



- **Mehr Homeoffice - mehr Digital Leadership?**  
Eine Analyse des Führungshandelns in veränderten Arbeitswelten
- **Einsatzmöglichkeiten von Nudges im Boundary-Management –**  
Eine Studie zur Wirksamkeit von Self-Nudging auf das Boundary-Verhalten von dual Studierenden
- **Mithilfe digitaler Nudges öfter offline gehen:**  
Eingeschätzte Wirksamkeit verschiedener Nudges zur Reduzierung der Smartphone-Nutzung
- **Stupser oder Selbstbefähigung?**  
Eine Studie zur Wirksamkeit von Nudging, Boosting und Empowerment in der Gesundheitsvorsorge
- **Mitarbeiterbezogene Erwartungen und Bedürfnisse in der internen Krisenkommunikation in Unternehmen**

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Prof. Dr. Susanne Knorre  
Prof. Dr. Dagmar Schütte  
Prof. Dr. Detlev Dirkers

### **Redaktion**

Hochschule Osnabrück  
Fakultät Management Kultur und Technik (Campus Lingen)  
Institut für Kommunikationsmanagement  
Kaiserstraße 10c  
D-49809 Lingen

Redaktionsleitung 2021/22: Carolin Heitkamp  
E-Mail: [CCJ-Redaktion@hs-osnabrueck.de](mailto:CCJ-Redaktion@hs-osnabrueck.de)

### **Haftungsausschluss**

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Sie stellen kein Angebot des Corporate Communications Journals dar. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Das Corporate Communications Journal distanziert sich ausdrücklich von den Inhalten und macht sich diese in keinster Weise zu Eigen.

### **Gleichstellung der Geschlechter**

Das Corporate Communications Journal versteht das generische Maskulinum als neutrale grammatikalische Ausdrucksweise, die – wo nicht anders bezeichnet – ausdrücklich alle Geschlechter umfasst.

## Inhalt

**Editorial** 05 - 06

### Aufsätze

**Mehr Homeoffice - mehr Digital Leadership?** 07 - 16

Eine Analyse des Führungshandelns in veränderten Arbeitswelten  
*Von Kristina Abels*

Der vorliegende Beitrag untersucht die Forschungsfrage, inwiefern das coronabedingte Homeoffice Führungshandeln in Kommunikationsagenturen verändert hat und inwiefern diese Veränderungen dem Führungskonzept Digital Leadership entsprechen.

**Einsatzmöglichkeiten von Nudges im Boundary-Management** 17 - 24

Eine Studie zur Wirksamkeit von Self-Nudging auf das Boundary-Verhalten von dual Studierenden  
*Von Sandra Schwarze*

Das Ziel des Beitrags besteht darin, mögliche Einsatzfelder von Nudges im Boundary-Management zu erläutern sowie die Eignung von Self-Nudging zur Stärkung der Boundary-Management-Kompetenzen von mobil arbeitenden dual Studierenden zu diskutieren.

**Mithilfe digitaler Nudges öfter offline gehen:**

Eingeschätzte Wirksamkeit verschiedener Nudges zur Reduzierung der Smartphone-Nutzung 25 - 31

*Von Isabel Stiens*

Dieser Aufsatz soll auf Grundlage einer quantitativen Online-Befragung diskutieren, inwiefern digitale Nudges zur Reduzierung der Smartphone-Nutzung als wirksam eingeschätzt werden und welche Mechanismen ihre eingeschätzte Wirkung beeinflussen.

### **Stupser oder Selbstbefähigung?**

**32 - 37**

Eine Studie zur Wirksamkeit von Nudging, Boosting und Empowerment in der Gesundheitsvorsorge

*Von Anke Hoffmann*

Der Beitrag beschäftigt sich mit der Wirksamkeit von Nudging, Boosting und Empowerment in der Gesundheitsvorsorge. Hierfür wurde die Einstellung von jungen, ernährungsbewussten Studentinnen gegenüber vorgestellten Nudging-, Boosting- und Empowerment-Maßnahmen zur gesünderen Ernährung untersucht.

### **Mitarbeiterbezogene Erwartungen und Bedürfnisse in der internen Krisenkommunikation in Unternehmen**

**38 - 45**

*Von Malte Bergmann*

Ziel dieses Beitrags ist es, zum Wissen über interne Krisenkommunikation beizutragen, indem die Erwartungen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden im Kontext der Krisenkommunikation untersucht werden.

## Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser, diese Ausgabe des Corporate Communications Journals ist dem „Neuen Arbeiten“ gewidmet. Die Bezüge sind vielfältig und aktuell, und auch wenn das allgegenwärtige Stichwort „Corona-Pandemie“ jedenfalls in keinem der Titel der Beiträge vorkommt, so spielt es doch zumindest in einigen als relevante Rahmenbedingung eine Rolle. Ein Aspekt der Unternehmenskultur wurde in den letzten Jahren nachhaltig verändert, intensiv politisch und gesellschaftlich diskutiert und auch hinsichtlich der rechtlichen Rahmenbedingungen neu geordnet. Kristina Abels widmet sich diesem Thema in ihrem Beitrag „Mehr Home-Office – mehr Digital Leadership? Eine Analyse des Führungshandelns in veränderten Arbeitswelten.“ Sie kommt - auf der Basis von Experteninterviews und einer Betrachtung des aktuellen Forschungsstandes - zu dem Schluss, dass die Entwicklung zu hybriden Arbeitswelten, die in den letzten zwei Jahren aufgrund des „Digitalisierungsboosters“ Corona-Krise erheblich an Dynamik gewonnen hat, nicht mehr rückholbar ist. Die Frage bleibt, inwieweit diese Veränderung noch dem Konzept des Digital Leadership in der VUCA-Welt entspricht. Nicht nur die Praxis, sondern auch die Forschung werden sich daher künftig noch stärker mit der Frage der Führung in solchen hybriden Arbeitswelten auseinandersetzen müssen. Als eine der zentralen Führungsaufgaben der Zukunft benennt Abels dabei das Boundary Management.

Dem Boundary Management ist auch der Beitrag von Sandra Schwarze gewidmet. In ihrer Studie untersucht sie die Einsatzmöglichkeiten von Nudges sowie

Wirksamkeit von Self-Nudging auf das Boundary-Verhalten von Dual Studierenden. Sie kommt in ihrer experimentell angelegten Studie zu dem Schluss, dass das Self-Nudging zur präventiven Förderung des Boundary-Managements geeignet ist, jedoch weniger zur Behebung bereits bestehender Boundary-Konflikte. Das Thema „Nudging“ beschäftigt auch Isabel Stiens in ihrem Beitrag „Mithilfe digitaler Nudges öfter offline gehen“, in dem sie die eingeschätzte Wirksamkeit verschiedener Nudges zur Reduzierung der Smartphone-Nutzung untersucht und fragt, ob diese Wirksamkeit von menschlichen Heuristiken, Biases und/oder soziodemographischen Variablen abhängt. Es zeigt sich, dass hier eine Vielfalt individueller Faktoren – insbesondere aber das Alter - relevant ist, was eine differenzierte Zielgruppenanalyse zur Voraussetzung einer Konzeption (wirksamer) digitaler Nudges macht.

Einen dritten Blickwinkel auf das Nudging wählt Anke Hoffmann in ihrem Beitrag „Stupser oder Selbstbefähigung? Eine Studie zur Wirksamkeit von Nudging, Boosting und Empowerment in der Gesundheitsfürsorge.“ Dabei fokussiert sie das Thema (gesündere) Ernährung bei jungen, gesundheitsbewussten Studierenden und plädiert für einen ganzheitlichen Ansatz im Kommunikationsmanagement und einen Mix aus kurz- und langfristigen Maßnahmen.

Einem „Klassiker“ des Kommunikationsmanagements widmet sich schließlich Malte Bergmann in seinem Beitrag „Mitarbeiterbezogene Erwartungen und Bedürfnisse in der internen Krisenkommunikation in Unternehmen.“ Seine explorative Studie zeigt Defizite der Forschung der

## Editorial

Berücksichtigung von Mitarbeitern in der Unternehmenskommunikation auf. Die von Bergmann abschließend formulierten Hypothesen zur internen Krisenkommunikation in Unternehmen sind in diesem Sinne auch als Forderung der Praxis an die Forschung zu verstehen.

Viel Spaß beim Lesen wünschen

Prof. Dr. Dagmar Schütte

Prof. Dr. Detlev Dirkers

Prof. Dr. Susanne Knorre

Osnabrück/Lingen, 01. März 2022

# Mehr Homeoffice - mehr Digital Leadership? Eine Analyse des Führungshandelns in veränderten Arbeitswelten

Von Kristina Abels

## Abstract

Im coronabedingten Homeoffice hat die Diskussion über „Digital Leadership“ als neues Führungskonzept veränderter Arbeitswelten weiter an Relevanz gewonnen (Amerland, 2021; Bitkom, 2021; Kollmann, 2020). Dennoch zeigt sich im Bereich des Kommunikationsmanagements insbesondere hinsichtlich der Untersuchung von Agenturen eine Forschungslücke zu Digital Leadership während der Coronakrise. Obwohl Agenturen im Berufsfeld eine große Bedeutung zugeschrieben wird, werden diese in der Forschung wenig betrachtet (Röttger und Zielmann, 2009). Daher untersucht der vorliegende Beitrag die Forschungsfrage, inwiefern das coronabedingte Homeoffice Führungshandeln in Kommunikationsagenturen verändert hat und inwiefern diese Veränderungen dem Führungskonzept Digital Leadership entsprechen. Zur Untersuchung der Forschungsfrage wurden qualitative, leitfadengestützte Experteninterviews ( $N = 5$ ) mit Führungskräften aus mittelgroßen Agenturen durchgeführt und mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2016) ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen entgegen der Hypothese, dass das Füh-

