgeleitet werden und resultieren nicht aus bereits dargelegten Theorien. Die induktive Kategorienbildung basiert auf der Zusammenfassung des Textes ohne eine Verfälschung der genannten Aspekte durch den Forschenden (Mayring 2010).

Für die vorliegende Arbeit wurden beide Formen der Kategorienbildung kombiniert. Damit konnte sichergestellt werden, dass alle Aussagen ausgewertet und interpretiert werden konnten. Nachdem zunächst deduktiv Kategorien gebildet und inhaltlich übereinstimmende Aussagen den Kategorien zugeordnet wurden, konnte aus jenen Aussagen, die übrig blieben, induktiv neue Kategorien gebildet werden (Mayring 2010).

8. ERGEBNISDARSTELLUNG

8.1 Internale Herausforderungen

Gemäß der Häufigkeitsverteilung scheinen die **Selbstbeurteilung und Selbstwirksamkeit** die häufigsten internalen Herausforderungen für die Berufsanfängerinnen dieser Stichprobe zu sein. Die Teilnehmerinnen sprechen explizit davon, sich und ihre Leistungen zu unterschätzen. Auffällig ist jedoch, dass diese Problematik unter den Teilnehmerinnen der Stichprobe bekannt ist und auch zu Unmut führt. Die befragten Frauen ärgern sich über ihr eigenes Verhalten. Das Bewusstsein über selbstgenerierte Hürden ist dabei eventuell die Grundlage für eine künftige Änderung dieses Verhaltens beziehungsweise für die Verwendung von Strategien zur Durchsetzung im Berufsalltag. Entgegen der Erkenntnisse aus Studien wie der von Abele (2009), haben die befragten Frauen der Stichprobe bereits zu Beginn ihres Berufsweges ein geringes Selbstvertrauen.

Einige Aussagen der Teilnehmerinnen lassen die Vermutung zu, dass die Einschätzung ihrer Person durch Externe durchaus positiver ausfiel als die eigene. Bereits zu Berufsbeginn scheinen die Frauen der Stichprobe jedoch mit den bestehenden weiblichen Stereotypen derart vertraut zu sein, dass sie sich dadurch zum Teil selbst eine Hürde bauen, die ihr Vorankommen im Berufsleben erschwert.

Das **berufliche Selbstkonzept** ist das Hindernis, welches die Teilnehmerinnen der Diskussion implizit am zweithäufigsten nennen. Den Aussagen der Diskutantinnen ist zu entnehmen, dass sie mit anderen und zum Teil höheren Vorstellungen und Erwartungen ihre Berufslaufbahn begonnen haben. Diese haben sie im Laufe der Zeit revidiert und ihr Verhalten beziehungsweise ihre Erwartungen daran angepasst. Sie scheinen in einigen Fällen ihre eigenen Fähigkeiten unterschätzt zu haben. Die Regulationsanforderungen an ihre Berufsrolle schienen teilweise mit ihrem Selbstkonzept nicht übereinzustimmen. Einige Teilnehmerinnen zeigten sich diesbezüglich resigniert, andere haben diese Erkenntnis jedoch auch zum Anlass genommen, ihre ursprünglichen Ziele zu revidieren. Dazu nutzten sie beispielsweise eine positive Umbewertung. Für sie scheint Harmonie wichtig zu sein, was jedoch gleichsam auch kritisch und als hemmend bewertet wird. Die befragte Stichprobe hat sich ihren Beruf vermutlich nicht ausschließlich nach der Vereinbarkeit mit dessen Anforderungsprofil ausgesucht. Vielmehr scheinen die befragten Frauen in der Lage zu sein, ihr berufliches Selbstkonzept auf das Anforderungsprofil anzupassen, beziehungsweise auch zum Teil davon Abstand zu nehmen und sich umzuorientieren. Dabei erwägen sie auch die Reduzierung ursprünglicher Wünsche.

Dem Konflikt, der aus der Vereinbarkeit von **Berufs- und Geschlechtsrolle** resultiert, konnten die Aussagen der Teilnehmerinnen der Studie am dritthäufigsten zugeordnet werden. Die mehrheitliche Anzahl der Aussagen der Teilnehmerinnen verdeutlicht den erheblichen Druck, sich in ihrer Lebensplanung möglichst frühzeitig festzulegen. Dass die Ausübung beider Bereiche ein vorhandenes Motiv der Frauen und Bestandteil ihrer Bedürfnisstruktur ist (Axeli-Knapp 1990), kann für die Teilnehmerinnen dieser Diskussion nicht bestätigt werden. Erst durch Beobachtungen ihres Umfeldes und den dort bestehenden Missständen, scheint das Thema Familienplanung und Vereinbarkeit mit dem Beruf überhaupt in das Bewusstsein der Befragten zu gelangen. Erstaunlich ist jedoch, dass bereits zu Berufsbeginn der Fokus auf der weiteren Lebensplanung und weniger auf der aktuellen Lebenssituation liegt. Hier scheinen die Diskutantinnen tatsächlich der doppelten Vergesellschaftung zweier Arbeitsbereiche und dem Dilemma der Vereinbarkeit dieser zu unterliegen (Axeli-Knapp 1990). Auch hier beeinflussen vermutlich bestehende Stereotype und Rollenbilder die Frauen vorab stärker als ihre eigenen Erfahrungen.

8.2 Externale Herausforderungen

Die externale Herausforderung, der die meisten Aussagen zugeordnet werden konnten, ist das **Verhalten der Führungskraft**. Diese Kategorie wurde induktiv gebildet und basiert daher nicht auf theoretischem Vorwissen. Sie umfasst Aspekte, die in der bisherigen Debatte um Frauen im Berufsleben noch nicht oder wenig berücksichtigt wurden. Während die Ausführungen zu Herausforderungen häufiger externale und männliche Faktoren als Hürde für Frauen im Berufsleben aufzeigen, lassen die Antworten der Frauen dieser Stichprobe vermuten, dass diese besonders von Frauen in Führungspositionen und ihrem Verhalten behindert werden. Männliche Chefs gelten hierbei als aufmerksamer und verständnisvoller. Weibliche Chefs hingegen verfügen scheinbar über ein geringeres Führungsverständnis, wirken weniger sympathisch, dafür extrem dominant. Dass die weiblichen Führungskräfte der Stichprobe so wahrgenommen werden, kann Folge ihres tatsächlichen Verhaltens sein. Dies ist an dieser Stelle nicht zu beurteilen, da diese Gruppe nicht Bestandteil der Untersuchung war. Es kann aber auch ein Hinweis darauf sein, dass es eine Übereinstimmung mit den Ergebnissen von Schön und Rost (2018) gibt. Demnach werden Frauen negativer wahrgenommen, wenn sie sich ambitioniert zeigen. Sind sie bereits in einer Führungsposition, wird ihre Leistung negativer wahrgenommen als die der männlichen Kollegen. Zusätzlich haben die befragten Teilnehmerinnen das Gefühl, sich im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen vor weiblichen Führungskräften stärker beweisen und mehr leisten zu müssen.

Dies konnte bereits in der Studie von Eagly und Kollegen (1992) nachgewiesen werden. Das Verhalten weiblicher Führungskräfte wird von den Teilnehmerinnen der Studie häufiger als Hürde angegeben als das männlicher Führungskräfte.

Eine weitere induktiv gebildete Kategorie zu dem **Verhältnis der Frauen untereinander** scheint zu bestätigen, dass die Frauen der Stichprobe sich eher durch Frauen als durch Männer behindert fühlen. Selbst von Konkurrenzverhalten wird dabei gesprochen. Dies lässt die Vermutung zu, dass Frauen, die innerhalb ihrer Berufslaufbahn selbst Hürden überwinden mussten, um in eine Führungsposition zu gelangen, diese ihren weiblichen Kolleginnen nicht ersparen möchten. Vielmehr scheinen sie ihren beruflichen Erfolg auf das Überwinden der Hindernisse zurückzuführen und sehen diese Erfahrung als notwendig für junge, weibliche Berufseinsteigerinnen. Wahrscheinlich sind jene weiblichen Führungskräfte auch stolz auf ihren Erfolg und dulden aus diesem Grund keine weiteren Frauen neben sich. Diese Vermutungen sind zunächst jedoch nur für die Stichprobe der Arbeit zulässig. Die Diskutantinnen bewerten das Verhalten ihrer männlichen Vorgesetzten besser. Sie scheinen eher unterstützend zu agieren. Vermutlich ist dies aus ihrer eher unangreifbaren Position heraus aber auch einfacher als für weibliche Führungskräfte, die möglicherweise viel Energie verwendet haben, um die Position zu erreichen. Es ist jedoch auch vorstellbar, dass sich ihr Führungsverständnis für Frauen geöffnet hat und sie deshalb fördernder reagieren. Dies zeigte sich unter anderem in der Studie von Arenberg und Krüger-Baumgärtner (2016) zum Managerstereotypen.

Potenzialunterschätzung und Diskriminierung im Allgemeinen erlebten die Befragten scheinbar gleich häufig als externale Herausforderung. Obwohl auch die Frauen der Stichprobe den höchsten deutschen Schulabschluss haben, über ein abgeschlossenes Studium verfügen und damit gut ausgebildet sind, berichten sie von Potenzialunterschätzung. Ihnen wird weniger zugetraut und sie haben das Gefühl, sich selbst stärker beweisen zu müssen. Teilweise erhalten sie konkretes Feedback, das jene Rückschlüsse zulässt, teils resultieren ihre Annahmen jedoch auf eigenen Vermutungen. Dennoch geben die Aussagen der Diskutantinnen Anlass zu der Vermutung, dass die Fähigkeiten von Frauen bereits beim Berufseinstieg unterschätzt werden. Einige Aussagen deuten jedoch auch darauf hin, dass Frauen sich der Stereotype zu ihrem Geschlecht durchaus bewusst sind und diese quasi als selbsterfüllende Prophezeiung annehmen. Das bedeutet, dass die befragten Frauen aufgrund ihres Wissens zu Stereotypen sich diesen gegenüber bestätigend verhalten. (Aronson, Wilson & Akert 2008) Vermutlich entsteht hier also ein Teufelskreis aus Stereotypen, die Männer über Frauen haben, die Frauen über sich kennen und sich deshalb so verhalten, dass sie diese schlussendlich bestätigen. So entsteht eine Resistenz der Stereotype gegenüber Veränderungen.

Diskriminierung und im Speziellen **Sexismus** wird von den befragten Teilnehmerinnen als weitere Herausforderung ihres Berufseinstiegs erlebt. Äußerungen männlicher Kollegen und Führungskräfte zu Kleidung und Aussehen, unterstellte Beziehungen, die den befragten Frauen möglicherweise Vorteile verschaffen, und deplatzierte Kommentare sind ein Indiz für Sexismus und bestätigen auch die hohen Fallzahlen der Studie der Antidiskriminierungsstelle (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2017). Dies deutet zum einen darauf hin, dass Diskriminierung im Allgemeinen und Sexismus im Speziellen ein Phänomen ist, welches im Alltag der Diskutantinnen fest verankert ist und von deren männlichen Kollegen und Führungskräften eventuell nicht mehr als solche wahrgenommen wird. Möglich wäre aber auch, dass aufgrund der Enttabuisierung des Themas in der Gesellschaft, zum Beispiel durch die *#me too-Kampagne* (Burke 2017), männliches Verhalten nun stärker auf dem Prüfstand steht.

Dies könnte zum einen dazu führen, dass die Aussagen männlicher Kollegen und Chefs der Befragten mehr oder weniger verifiziert als Sexismus pauschalisiert werden oder bei diesen Männern generell Unsicherheiten im Umgang mit Frauen entstanden sind. Eventuell handelt es sich bei den Führungskräften und Kollegen der Befragten auch um eine ältere Generation, deren Rollen- und Führungsverständnis noch nicht der bereits besprochenen Veränderung (Arenberg & Krüger-Baumgärtner 2016) unterliegt. Fraglich bleibt jedoch, ob jene beschriebenen Formen männlichen Verhaltens gegenüber den befragten Teilnehmerinnen überhaupt Bestandteil einer Arbeitsbeziehung sein sollte oder ob dies bestenfalls im Privatkontext gelebt werden kann. Auffällig ist, dass die Teilnehmerinnen sich der Diskriminierung bewusst sind und diese auch klar benennen können.

Dies ist die Grundlage für die Einleitung möglicher weiterer Schritte und verhindert das Eintreten der bereits als Herausforderung beschriebenen Tendenz der negativen Selbstbeurteilung (Sieverding 1999) von Frauen. Die Befragten scheinen die erlebte Diskriminierung nicht auf sich und das eigene Verhalten zu beziehen, sondern als externe Herausforderung, die sie nicht beeinflussen können.

8.3 Internale Durchsetzungsstrategien

In Bezug auf die Durchsetzungsstrategien verwenden die Diskutantinnen hauptsächlich internale Formen (aktives Coping, instrumentelle Geschlechtsrollenorientierung und Selbstwirksamkeit), um den Herausforderungen zu begegnen. Dies könnte zum einen darauf zurückzuführen sein, dass die Befragten positivere Erfahrungen mit der Verwendung eigener Strategien haben und sich auf diese eventuell stärker verlassen können. Externale Strategien könnten sich dabei für die Stichprobe als wirkärmer herausgestellt haben. Andererseits könnte dies aber auch für eine Veränderung der Selbstbeurteilung von Frauen sprechen. Eventuell lässt sich bei den Befragten eine höhere Selbstwirksamkeitserwartung (Bandura 1977) nachweisen. Der Glaube an die eigene Person und ihre Fähigkeiten ermöglichen es den befragten Frauen vermutlich, auch schwierige Situationen mittels der eigenen Leistung zu bewältigen. Im Vergleich zum aktiven Coping und der instrumentellen Geschlechtsrollenorientierung konnten der Kategorie Selbstwirksamkeit zwar vergleichsweise weniger Aussagen zugeordnet werden, jedoch kann die Selbstwirksamkeitserwartung in diesem Kontext auch als Überkategorie über den beiden anderen internalen Strategien gesehen werden. Der Glaube an die eigenen Fähigkeiten könnte dabei die Basis für die Maßnahmen des aktiven Copings und der instrumentellen Geschlechtsrollenorientierung gewesen sein.

Dem **aktiven Coping** konnten die meisten Aussagen der Befragten zugeordnet werden. Diese zeugen von der aktiven Suche nach Möglichkeiten, die Herausforderung zu überwinden. Die Teilnehmerinnen haben sich dazu beispielsweise Gesprächsleitfäden erstellt und Vorgehensweisen überlegt, um in stressbelasteten Situationen den Überblick zu behalten und nicht in eine defensive Haltung zu verfallen. Dies spricht gegen die Ausführungen von Brandstätter, Schüler, Puca und Lozo (2013), wonach es affektive Geschlechtsunterschiede zwischen Frauen und Männern gibt. Die befragten Frauen scheinen den Herausforderungen nicht passiv zu begegnen und sich weniger auf Negatives zu konzentrieren, vielmehr agieren sie aktiv und ihr Handeln ist durch positive Denkmuster bestimmt. Auch dies könnte damit zu begründen sein, dass die befragten Frauen ein positives Selbstbild und eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung haben. Eventuell zeigt sich auch hier, dass die Generation Y, zu der sich auch die befragten Frauen zuordnen lassen, ein gewandeltes Geschlechter-, Rollen- und Managerbild haben, welches in der Studie von Arenberg und Krüger-Baumgärtner (2016) skizziert ist. Womöglich sind sich die Frauen der Stichprobe ihrer Stereotype bewusst und versuchen diesen aktiv zu widersprechen.

Der **instrumentellen Geschlechtsrollenorientierung** konnten am zweithäufigsten Aussagen der Stichprobe zugeordnet werden. Die Diskutantinnen scheinen sich im Berufskontext auch männlicher Gesten zu bedienen. Sie erwähnen dabei besonders den Einsatz eines kräftigen Händedrucks, der für sie Kompetenz und Durchsetzungsfähigkeit zu symbolisieren scheint. Sie sind demnach womöglich mit den bestehenden Eigenschaftsmodellen, die zur Manifestierung der Stereotype beitragen, vertraut und nutzen gezielt auch männliche Eigenschaften, weil sie vermuten, dass diese positiv gewertet werden. Dennoch zeigen einige Äußerungen der Teilnehmerinnen, dass sie im Berufskontext vor allem auf den Mix weiblicher und männlicher Eigenschaften setzen und sich nicht für das Eine und gegen das Andere entscheiden. Ihnen scheint es wichtig zu sein, eine Balance zu finden, die sie beruflich voranbringt, aber auch Aspekte der Kollegialität berücksichtigt. Dies spricht vermutlich für die Entwicklung und Akzeptanz androgyner Konzepte, wie die von Goldstein und Lendner (2013), bei denen Stereotype aufgebrochen werden und geschlechtsunabhängige Kompetenzen an Wert gewinnen.

8.4 Externale Durchsetzungsstrategien

External suchten die befragten Frauen nach **sozialer Unterstützung**. Die Teilnehmerinnen geben an, Unterstützung von Freunden, der Familie, Kollegen und Mitarbeitern anderer Hierarchieebenen zu erhalten und diese explizit zu nutzen. Die Aussagen der Befragten bestätigen die Funktionen sozialer Unterstützung. Sowohl Ratschläge als auch das Entgegenbringen von Empathie und aktiver Hilfestellung (Schwarzer & Knoll 2007) scheinen die Diskutantinnen dadurch zu erhalten.

Während die Befragten sich zwar soziale Unterstützung suchen, gelingt ihnen scheinbar der Zusammenschluss zu **Netzwerken** noch nicht. Dies könnte die These von Schönfeld und Tschirner (2017) bestätigen, wonach Frauen im Privaten kontaktfreudig sind, dies jedoch im Berufskontext weniger umsetzen können. Möglicherweise ist jedoch nicht ausschließlich die Persönlichkeit der Frau der Stichprobe ursächlich, sondern ein Aspekt der *Gläsernen Decke*, bei dem Frauen der Aufstieg in die Top-Management-Ebene durch unsichtbare Hürden nicht gelingt. Demnach fördern männliche Vorgesetzte eher das eigene Geschlecht und benachteiligen damit das weibliche. Ihr Streben danach, den männlichen Status im Unternehmen zu wahren und unter ihresgleichen zu bleiben, verwehrt den Frauen der Stichprobe möglicherweise den Zugang zu karriereförderlichen Netzwerken (Hofmeister & Hünefeld 2010). Netzwerkausschluss ist, wie bereits erwähnt, eine große Herausforderung für Frauen im Berufskontext (Günther & Gerstenmaier 2005). Wie bereits die induktiv gebildeten Herausforderungen Verhalten der Führungskraft und Verhältnis der Frauen untereinander vermuten lassen, könnte sich das ausgeführte Problem des Konkurrenzverhaltens im Umfeld der Teilnehmerinnen negativ auf die Netzwerkeinbindung auswirken. Wie Groll (2017) herausfand, mangelt es an einflussreichen Frauen in Netzwerken. Gibt es sie doch, verhindert ihr Konkurrenzdenken die Unterstützung anderer Frauen.

9. ERGEBNISDARSTELLUNG IN BEZUG AUF DAS RAHMENKONZEPT DER ARBEITSBEDINGUNGEN

Die Ergebnisse der Arbeit lassen sich in das Rahmenkonzept der Arbeitsbedingungen (Bamberg, Mohr & Busch 2012) integrieren und bestätigen dessen Annahmen. Beginnend mit den Regulationsanforderungen kann der Grad der Komplexität der Arbeit, dem die Stichprobe unterliegt, nicht einwandfrei ermittelt werden. Da jedoch die Komplexität abnimmt, je routinierter ein Mitarbeiter die Tätigkeit durchführt (Frese & Zapf 1994), kann für die Stichprobe angenommen werden, dass die Komplexität aufgrund ihrer Juniorität vergleichsweise hoch ist.

Anforderungen und Erwartungen des Unternehmens an die Stichprobe lassen sich nur implizit aus den Äußerungen ableiten. So werden den Diskutantinnen Tipps zu einem selbstsicheren Auftreten und Hinweise zu ihrem Kleidungsstil für ein souveränes Auftreten gegeben. Die Hierarchiestufe, die Branche des Unternehmens, seine Firmenpolitik und die jeweiligen Mitarbeiter und Kollegen haben einen Einfluss auf die Ausgestaltung der Regulationsanforderungen der Arbeitsbedingungen (Frese & Zapf 1994). Einige Teilnehmerinnen berichten von einer Männerdominanz in ihren Firmen und der Bevorzugung dieser. Danach kann angenommen werden, dass die Anforderungen an die Frauen der Stichprobe eher dem des *Think-manger-think-male-Stereotyps* entsprechen. Dieses Phänomen führt dazu, dass die Kompetenzen einer Frau nicht immer ausreichen, um erfolgreich zu sein. Die Anforderungen an eine Position des Managements werden eher mit männlichen als mit weiblichen Stereotypen verbunden. Hier entsteht für Frauen ein Konflikt (Schön & Rost 2018). Von solchen Konflikten zeugen die Aussagen der Teilnehmerinnen, die als Regulationsprobleme der Abbildung 1 entnommen werden können.

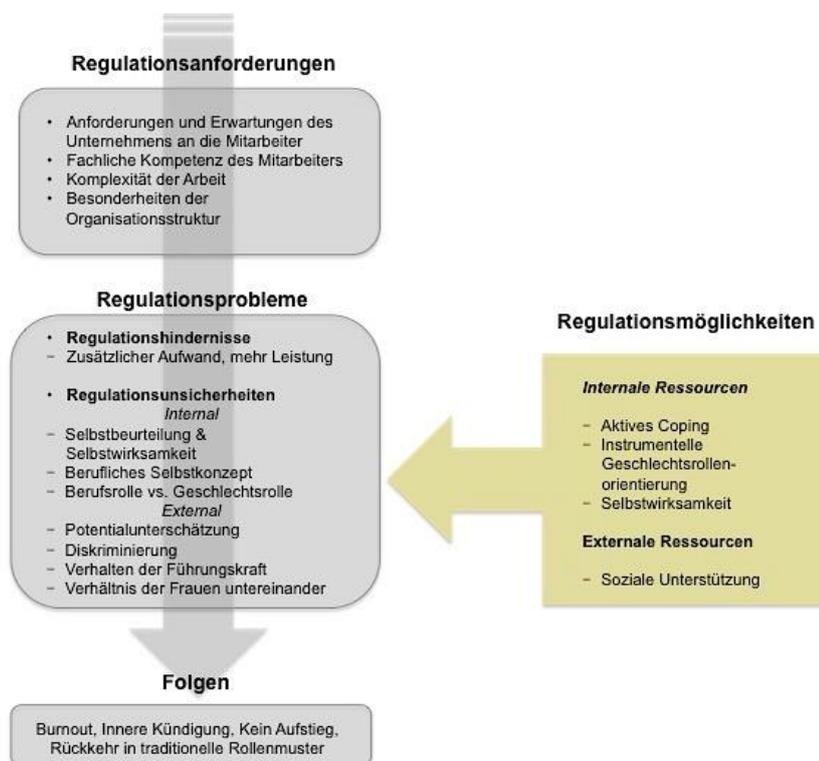


Abb. 1: Rahmenkonzept der Arbeitsbedingungen in Anwendung auf die Stichprobe.

Als Regulationshindernisse beschreiben die Teilnehmerinnen der Stichprobe, dass sie mehr Leistung und zusätzlichen Aufwand im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen erbringen müssen. Dies bestätigt die Aussagen von Franck & Jungwirth (1998), wonach Frauen mehr Signale vorweisen müssen als ein Mann des gleichen Leistungsniveaus.

Kognitive Überforderung, Rollenkonflikte und Mehrdeutigkeiten können zu Regulationsunsicherheiten führen (Frese & Zapf 1994) und lassen sich aus den Aussagen der Teilnehmerinnen ableiten. Sie geben hier internale wie externale Herausforderungen an. Die internalen Unsicherheiten, die sich aus der Selbstbeurteilung und Selbstwirksamkeit, dem beruflichen Selbstkonzept und dem Konflikt aus Berufs- und Geschlechtsrolle ergeben, sind bereits ausgeführt worden. Ebenso die externalen Unsicherheiten, die aus der Potenzialunterschätzung, Diskriminierung, dem Verhalten der Führungskraft und dem Verhältnis der Frauen untereinander resultieren.

Aussagen zu Regulationsüberforderungen konnten den Ergebnissen nicht entnommen werden. Zu den Folgen der nicht zu erfüllenden Regulationsanforderungen lassen sich keine Aussagen der Stichprobe zuordnen. Dies kann jedoch eine Momentaufnahme sein, die sich im Verlauf der Zeit verändert und möglicherweise zu einer Erkrankung wie dem Burnout oder einer inneren Kündigung führt. Ebenso könnten die Regulationsprobleme den Aufstieg der befragten Frauen in höhere Positionen bereits in diesem frühen Stadium des Berufseinstiegs verhindern. Damit würde sich das Problem der *Gläsernen Decke* (Morrison & Glinow 1990) eventuell auch auf Berufseinsteiger ausweiten. Die Resignation über dieses Problem könnte womöglich auch dazu führen, dass die befragten Frauen sich gegen eine Karriere und für die Rückkehr in traditionelle Rollenmuster entscheiden.

Diesen Folgen kann mit den in der Abbildung dargestellten Regulationsmöglichkeiten begegnet werden (Frese & Zapf 1994). Die befragten Frauen setzen dabei besonders auf ihre eigenen Ressourcen in Form von aktivem Coping, instrumenteller Geschlechtsrollenorientierung und ihrer Selbstwirksamkeit.

Aber auch die Suche nach externalen Ressourcen wie der sozialen Unterstützung ist eine Reaktion auf die Regulationsanforderungen und -probleme und scheint Prävention für die möglichen Folgen zu sein.

Die Übertragung und Einordnung der Aussagen der Teilnehmerinnen in das *Rahmenkonzept der Arbeitsbedingungen* ist hilfreich, um ein Gesamtbild über die Phänomene des Berufseinstiegs junger Frauen zu erlangen. Es setzt die individuellen und organisationalen Faktoren der Befragten mit den internalen wie externalen Stressoren und Ressourcen in Verbindung (Frese & Zapf 1994). Das Ziel sollte jedoch nicht ausschließlich das Reagieren auf mögliche Regulationsprobleme sein. Vielmehr muss deren Entstehung verhindert werden. Dies scheint nur dann möglich, wenn die Regulationsanforderungen an die Mitarbeitenden angepasst werden. Dies sollte nach geschlechtsneutralen, realistischen und objektiven Kriterien erfolgen.

Abschließend ist festzustellen, dass die Frauen der Stichprobe diversen Herausforderungen bereits zu Berufsbeginn unterliegen. Jene genannten Phänomene galten in den theoretischen Untersuchungen bislang nur für bereits langjährig Beschäftigte oder Führungskräfte. Das hohe Maß an Reflexivität und das Bewusstsein der Befragten zu bestehenden Hürden und Stereotypen im Zusammenhang mit ihrem Geschlecht führen jedoch bei den Befragten dazu, dass sie bereits in diesem frühen Stadium der Berufslaufbahn Durchsetzungsstrategien entwickeln und internale wie externale Ressourcen nutzen, die ihnen vermutlich den Weg zum späteren Aufstieg schon jetzt ebnen. Womöglich resultiert für die Teilnehmerinnen daraus eher der Aufstieg in höhere Positionen.

10. LITERATURVERZEICHNIS

- Abele, A. (2003). Beruf – kein Problem, Karriere – schon schwieriger: Berufslaufbahnen von Akademikerinnen und Akademikern im Vergleich. Verfügbar unter: <http://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/lehre/ss2007/12687/berufslaufbahnen.pdf> (10.07.2018).
- Abele, A. (2009). Erwerbsverläufe von Frauen und Männern in der Medizin. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/242584253_Erwerbsverlaufe_von_Frauen_und_Maennern_in_der_Medizin (20.07.2018).
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (2017). Diskriminierung in Deutschland: Zentrale Ergebnisse des Dritten Gemeinsamen Berichts der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und der in ihrem Zuständigkeitsbereich betroffenen Beauftragten der Bundesregierung und des deutschen Bundestages. Verfügbar unter: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/BT_Bericht/20170629_Pressehandaout_Gemeinsamer_Bericht_dritter_2017.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (15.07.2018).

- Arenberg, P. & Krüger – Baumgärtner, K. (2016). Führung und Männlichkeit: Ändert sich das Managerstereotyp in der Generation Y? *PERSONALquarterly*, 01, 34-39.
- Aronson, E., Wilson, T.D. & Akert, R.M. (2008). *Sozialpsychologie*. München: Pearson.
- Axeli-Knapp, G. (1990). Zur widersprüchlichen Sozialisation von Frauen. In E.-H. Hoff (Hrsg.). *Die doppelte Sozialisation Erwachsener. Zum Verhältnis von beruflichem und privatem Lebensstrang* (S. 17-52). München: DJI Verlag.
- Bamberg, E., Keller, M., Wohler, C. & Zeh, A. (2006). BGW-Stresskonzept. Verfügbar unter: https://www.bgw-online.de/SharedDocs/Downloads/DE/Medientypen/Wissenschaft-Forschung/BGW08-00-000_Stresskonzept_Das_arbeitspsychologische_Stressmodell_Download.pdf?__blob=publicationFile (31.07.2018).
- Bamberg, E., Mohr, G. & Busch, C. (2012). *Arbeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84 (2), 191 – 215.
- Bian, L., Leslie, S-J. & Cimpian, A. (2017). Gender stereotypes about intellectual ability emerge early and influence children's interests. *Science*, 355 (6323), 389-391.
- Billings, A. G. & Moos, R. H. (1981). The Role of Coping Responses and Social Resources in Attenuating the Stress of Life events. *Journal of Behavioral Medicine*, 4 (2), 139 – 157.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Brandstätter, V., Schüler, J., Puca, R. M. & Lozo, L. (2013). *Motivation und Emotion: Allgemeine Psychologie für Bachelor*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Burke, T. (2017). Our story. Verfügbar unter: <https://web.archive.org/web/20171023010410/http://metoo.support/the-movement/> (13.10.2018).
- DIW Berlin. (2018). Frauenquote (Geschlechterquote). Verfügbar unter: https://www.diw.de/de/diw_01.c.412682.de/presse/diw_glossar/frauenquote.html (16.07.2018).
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G. & Klonsky, B. G. (1992). Gender and Evaluation of Leaders: A Meta – Analysis. *Psychological Bulletin*, 1, 3 – 22.
- Engeser, M. (2011). Frauenquote: Nützliches Instrument oder Männerdiskriminierung? Verfügbar unter: <https://www.wiwo.de/erfolg/trends/debatte-frauenquote-nuetzliches-instrument-oder-maennerdiskriminierung/5258664.html> (16.07.2018).
- Franck, E. & Jungwirth, C. (1998). Vorurteile als Karrierebremse? Ein Versuch zur Erklärung des Glass Ceiling-Phänomens. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebliche Forschung*, 50 (12), 1083 – 1097.
- Frese, M. (1989). Gütekriterien der Operationalisierung von sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 43, 112 – 122.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 271-340). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Goldstein, C. & Lendner, A. (2013). Stereotype stehen Kopf – warum ein androgyner Führungsstil gefragt ist. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2, 9 – 11.
- Groll, T. (2017). Klügel für die Karriere. Verfügbar unter: <https://www.zeit.de/karriere/beruf/2017-02/netzwerken-karriere-vorteil-frauen> (07.08.2018).
- Günther, S. & Gerstenmaier, J. (2005). *Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn*. Forschungsbericht Nr. 175. München: Ludwig-Maximilians-Universität, Department Psychologie, Institut für Pädagogische Psychologie.
- Hammermann, A. (2018). Berufswahl: Typisch Mann, typisch Frau. Verfügbar unter: <https://www.iwd.de/artikel/berufswahl-typisch-mann-typisch-frau-380726/> (05.07.2018).

- Harris, J. I., Moritzen, S. K., Robitschek, C., Imhoff, A., & Lynch, J. L. A. (2001). The comparative contributions of congruence and social support in career outcomes. *The Career Development Quarterly*, 49 (4), 314-323.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Organizational Behavior*, 32, 113 – 135.
- Herrmann, M. (2011). Diskriminierung. In R. Stoecker, C. Neuhäuser & M-L. Raters (Hrsg.). *Handbuch angewandte Ethik* (S. 290 - 293). Stuttgart: Springer.
- Hofmeister, H. & Hünefeld, L. (2010). Frauen in Führungspositionen. Verfügbar unter: <https://www.bpb.de/gesellschaft/gender/frauen-indeutschland/49400/fuehrungspositionen?p=all> (18.07.2018).
- Karriere Spiegel (2018). Frauen stellen nur knapp jede dritte Führungskraft. Verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/karriere/arbeitsmarkt-frauen-stellen-nur-knapp-ein-drittel-der-fuehrungskraefte-a-1229752.html> (28.09.18).
- Koreman, L. (2005). Mentoring und soziale Netzwerke – Theorie und Praxis. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 36 (1), 45 - 60.
- Kühn, T. & Koschel, K-V. (2018). *Gruppendiskussionen: Ein Praxishandbuch*. Wiesbaden: Springer VS.
- Latu, I. M., Stewart, T. L., Myers, A. C., Lisco, C. G., Estes, S. B., & Donahue, D. K. (2011). What We “Say” and What We “Think” About Female Managers: Explicit Versus Implicit Associations of Women- With Success. *Psychology of Women Quarterly*, 35(2), 252–266.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lenz, P. & Orth, A. (2018). Der kleine Unterschied 2018. Verfügbar unter: https://www.ndr.de/fernsehen/sendungen/panorama_die_reporter/Der-kleine-Unterschied,derkleineunterschied100.html (16.07.2018).
- Long, B.C. (1989). Sex-role orientation, coping strategies, and Self-efficacy of women in traditional and nontraditional occupations. *Psychology of Women Quarterly*, 13 (3), 307 – 324.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Morrison, A. M., & Glinow, M. A. von (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 2, 200 – 208.
- Mörth, M. & Söller, I. (2005). *Handbuch für Berufs- und Laufbahntwicklung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- OECD. (2015). *The ABC of Gender Equality in Education: Aptitude, Behaviour, Confidence*. Verfügbar unter: <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-gender-eng.pdf> (19.07.2018).
- Plant, E. A., Hyde, J. S., Keltner, D. & Devine P. G. (2000). The Gender Stereotyping of Emotions. *Psychology of Women Quarterly*, 24 (1), 81 – 92.
- Powell, G. N. (1993). *Women and men in Management*. Newburg, Park: Sage Publications.
- Reimann, S. & Hammelstein, P. (2006). Ressourcenorientierte Ansätze. In B. Renneberg & P. Hammelstein (Hrsg.). *Gesundheitspsychologie*. (S. 13–28.). Heidelberg: Springer.
- Rhodes, A. (2014). Mannomann. Die Frauenquote ist ein Menschenrechtsverstoß. Verfügbar unter: <https://www.zeit.de/2014/51/frauenquote-menschenrechte-verstoss> (16.07.2018).
- Richter, P. & Hacker, W. (1998). *Belastung und Beanspruchung: Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. München: Asanger.
- Rosenkrantz, P., Vogel, S., Bee, H. & Broverman, I. (1968). Sex-Role Stereotypes and Self-Concepts in College Students. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 3, 287 – 295.
- Rustmeyer, R. & Thrien, S. (2001). Das Erleben von Geschlechtsrollenkonflikten in geschlechtstypisierten Berufen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 45, 34 – 39.

- Scherr, A. (2016). Diskriminierung / Antidiskriminierung – Begriffe und Grundlagen. Verfügbar unter: <http://www.bpb.de/apuz/221573/diskriminierung-antidiskriminierung-begriffe-und-grundlagen?p=all> (13.07.2018).
- Schmidt, J. & Stettes, O. (2017). Frauen in Führungspositionen. Verfügbar unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2018/IW-Report_2018_14_Frauen_in_Fuehrungspo_sitionen.pdf (20.07.2018).
- Schober-Stockmann, J. (2012). Frauen in Männerberufen – Eine Führungsposition als Ingenieurin. Verfügbar unter: <https://www.ingenieur.de/karriere/arbeitsleben/frauen-in-maennerberufen-eine-fuehrungsposition-als-ingenieurin/> (31.07.2018).
- Schön, C. & Rost, K. (2018). Stereotype als Stolpersteine: Wie gehen Frauen am besten mit verzerrten Erwartungen und Stereotypen um? *Psychoscope*, 1, 21 – 23.
- Schönfeld, S. & Tschirner, N. (2017). Clever aus der Arbeitsfalle: Wie Unternehmen den Wandel zu mehr Frauen in Führung gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schwarzer, R. & Knoll, N. (2007). Functional roles of social support within the stress and coping process: A theoretical and empirical overview. *International Journal of Psychology*, 42 (4), 243 – 252.
- Sieverding, M. (1999). Psychologische Karrierehindernisse für Frauen – Selbstkonzept, Selbstpräsentation, Selbstselektion? In G. Krampen, H. Zayer, W. Schönplflug & G. Richardt (Hrsg.), *Zukunft Mensch – Die Republik im Umbruch* (S. 18-20). Bonn: Deutscher Psychologenverlag.
- Sieverding, M. & Alfermann, D. (1992). Instrumentelles (maskulines) und expressives (feminines) Selbstkonzept: ihre Bedeutung für die Geschlechterrollenforschung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 23, 6-15.
- Statistisches Bundesamt. (o.J.) Bildung, Forschung, Kultur: Studierende. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Bildung/Irbil01.html> (19.07.2018).
- Statistisches Bundesamt. (2017). Zahl der Studienberechtigten im Jahr 2016 um 1,9 % gestiegen. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/03/PD17_072_213.html;jsessionid=F06394002303D0C66632767FDDD14BA8.cae2 (19.07.2018).
- Tiedemann, J. & Faber, G. (1995). Mädchen im Mathematikunterricht: Selbstkonzept und Kausalattributionen im Grundschulalter. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/profile/Guenter_Faber/publication/232537780_Madchen_im_Mathematikunterricht_Selbstkonzept_und_Kausalattributionen_im_Grundschulalter/links/53df41f40cf2cfac992960f1.pdf (24.07.2018).
- Voßkühler, G. (2017). Warum Frauen nicht aus der Familien-Falle kommen. Verfügbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article161117167/Warum-Frauen-nicht-aus-der-Familien-Falle-kommen.html> (04.07.2018).

WAS HINDERT DICH DARAN, IN WERTPAPIERE ZU INVESTIEREN?



Mirja Steinkamp
NORDAKADEMIE Graduate School Hamburg

Robert Hirsch, Dennis Pagel, Philip Raubart, Jan-Torben Riech, Svenja Roost
Studierende der NORDAKADEMIE Graduate School Hamburg

Abstract: Im Rahmen eines interdisziplinären Praxisprojektes bei der NORDAKADEMIE Graduate School Hamburg für den Auftraggeber finanz-heldinnen / Comdirect Bank AG wurde mit Hilfe einer Online-Umfrage die Fragestellung untersucht, warum Frauen weniger in Wertpapiere investieren als Männer und welche Gründe dazu führen. Als Hauptgrund wurde das geringere zur Verfügung stehende Gehalt und die damit einhergehende geringere Risikoneigung identifiziert, da Aktien gemeinhin als riskanter gelten als andere Anlageprodukte. Eine Diskussion von Risiko in Bezug auf Aktien und in Bezug auf die Langfristigkeit von Anlageentscheidungen könnte die Anlageentscheidung von Frauen fundierter machen. Dies bestätigt den aktuellen Ansatz der Initiative finanz-heldinnen, Frauen mit dem Thema Finanzen besser vertraut zu machen.

Keywords: Finanzwissen Wertpapiere, Gehaltsunterschied Frauen/Männer, Vermittlung von Finanzwissen, Risikoneigung, Online-Umfrage

1. DAS PROJEKT UND DIE MITWIRKENDEN

WAS HINDERT DICH DARAN, IN WERTPAPIERE ZU INVESTIEREN? Welche Gründe führen dazu, dass Anleger trotz Niedrigzinsumfeld nicht in alternative Produkte wie z.B. Wertpapiere investieren?

1.1 Die Projektbeschreibung

Im Rahmen der schon länger andauernden Niedrigzinsphase kommt der Entscheidung über die Anlageformen für die Ersparnisse eine entscheidende Bedeutung zu. Auf den ersten Blick sollte es dem Sparer gleichgültig sein, ob seine Geldanlagen Zinsen oder Dividenden erwirtschaften.

Prof. Dr. Mirja Steinkamp Nach ihrer 20-jährigen Erfahrung in der Wirtschaft hat Mirja Steinkamp aktuell die Professur für Wirtschaftsprüfung und Unternehmensrechnung an der NORDAKADEMIE inne. Mirja Steinkamp ist Wirtschaftsprüferin, Steuerberaterin sowie Aufsichtsrätin. Ferner ist Mirja Steinkamp Mitglied der Prüfungskommission für Wirtschaftsprüfer. Neben ihrer beruflichen Tätigkeit unterstützt Mirja Steinkamp zum einen als Schirmherrin FINNEX (Financial Network for Excellence e.V.), einen gemeinnützigen Studierendenverein der NORDAKADEMIE, welcher sich der Weiterbildung auf dem Gebiet der Kapitalmärkte verpflichtet hat und zum anderen das Netzwerk der Initiative finanz-heldinnen.
E-Mail: mirja.steinkamp@nordakademie.de

Robert Hirsch ist Consultant bei Client Global Insights Inc..

Dennis Pagel ist Kommunikationsreferent bei der Comdirect Bank AG.

Philip Raubart ist Senior Consultant im Bereich Business Process and Decision Management bei der PricewaterhouseCoopers GmbH WPG.

Jan-Torben Riech ist Associate bei Braemer Naves Corporate Finance GmbH.

Svenja Roost ist Supporterin Controlling bei der Telekom Deutschland GmbH.

Auf den zweiten Blick geräte die Risikoneigung der Anleger oder Investoren stärker in den Fokus, da die Geldanlage z.B. in Sparbriefe weniger riskant ist als die Geldanlage in Wertpapiere (im Folgenden wird unter Wertpapier die Aktie verstanden). Allerdings führen die aktuell niedrigen Zinsen schon zu negativen Nominalzinsen, während die Aktienanlage keine negativen Dividenden kennt, dafür jedoch Kursverluste der Aktien. Aber ist die Risikoneigung der einzige Grund, warum von vielen Anlegern Aktien gemieden werden? Und ist die Anlageentscheidung von Frauen und Männern unterschiedlich?

Führt vielleicht mangelndes Finanzwissen zu dem hohen Beharrungsvermögen auf altbekannten Anlageformen wie dem Sparbuch? Wenn es an Finanzwissen mangelt – wer hätte diese Wissenslücke schließen können/müssen – die Schule, das Unternehmen, der Bankberater, Hochschulen etc.? Welches Wissen ist notwendig, um fundierte Anlageentscheidungen treffen zu können und wie sollte dieses Wissen bereitgestellt werden? In Onlineforen? Tutorials? Präsenz- oder Onlinekursen?

Diese Problematik und die konkrete Frage „Was hindert Dich daran, in Wertpapiere zu investieren?“ wurde mit Hilfe einer Online-Umfrage untersucht und schließlich kritisch für den Auftraggeber analysiert.

Die Projektergebnisse wurden im Rahmen einer Abschlusspräsentation in den Räumlichkeiten der Comdirect Bank AG in Quickborn vorgestellt.

Im Rahmen des Projektverlaufes, welcher durchgehend von finanz-heldinnen / Comdirect Bank AG begleitet und unterstützt wurde, waren folgende Termine angesetzt:

1. Kick-off in den Räumlichkeiten der Comdirect Bank AG in Quickborn – Vorstellung des Projektes, Festlegung der Rollenverteilung der Projektteilnehmer, der Projektdokumentation und des Zeitplanes
2. Diverse Jours-fixes entweder in den Räumlichkeiten der NORDAKADEMIE Graduate School Hamburg oder via Telefonkonferenz – Besprechung der Fragebogentechnik und Entwicklung eines Fragebogens „auf Papier“, Erstellung des Onlinefragebogens, Besprechung, welche Kanäle für den Onlinefragebogen sinnvoll sind, Auswertung der Onlineumfrage und Interpretation der Ergebnisse
3. Abschlusspräsentation in den Räumlichkeiten der Comdirect Bank AG in Quickborn vor dem Auftraggeber finanz-heldinnen sowie Frauke Hegemann, Mitglied des Vorstands, COO, Comdirekt Bank AG.

Die obigen Termine wurden flankiert von der Gruppenarbeit der Studierenden. Meilensteine des Projektes und damit Basis der Beurteilung waren:

- der Onlinefragebogen,
- die Präsentation,
- der Projektbericht.

1.2 Auftraggeber finanz-heldinnen

Die Initiative finanz-heldinnen möchte Frauen auf ihrem Weg zur finanziellen Unabhängigkeit unterstützen.

Die Gründerinnen der Initiative sind Mitarbeiterinnen der Comdirect Bank AG. Sie haben sich zusammengeschlossen und die Initiative finanz-heldinnen ins Leben gerufen, um die

weibliche Zielgruppe dabei zu unterstützen, sich mit dem Thema Finanzen besser vertraut zu machen.

Auf der Website von finanz-heldinnen werden Informationen rund um das Themen Finanzen zur Verfügung gestellt. Es werden die Gründerinnen, Unterstützende und das Netzwerk vorgestellt. Auf Veranstaltungen und durch Interviews, Blogs oder weitere Aktionen werden Interessierte zusammengebracht und für ihren Weg zur finanziellen Unabhängigkeit motiviert.

Die Initiative finanz-heldinnen tritt unabhängig von der Comdirect Bank AG auf. Die Nähe der Initiative zu Comdirect Bank AG ist weder zu übersehen, noch wird sie von finanz-heldinnen selbst negiert (Gründerinnen sind Mitarbeiterinnen der Comdirect Bank AG, es werden Finanzthemen behandelt). Es soll jedoch bewusst eine Abgrenzung zur Comdirect Bank AG stattfinden, um die Glaubwürdigkeit der Initiative beizubehalten. Das primäre Ziel von finanz-heldinnen ist die Positionierung der Comdirect Bank AG als Förderer von Frauen. Zudem soll die Aufmerksamkeit für das Thema Finanzen bei Frauen erhöht und ihr Wissen darüber fundiert werden – wobei gerade letzteres auch allen anderen Banken zugute kommen kann. Das sekundäre ökonomische Ziel ist eine Steigerung der Produktabschlüsse von Bestandskundinnen sowie eine Gewinnung von Neukundinnen.

Siehe finanz-heldinnen / <https://kunde.comdirect.de/cms/finanz-heldinnen/index.html>

Ansprechpartnerin für das vorliegende Projekt war bei finanz-heldinnen Katharina Bremer. Katharina Bremer ist Senior Kommunikationsreferentin bei der Comdirect Bank AG. Sie hat Anfang 2018 mit Kolleginnen die Initiative „finanz-heldinnen“ ins Leben gerufen und sich zum Ziel gesetzt, speziell Frauen für Finanzen zu begeistern. Zuvor war sie unter anderem für den comdirect finanzblog award sowie weitere externe und interne Kommunikationsformate bei Comdirect Bank AG zuständig.

1.3 Auftragsbetreuung durch die NORDAKADEMIE Graduate School Hamburg

Die NORDAKADEMIE Graduate School wurde im Jahr 2013 eröffnet. Als größter privater Anbieter von Masterstudiengängen mit Präsenzlehre in Hamburg werden in der Zweigstelle der NORDAKADEMIE Hochschule der Wirtschaft berufsbegleitende Masterstudiengänge, Weiterbildungen, Zertifikatskurse sowie ein berufsbegleitend organisiertes Promotionsprogramm angeboten.

Im Rahmen der Masterstudiengänge, welche in enger Abstimmung mit der Wirtschaftspraxis konzipiert sind, wird den Studierenden Management- und Fachkompetenz in Kernfächern, aber auch in angrenzenden Gebieten vermittelt.

Neben Pflicht- und Wahlpflichtkursen erwerben die Studierenden in interdisziplinär angelegten Praxisprojekten - wie dem hier vorgestellten Projekt - Schnittstellenkompetenzen und praktische Projekterfahrungen. In den Projekten sollen die Studierenden wissenschaftliche Methoden und Erkenntnisse auf eine innovative, konkrete Aufgabenstellung anwenden. Im Vordergrund der Projektarbeit stehen die Projektorganisation, die Arbeit im Team und die Präsentation der nach wissenschaftlichen Gesichtspunkten erarbeiteten Lösung in einer Abschlusspräsentation für den Auftraggeber. Das hier vorgestellte Projekt wurde von Prof. Dr. Mirja Steinkamp betreut.

1.4 Auftragnehmer Studierende der NORDAKADEMIE

Das interdisziplinär angelegte Projekt wurde von Studierenden aus drei verschiedenen Studiengängen bearbeitet.



Projektteam (Studierende der NORDAKADEMIE) von links:
Dennis Pagel, Robert Hirsch, Svenja Roost, Philip Raubart, Jan-Torben Riech.

Dennis Pagel hat den Studiengang General Management belegt, welcher Studierende auf zukünftige Managementaufgaben vorbereitet.

Robert Hirsch und Philip Raubart haben den Masterstudiengang Wirtschaftsinformatik/IT-Management belegt. Dieser Studiengang vermittelt die Kompetenzen, Führungsverantwortung im IT-Umfeld zu übernehmen sowie moderne Methoden und Werkzeuge der IT in einem Unternehmenskontext anzupassen und weiterzuentwickeln.

Die Studierenden Jan-Torben Riech und Svenja Roost belegen den Masterstudiengang Financial Management and Accounting, welcher den Studierenden Management- und Fachkompetenz in den Kernfächern Finanzen, Controlling und Rechnungslegung, aber auch in den angrenzenden Gebieten wie internationaler Rechnungslegung, Risikomanagement und Wirtschaftsprüfung vermittelt.

2. PROJEKTDURCHFÜHRUNG

Die verschiedenen Bereiche der Projektdurchführung wie Auswahl der Software für die Online-Umfrage und die Datenanalyse, Erstellung des Fragenkatalogs sowie Festlegung der Kanäle für die Verbreitung der Online-Umfrage erfolgten aufgrund des engen Zeitplanes parallel.

2.1 Gewährleistung der Repräsentativität und somit der wissenschaftlichen Methodik

Zentraler Punkt bei der Projektdurchführung war die Repräsentativität für eine externe Veröffentlichung unter Berücksichtigung der relativ kurzen Projektdauer von 3 Monaten und der damit einhergehenden Unsicherheit, ob am Ende der Projektdauer auch wirklich eine ausreichende Anzahl beantworteter Fragebögen vorliegen wird.

Die Zielgruppe (vgl. Kirchgeorg 2018), die im Rahmen der Befragung zu Wertpapieren festgelegt wurde, waren Männer und Frauen jeder Altersklasse aus ganz Deutschland. Diese Zielgruppe wurde bewusst gewählt, um ein möglicherweise unterschiedliches Verhalten der Geschlechter erkennen zu können. Da es sich bei dem Projekt um eine Initiative der finanz-heldinnen handelte, standen bei der weiteren Auswertung Frauen im Fokus.

Zunächst stellte sich die Frage, ab wann eine Studie als repräsentativ gilt. Hierfür gibt es keine allgemeingültige, wissenschaftliche Definition. Für eine repräsentative Studie wird eine Zufallsstichprobe benötigt, die in ihrer Zusammensetzung und in der Struktur der relevanten Merkmale der Grundgesamtheit möglichst ähnlich sein muss (vgl. Schnell 2013: 296f.). Um die deutsche Bevölkerung hinsichtlich der Merkmale wie Alter, Bundesland, Bildung, Berufstätigkeit und deren Kombinationen abzubilden, werden in der Literatur Zahlen von mindestens 500, besser 1.000 Personen angegeben.

Zur Gewährleistung der Repräsentativität wurde von der Projektgruppe daher eine Stichprobengröße von $N = 1.000$ Teilnehmer festgelegt, wobei diese Teilnehmer noch hinsichtlich Geschlecht, Altersstruktur und Bevölkerungsverteilung in Deutschland (d.h. pro Bundesland) relativ gleich verteilt sein sollten.

2.2 Auswahl der Kanäle für die Verbreitung der Online-Umfrage

Das Konzept zur Verbreitung der Umfrage sah ursprünglich vor, die Umfrage über das Netzwerk der Comdirect Bank AG, der finanz-heldinnen sowie der NORDAKADEMIE zu verteilen. So waren zum Beispiel das Finanzportal onvista.de, das Frauennetzwerk Global Digital Women und das Frauenmagazin Brigitte eing geplante Multiplikatoren, des Weiteren auch die Arbeitgeber und ehemaligen Hochschulen (aus dem Bachelorstudium) der Projektmitglieder. Um eine bundesweite Regionalverteilung der Umfrageteilnehmer zu gewährleisten, war geplant, die Umfrage an Zeitungs- und Online-Redaktionen zu geben.

Die geplante Vorgehensweise der Teilnehmerakquise stellte sich schnell als problematisch heraus, weil sich zum einen die ersten Versuche der Ansprache von möglichen Kanälen als erfolglos erwiesen und zum anderen die Verteilung über die Portale brigitte.de und onvista.de zu einer verzerrten Stichprobe geführt hätte, da die Portale nur bestimmte Zielgruppen bedienen.

Die Anzahl der ausgefüllten Online-Umfragen über die ursprünglich vorgesehenen Kanäle war letztendlich zu vernachlässigen und spiegelt eine hohe Sättigung der Nutzer von digitalen Kanälen wider, welche – wie man ja auch aus eigener Erfahrung weiß – regelmäßig mit Aufforderungen zur Teilnahme an Online-Umfragen konfrontiert werden.

Um in der vorgegebenen Projektdauer von 3 Monaten zu wissenschaftlich fundierten Ergebnissen zu gelangen, konnte dank der Kostenübernahme durch die Initiative finanz-heldinnen auf das kostenpflichtige Online-Panel „Dynata“ zurückgegriffen werden.

Dynata zählt zu den weltweit führenden Anbietern, die First-Party-Daten aus mitgliederbasierten Opt-in-Panels, intern verwaltet und gepflegt, aus einer Hand bereitstellen. Mit einer globalen Reichweite von mehr als 60 Millionen Personen und einer

umfangreichen Datenbank von individuellen, bei Umfragen erhobenen Profilmerkmalen ist Dynata eine Anlaufstelle für Qualitätsdaten.

Für die Teilnehmeranzahl von 1.000 Testpersonen fielen pro Teilnehmer 1,35 EUR plus Mehrwertsteuer an. Weitere 600 EUR für die Programmierung eines bestehenden Fragebogens konnten eingespart werden, weil das Projektteam den Fragebogen eigenständig in das notwendige Tool Samplify überführte. Die mit Hilfe der Online-Umfrage erhobenen Daten werden im Anschluss an das Projekt den finanz-heldinnen für die weitere externe Kommunikation überlassen.

Ein weiterer positiver Nebeneffekt für die Marktforschungsabteilung der Comdirect Bank AG ergab sich aus der eigenständigen Programmierung des Fragebogens. Diese wurde erstmalig mit dem Tool Samplify durchgeführt und kann somit als Testlauf für zukünftige Befragungen verwendet werden.

2.3 Die Auswahl der Software für die Online-Umfrage

Für die Online-Umfrage wurde zunächst Google Forms nach den nachfolgenden Kriterien evaluiert:

- Funktionsumfang, d.h. Möglichkeit Fragen in unterschiedlichen Formen bereitstellen zu können, um dem Nutzer der Umfrage einen möglichst hohen Komfort bei der Beantwortung der Fragen zu bieten.
- Kosten, d.h. die Software sollte eine kostenlose Möglichkeit bieten, die Umfrage zu erstellen und auch für die potentiellen Teilnehmer sollte die Nutzung kostenlos sein.
- Datenauswertung, d.h. Möglichkeit die erhobenen Daten direkt im Tool auszuwerten oder ein geeignetes Exportformat der Ergebnisse anzubieten.
- Kollaborative Bearbeitung, weil das Projektteam an unterschiedlichen Standorten tätig war.

Google Forms ist ein spezielles Tool für die Erstellung von nicht-kommerziellen Umfragen und steht dabei sowohl für die Erstellung der Online-Umfrage bzw. des Fragebogens, als auch für die Beantwortung der Online-Umfrage bzw. des Fragebogens uneingeschränkt kostenlos zur Verfügung. Aufgrund der Erfüllung der obigen Kriterien wurde Google Forms als führendes Tool für die Online-Umfrage gewählt.

Wie schon in dem Kapitel „Auswahl der Kanäle für die Verbreitung der Online-Umfrage“ erläutert, wurde als finales Umfragetool Samplify von der Datenerhebungsfirma Dynata verwendet. Die ursprünglich geplante Verwendung von Google Forms konnte nicht weitergeführt werden, da Google Forms keine Schnittstelle für den notwendigen Panel-Anbieter bot.

2.4 Die Entwicklung der Fragen

Im Rahmen der Fragebogenentwicklung wurden verschiedene Phasen und Entwicklungsschritte durchlaufen, angefangen mit einer Ideensammlung zur Fragestellung „Was hindert Dich daran, in Wertpapiere zu investieren“, bis hin zu einem professionellen Fragebogen, welcher die Grundlagen der Fragebogentechnik sowie die interne Versuchsphase berücksichtigt.

Es wurde während der Fragebogenentwicklung diskutiert, welche Art von Fragen zu sinnvollen Antworten führen. Grundsätzlich lassen sich Fragen in offene Fragen (vgl.

Porst 2009: 54), d.h. ohne vorgegebene Antwortmöglichkeiten, und geschlossene Fragen, d.h. mit einer begrenzten Anzahl an vordefinierten Antwortmöglichkeiten, unterteilen.

Der Vorteil von geschlossenen Fragen ist die einfache Analyse der Antwortdaten, weil die Antworten vergleichbar sind (vgl. Porst 2009: 51ff.; vgl. auch Möhring & Schlütz 2010: 74). Durch vorgegebene Antwortmöglichkeiten können Missverständnisse in der Fragestellung verringert werden, welches sich positiv auf die Reliabilität der Ergebnisse auswirkt (vgl. Blum, 1988: 37). Allerdings ist die gelieferte Informationsmenge eher gering (vgl. Möhring & Schlütz 2010: 75) und Antwortmöglichkeiten, an die die Projektgruppe bisher nicht gedacht hatte, gehen verloren. Antwortmöglichkeiten bei geschlossenen Fragen können eine Nominalskala (vgl. Prost 2009: 70) oder eine Ratingskala (vgl. Prost 2009: 71f.) sein. Insgesamt gilt, dass eine höhere Anzahl an Antwortmöglichkeiten eine genauere Messung zulässt. Dies erhöht allerdings die Anforderungen an die Umfrageteilnehmer und den Analyseaufwand (vgl. Franzen 2014: 669f.).

Die Fragen und Antworten wurden kurz und konkret formuliert, enthielten keine Fremdworte oder zweideutigen Begriffe und wurden überschneidungsfrei gestellt (vgl. Porst 2009: 96ff.). Suggestive oder hypothetische Fragen wurden vermieden (vgl. Thielsch et al. 2012: 225f.).

Es wurde ferner die Problematik von Tendenzen berücksichtigt, wie z.B. die Zustimmung- bzw. Ja-Sage-Tendenz, die Tendenz zur Mitte oder die Tendenz zu sozialer Erwünschtheit (vgl. Bogner & Landrock 2015: 3ff.).

2.5 Die Sicherstellung der Datenkonsistenz

Die Datenqualität wurde von der Projektgruppe über mehrere Schritte sichergestellt. Zum einen wurden nach einer 4-tägigen Testphase, in der die ersten 100 Testpersonen befragt wurden, die Antworten auf Fehler überprüft. Die gesammelten Daten enthielten keine Auffälligkeiten, so dass die Umfrage für die restlichen 900 Teilnehmer wieder geöffnet werden konnte. Im restlichen Befragungszeitraum über drei Wochen erfolgten alle zwei Tage Überprüfungen der Ergebnisse. Die Conversion-Rate der Befragung lag konstant bei 95% und die Dauer der Umfrage blieb bei den durchschnittlich erwarteten 5 Minuten. In der Befragungssoftware ließen sich Reports ausgeben, welche eine schnelle Prüfung möglich machten.

Im Anschluss an den Befragungszeitraum wurden die Daten auf mögliche fehlerhafte Datensätze kontrolliert. Folgende Kontrollen wurden durchgeführt:

- Dauer der Befragung: Lag die Dauer, die ein Teilnehmer für die Befragung benötigt hatte, unter 2 Minuten, konnte beim gewählten Fragebogendesign nicht davon ausgegangen werden, dass eine ernsthafte Beantwortung der Fragestellungen stattgefunden hatte.
- Alter des Teilnehmers: Teilnehmer, die unter 18 Jahre alt waren, waren nach den im Projekt definierten Kriterien für die Auswertung nicht relevant.
- Glaubwürdigkeit der Daten: Lagen Angaben vor, die eindeutig als nicht glaubwürdig eingestuft werden konnten, wurde davon ausgegangen, dass auch die übrigen Angaben unglaubwürdig waren.

Die Überprüfung führte dazu, dass die Befragung erneut für weitere Testpersonen geöffnet wurde, um die angestrebte Anzahl von mindestens N=1.000 zu erreichen. Nach allen Prüfschritten konnten 1.006 auswertbare Datensätze generiert werden.

2.6 Analyse der Antwortdaten

Die 1.006 auswertbaren Datensätze wurden mit Hilfe von Microsoft Excel in Microsoft Power BI überführt und dort weiterverarbeitet.

Die Analyse der Daten in Microsoft Power BI erfolgte in zwei Schritten. Der erste Schritt diente dazu, einen Gesamteindruck über die Ergebnisse zu erhalten. Hierfür wurden einfache Auswertungen mit simplen Korrelationen vorgenommen, wie z.B. eine Betrachtung der Umfrageergebnisse nach Geschlecht (männlich/ weiblich/ divers). Mit Hilfe von Dashboards wurden die jeweiligen Kernaussagen und markantesten Unterschiede visualisiert und nach einem gemeinsamen Brainstorming die folgenden Kernfragen festgelegt.

1. Ist die Umfrage repräsentativ?
2. Was sind die wesentlichen Unterschiede zwischen Frauen und Männern?
3. Wie unterscheidet sich die Risikobereitschaft zwischen Frauen und Männern?
4. Welche Anlageprodukte werden von Frauen bzw. Männern bevorzugt?
5. Welche Informationsquellen werden durch die Teilnehmer genutzt?
6. Wie schätzen die Teilnehmer ihre Finanzbildung ein?
7. Wo und von wem sollte Finanzwissen in den Augen der Teilnehmer vermittelt werden?

Für die Beantwortung dieser Kernfragestellungen wurden in Schritt zwei komplexere Korrelationen betrachtet, bei denen mehrere Parameter variiert wurden.

3. PROJEKTERGEBNIS

Das Projektergebnis beinhaltet die Kernergebnisse aus der Datenanalyse sowie deren Interpretation und kritische Bewertung.

3.1 Die Umfrage ist repräsentativ

Kernfrage: Ist die Umfrage repräsentativ?

Insgesamt haben 1.006 Teilnehmer an der Umfrage teilgenommen, die ein auswertbares Ergebnis geliefert hat. Von diesen Teilnehmern waren 48% weiblich und 52% männlich. Aus der Altersverteilung der Teilnehmer ergab sich ein Durchschnittsalter von 47,8 Jahren für die teilnehmenden Frauen und von 45,6 Jahren für die teilnehmenden Männer. Die Verteilung der Teilnehmer über die Bundesländer sowie über die Alterscluster entsprach den mit Dynata vereinbarten, gleichmäßigen Quoten.

Die Umfrage erfüllte somit die methodischen Anforderungen an die Repräsentativität, so dass die Auswertungen als Basis für die Beantwortung der Projektfrage herangezogen werden konnten. Ferner können die mit Hilfe der Online-Umfrage erhobenen Daten im Anschluss an das Projekt von finanz-heldinnen für die weitere externe Kommunikation verwendet werden.

3.2 Wesentlicher Unterschied zwischen Frauen und Männern ist das Gehalt

Kernfrage: Was sind die wesentlichen Unterschiede zwischen Frauen und Männern?

Der Median des monatlichen Nettoeinkommens der teilnehmenden Männer lag bei 2.500 EUR und der Median der Frauen bei 2.000 EUR. Dabei befinden sich 28% der Männer und 37% der Frauen im Cluster unter 3.000 EUR monatlichem Einkommen. Damit konsistent zeigt sich, dass Männer im Median 250 EUR und Frauen 200 EUR zum Sparen zur Verfügung haben.

Die Diskussion über die Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern wird aktuell unter dem Stichwort „Gender Pay Gap“ geführt. Die Gründe, die zu dem Einkommensunterschied führen, sind vielfältig und für die Beantwortung der Zielfrage wenig relevant.

3.3 Geringere Risikobereitschaft bei geringerem Einkommen von Frauen als von Männern

Kernfrage: Wie unterscheidet sich die Risikobereitschaft zwischen Frauen und Männern?

Aus den Angaben zur eigenen Risikobereitschaft der Teilnehmer ist ersichtlich, dass 19% der Männer und 6% der Frauen ihr Anlageverhalten als risikofreudig, 48% der Männer und 44% der Frauen als risikoneutral sowie 32% der Männer und 50% der Frauen als risikoavers einschätzen. Insgesamt gaben 70% der Teilnehmer dabei an, ihre Anlageentscheidungen selbstbestimmt zu treffen.

Die Risikobereitschaft kann als ein Anhaltspunkt für die Beantwortung der Leitfrage „Was hindert dich daran in Wertpapiere zu investieren?“ angesehen werden. Da mit Aktien ein höheres Risiko verbunden wird als mit Festzinsprodukten, führt dies dazu, dass trotz der Niedrigzinsphase weniger in Aktien investiert wird als in Festzinsprodukte. Dass Frauen ihre geringeren Ersparnisse lieber risikoneutral oder risikoavers angelegt wissen wollen, ist nachvollziehbar.

Dabei wäre nun zu hinterfragen, ob die Einschätzung des Risikos in Bezug auf Aktien realistisch ist. Werden die Risiken einer Aktienanlage von der menschlichen Psyche im gleichen Maße wahrgenommen wie die Chancen? Auch hat die (Lang-)Fristigkeit von Anlageentscheidungen einen großen Einfluss darauf, wie stark Marktpreisschwankungen empfunden werden.

Angaben zur Zufriedenheit mit der eigenen Anlagestrategie zeigen, dass 61% der Teilnehmer mindestens zufrieden mit ihrer Anlagestrategie sind, während 39% der Teilnehmer angaben, dass mehr möglich sei. Somit kann ein weiterer Grund, warum nicht in Wertpapiere investiert wird, die Zufriedenheit mit der aktuellen Anlagestrategie sein. Wenn keine Motivation vorhanden ist, etwas an dem Anlageverhalten zu verändern, wird der aktuell relativ niedrige Anteil von Aktien im Anlageportfolio nicht zunehmen.

3.4 Frauen bevorzugen Festzinsprodukte und investieren weniger in Wertpapiere als Männer

Kernfrage: Welche Anlageprodukte werden von Frauen bzw. Männern bevorzugt?

Die Analyse der bevorzugten Geldanlage zeigt, dass 43% der Männer und 28% der Frauen unter anderem Wertpapiere bevorzugen. Festzinsprodukte bevorzugen 48% der Männer und 52% der Frauen.

Durch die Analyse der aktuell vorhandenen Geldanlagen konnte festgestellt werden, dass 50% der Männer und 54% der Frauen ein Sparbuch besitzen. Aktien und ETFs werden hingegen nur von 36% der Männer und 18% der Frauen eingesetzt.

3.5 Banken sind für Frauen und Männer gleichermaßen eine vertrauenswürdige Informationsquelle

Kernfrage: Welche Informationsquellen werden durch die Teilnehmer genutzt?

Die Ergebnisse zu dieser Fragestellung zeigen auf, dass die durch die Teilnehmer angegebenen generellen Informationsquellen für Finanzthemen sich folgendermaßen verteilen. 49% der Männer und auch 49% der Frauen nutzen ihre Bank als Informationsquelle.

Ihre Familie / Partner nutzen 12% der Männer und 18% der Frauen als Informationsquelle. 12% der Männer und 18% der Frauen informieren sich überhaupt nicht über Finanzthemen. Neue Medien werden von 24% der Männer und 16% der Frauen als Informationsquelle genutzt

38% der Männer und 52% der Frauen verwenden bisher überhaupt keine Online-Informationsquellen. Dabei liegt das Durchschnittsalter der Teilnehmer, die bisher keine Online-Informationsquellen genutzt haben, bei 52 Jahren. Social Media Kanäle wie Instagram (30 Jahre), Twitter (32 Jahre) und Facebook (35 Jahre) weisen ein Durchschnittsalter von 30-35 Jahren auf, während Foren (40 Jahre) und Finanzportale (45 Jahre) im Internet ein Durchschnittsalter von über 40 Jahren aufweisen.

Als gewünschte Informationsquelle nannten 20% der Männer und 27% der Frauen kurze Erklärvideos. Insgesamt wünschen sich 29% der Teilnehmer Finanzbeiträge im TV, während 35% der Teilnehmer sich Fachzeitschriften wünschen.

Bei dem Vertrauen in Informationsquellen zeigt sich, dass 74% der Teilnehmer dem Bankinstitut als Informationsquelle eher oder voll und ganz vertrauen. Neuen Medien hingegen vertrauen 72% der Teilnehmer eher nicht oder überhaupt nicht.

3.6 Die Teilnehmer schätzen ihre eigene Finanzbildung überwiegend als befriedigend ein

Kernfrage: Wie schätzen die Teilnehmer ihre Finanzbildung ein?

Die Auswertung der eigenen Einschätzung der Finanzbildung der Teilnehmer zeigt, dass sich 72% der Teilnehmer zum Thema Finanzen für zumindest befriedigend informiert halten. 80% der teilnehmenden Männer und 65% der teilnehmenden Frauen machen diese Angabe.

Mangelndes Finanzwissen könnte als ein weiterer Anhaltspunkt für die Beantwortung der Leitfrage „Was hindert dich daran in Wertpapiere zu investieren?“ betrachtet werden. Da sich jedoch die überwiegende Mehrheit von Frauen und Männern bei ihrer Finanzbildung zumindest befriedigend informiert hält, spricht dieses eher gegen einen Mangel an Finanzwissen als Grund für fehlendes Interesse an Wertpapieren.

3.7 Finanzwissen sollte von unabhängigen Experten vermittelt werden

Kernfrage: Wo und von wem sollte Finanzwissen in den Augen der Teilnehmer vermittelt werden?

Insgesamt gaben 56% der Teilnehmer an, dass es ein Wahl- oder Pflichtfach geben sollte, in dem Finanzwissen vermittelt wird. Dieses Wahl- oder Pflichtfach sollte laut 28% der Teilnehmer während der Ausbildung unterrichtet werden. 30% der Teilnehmer gaben an, dass ein solches Wahl- oder Pflichtfach bereits in der Schule angeboten werden sollte.

Die übrigen 42% der Teilnehmer wählten die Antwortmöglichkeiten "Durch den Arbeitgeber", "Studium" und "Auf eigene Initiative".

Ein solches Wahl- oder Pflichtfach sollte weit überwiegend von unabhängigen Experten wie Lehrer/Dozenten, unabhängigen Finanzberatern oder auch Verbraucherzentralen unterrichtet werden. Unabhängige Initiativen/Vereine, staatliche Organisationen und Banken stehen bei dem Wunsch, wer Aus- und Weiterbildung zu Finanzthemen anbieten sollte, am Schluss.

Der Grund, warum von den Teilnehmern unabhängige Initiativen (wie z.B. finanz-heldinnen) oder Banken (wie z.B. Comdirect Bank AG) seltener als Dozent für ein Wahl- oder Pflichtfach Finanzwissen gewünscht wurden, war nicht abgefragt worden. Die verhaltene Akzeptanz unabhängiger Initiativen könnte auf einen geringen Bekanntheitsgrad der noch wenigen Initiativen zur Vermittlung von Finanzwissen zurückgehen. Bei Banken wäre denkbar, dass die Teilnehmer Zweifel an der Unabhängigkeit hatten und somit die Unvoreingenommenheit für einen neutralen Wissenstransfer fehlte. Zweifel an der Expertise wird bei Banken vermutlich nicht der Grund gewesen sein.

4. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Im Rahmen des Projekts wurde die Komplexität des Themas deutlich und zeigte sich, dass im gegebenen Zeitrahmen nur ein erster Einstieg in die Thematik stattfinden konnte. Die Handlungsempfehlungen basieren auf obigen Projektergebnissen.

4.1 Handlungsempfehlung für finanz-heldinnen

Wie oben erwähnt, sind die primären Ziele von finanz-heldinnen u.a. die Steigerung der Aufmerksamkeit und die Fundierung des Wissens für das Thema Finanzen bei Frauen.

Für die Initiative finanz-heldinnen bestätigt die Umfrage, dass die Unabhängigkeit von der Comdirect Bank AG nicht aufgegeben werden sollte. Da sowohl unabhängige Initiativen als auch Banken von den Teilnehmern bei dem Wunsch, wer Aus- und Weiterbildung zu Finanzthemen anbieten sollte, mit als Letztes genannt wurden, würde eine engere und nach außen sichtbare Zusammenarbeit zwischen finanz-heldinnen und Comdirect Bank AG zu keiner Erhöhung der Glaubwürdigkeit von finanz-heldinnen führen. Ferner hat sich gezeigt, dass die meisten Befragten ihre Anlageentscheidung selbstbestimmt treffen (wollen), so dass die Trennung von Informationen zu Finanzthemen und Produktberatung richtig bleibt.

Auch der Netzwerkansatz der finanz-heldinnen erscheint gut gewählt. Laut der Umfrage sind eine beliebte Informationsquelle Freunde, Bekannte, Familie und Partner. In diese Quellen ist das Vertrauen besonders hoch – wohl auch, weil hier Empfehlungen ohne Interessenkonflikt (z.B. durch Provisionsansprüche für empfohlene Produkte) erfolgen. Somit erscheinen Informationen, die von neutralen „Bekanntem“ wie finanz-heldinnen gegeben wurden, glaubwürdig.

Die Ergebnisse der Studie zeigen ferner, dass Frauen für monatlich etwa 200 EUR Anlage-/Investitionspotential haben. Da bisher viele Frauen als Anlagepräferenz Sparbuch oder Tagesgeldkonto angaben, ist Finanzwissen hinsichtlich eines Vergleichs von verschiedenen Anlageformen, wie eben auch Wertpapiere, hinsichtlich Langfristigkeit, Risikoprofil und Profitabilität sinnvoll. Dies bestätigt letztendlich ebenfalls die aktuelle Vorgehensweise der Initiative finanz-heldinnen mit Podcasts, Erklärvideos oder auch Veranstaltungen zu Finanzthemen in diversen Städten.

Da Frauen - vermutlich auch aufgrund ihres geringeren Einkommens - risikoavers sind, empfiehlt es sich, das Thema Risiko und Aktien in den Fokus zu rücken, da Aktien eher mit Risiken und Kursverlusten in Verbindung gebracht werden. Die Kursverluste der „Volksaktie“ Deutsche Telekom sind zumindest vielen noch nachhaltig im Gedächtnis geblieben.

Aktuell wird sich, bezogen auf die klassischen Medien, hauptsächlich im Fernsehen oder Fachzeitschriften informiert. Dies entspricht auch den gewünschten Informationsquellen. Zusätzlich ist zu sagen, dass Frauen Interesse an Informationen im Bereich Printwerbung sowie Fachbeiträgen im Radio haben.

Es lässt sich daher empfehlen, den Auftritt im Printbereich in Fachmagazinen zu verstärken. Weiterhin ist im Online-Bereich neben Artikeln, Blogs und Erklärvideos, ein Newsletter gewünscht. Da finanz-heldinnen bisher keinen Newsletter anbietet, wäre diese Entscheidung zu überprüfen.

Aus der Umfrage geht hervor, dass Finanzportale, Foren und Finanzblogs primäre Online-Informationsquellen sind. Daneben sind auch die Social-Media-Kanäle YouTube und Facebook relevant. Die finanz-heldinnen sind in diesen Medien bereits aktiv, wodurch die wesentlichen Quellen angesprochen werden und der bisherige Kommunikationsmix bestätigt werden kann.

Das Engagement von finanz-heldinnen kommt aufgrund der beibehaltenen Unabhängigkeit letztendlich allen Banken zugute. Dadurch, dass diese Initiative von Mitarbeiterinnen der Comdirekt Bank AG gestartet wurde, strahlt ein positiver Eindruck auf diese Bank zurück.

4.2 Handlungsempfehlung für Comdirekt Bank AG

Nahezu die Hälfte der Umfrageteilnehmer gab an, dass ihre Anlagen/Investitionen durch ein geändertes Anlageverhalten profitabler sein könnten. Somit ist das Bewusstsein und Interesse an Finanzprodukten vorhanden und weist auf das Beratungspotenzial von Banken hin.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass eine unterschiedliche vertriebliche Ansprache für Männer und Frauen zu empfehlen ist. Frauen legen ihre geringeren Ersparnisse bisher eher in Festzinsprodukte und Immobilien an. Da Frauen eher risikoavers sind, kommen daher risikoärmere Portfolios für geringere Sparbeträge in Betracht.

Da sowohl Frauen als auch Männer Banken als Informationsquellen für Produkte als vertrauenswürdig einschätzen, sind Produktinformationen bei Bankgesprächen, über Social Media und Printmedien sinnvoll.

Da bei der Vermittlung von Finanzwissen den Banken hinsichtlich der Unabhängigkeit eher nicht vertraut wird, sollten die Wissensvermittlung und die Verkaufsberatung zu Produkten getrennt bleiben.

Das Engagement der unabhängigen Initiative finanz-heldinnen ist geeignet, eine Steigerung von Produktabschlüssen durch Bestandskundinnen sowie eine Gewinnung von Neukundinnen bei Banken zu erreichen. Wobei die Auswirkung auf die Comdirect Bank AG nur indirekt erfolgen kann, da die Initiative und die Bank unabhängig voneinander bleiben sollten.

4.3 Handlungsempfehlung für NORDAKADEMIE

Die Umfrage hat ergeben, dass etwa 50% der Befragten sich das Fach Finanzbildung bereits in der Schule wünschen. Bisher wird in Schulen nur wenig Finanzwissen vermittelt, da die Unterrichtszeit mit traditionellen Fächern wie Deutsch, Englisch und Mathe bereits zeitlich ausgefüllt ist. Die Einführung eines Unterrichtsfachs „Finanzbildung“ kann langfristig nur über politische Einflussnahme erfolgen.

Aktuell hat es das Thema „Der DigitalPakt Schule kommt“ auf die Agenda geschafft. Dass der Lehrplan der Schulen in naher Zukunft hinsichtlich der Vermittlung von Finanzwissen deutschlandweit geändert wird, ist nicht absehbar. In einzelnen Bundesländern gibt es zwar erste Versuche, jedoch fehlen hierfür Fachlehrer (und aktuell auch das Unterrichtsfach an den Hochschulen). Vertreter der Wirtschaft sind aus Sorge vor Einflussnahme bzw. einseitiger Wissensvermittlung nicht gewünscht.

Für die Fachhochschule NORDAKADEMIE lässt sich der Fokus auf „Hochschule der Wirtschaft“ mit dem jeweiligen Schwerpunkt auf wirtschaftliche Bildung bestätigen. In Fächern wie Finanzwissen, Finanzierung & Investition oder Corporate Finance werden die Grundlagen für eine eigenständige Beurteilung von Anlage- und Investitionsentscheidungen gelegt. Die Umfrage hat bestätigt, dass Lehrer/Dozenten als Vermittler von Finanzwissen als glaubwürdig eingestuft werden.

Eine mögliche Handlungsempfehlung wäre hier, neben den auf Unternehmensentscheidungen ausgerichteten Vorlesungen ein Seminar für die individuelle Anlage- und Investitionsentscheidungen anzubieten. Dies wäre im Rahmen von Wahlseminaren möglich.

5. LITERATURVERZEICHNIS

- Blum, E. (1988). Betriebsorganisation: Methoden und Techniken (2. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
- Bogner, K., & Landrock, U. (2015). Antworttendenzen in standardisierten Umfragen. Abgerufen am 20. Februar 2019 von gesis: https://www.gesis.org/fileadmin/upload/SDMwiki/Archiv/Antworttendenzen_Bogner_Landrock_11122014_1.0.pdf
- Franzen, A. (2014). Antwortskalen in standardisierten Befragungen. In N. Baur, & J. Blasius (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kirchgeorg, M. (2018). Zielgruppe. Abgerufen am 26. Februar 2019 von Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/zielgruppe-48977>
- Möhring, W., & Schlütz, D. (2010). Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft: Eine praxisorientierte Einführung (2. Ausg.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Projektbericht von Robert Hirsch, Dennis Pagel, Philip Raubart, Jan-Torben Riech, Svenja Roost, Studierende der NORDAKADEMIE Graduate School Hamburg
- Porst, R. (2009). Fragebogen: Ein Arbeitsbuch (2. Ausg.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E. (2013) Methoden der empirischen Sozialforschung (10. Auflage). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Thielsch, M. T., Lenzner, T., & Melles, T. (2012). Praxis der Wirtschaftspsychologie II: Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung. Münster: MV Wissenschaft. Abgerufen am 21. Februar 2019 von Universität Münster: http://www.thielsch.org/download/wirtschaftspsychologie/Thielsch_2012b.pdf



NORDAKADEMIE Hochschule der Wirtschaft

NORDAKADEMIE

Hochschule der Wirtschaft

Köllner Chaussee 11

25337 Elmshorn

Tel: 04121 4090-0 · Fax: 04121 4090-906

E-Mail: info@nordakademie.de

follow us