runghandeln in den befragten Agenturen bereits vor der Coronakrise dem Führungskonzept „Digital Leadership“ im Sinne des VOPA+-Modells von Petry (2016) entsprach. Einzelne Merkmale des Führungskonzeptes wie Agilität und Vernetzung wurden in weiten Teilen in den befragten Agenturen durch das coronabedingte Homeoffice allerdings katalysiert. Neben einer Verlagerung der Führung in den virtuellen Raum wurden auch Veränderungen im Führungshandeln in Form neuer Maßnahmen wie mehr Fürsorge, Kommunikation und Boundary Management festgestellt. Diese Veränderungen im Führungskonzept Digital Leadership können als Implikationen für Führungskräfte in einem Modellansatz zu „Digital Leadership im Homeoffice“ festgehalten werden. Post-Covid müssen Digital Leader ihr Führungskonzept zudem an die sich weiter verändernden Anforderungen hybrider Arbeitswelten adaptieren. An dieser Stelle wird der Bedarf an weiterführender Forschung zu Führungshandeln in hybriden Arbeitswelten, insbesondere im Bereich des Kommunikationsmanagements, deutlich.

## Einleitung

Die Coronakrise als „Digitalisierungsbooster“ (Bitkom, 2021; Fraunhofer IAO, 2020) geht mit weitreichenden Veränderungen in

den Arbeitswelten einher (Amerland, 2021; Möhring et al., 2020). Während die Arbeit aus dem Homeoffice vor der Pandemie eher ein „Randphänomen“ darstellte (Laß,

2021), stieg die Zahl der Homeoffice<sup>1</sup>-Nutzer im Jahr 2020 im Vergleich zu den Vorjahren signifikant an (Bitkom, 2021). Dies ist auch auf das zeitweise Inkrafttreten der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung zurückzuführen (Deutscher Gewerkschaftsbund, 2021). Nach Bitkom (2021, S. 5) deutet sich post-Covid allerdings bereits ein Wandel der reinen Homeoffice-Arbeit hin zu „hybriden Arbeitsplatzmodellen“ an. Zeitlich einhergehend mit der Verlagerung der Arbeit ins coronabedingte Homeoffice, gewann auch die Forderung nach einem „Paradigmenwechsel der Führung“ (Initiative neue Qualität für Arbeit, 2014, S. 10) an Relevanz (Burkhart, 2020). Als Antwort auf diese Forderungen verweist die Forschung auf das Führungskonzept „Digital Leadership“ (Bohlen, 2019; Creusen et al., 2017; Kollmann, 2020; Teichmann & Hüning, 2018). Hinsichtlich der Untersuchung von Führung wird allerdings insbesondere im Bereich des Kommunikationsmanagements eine Forschungslücke deutlich (Röttger et al., 2013). Vor diesem Hintergrund widmet sich dieser Aufsatz in einer qualitativen Analyse der Forschungsfrage: **„Inwiefern hat sich Führung durch das coronabedingte Homeoffice verändert und inwiefern entsprechen diese etwaigen Veränderungen dem Führungskonzept Digital Leadership?“**.<sup>2</sup>

1 Der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung (Deutscher Gewerkschaftsbund, 2021) entsprechend wird in diesem Beitrag der Begriff des „Homeoffices“ genutzt. Die Arbeitsdefinition von Homeoffice umfasst hier sowohl die „mobile Arbeit“ als auch die „Telearbeit“ gemäß des § 2 Abs. 7 der Arbeitsstättenverordnung (Initiative neue Qualität für Arbeit, 2021).

2 Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text auf die gleichzeitige Verwendung von weiblichen und männlichen Sprachformen verzichtet und ausschließlich das generische Maskulinum verwendet.

### Digital Leadership

Der dem Führungskonzept Digital Leadership übergeordnete Begriff der „Personalführung“ kann nach von Rosenstiel und Nerding (2020, S. 22) definiert werden als eine „zielbezogene Beeinflussung von Unterstellten, durch Vorgesetzte, mithilfe von Kommunikationsmitteln“.

Ein *Digital Leader* stellt dabei nach Kollmann (2020, S. 29) eine Führungsperson dar, die einen „[...] digitalen Führungsstil und eine -kultur im Unternehmen etabliert und sowohl die bisherigen Geschäftsmodelle und die bisherige Organisation digital transformiert als auch neue digitale Geschäftsmodelle und eine digitale Unternehmensstrategie aufbaut“. Digital Leader etablieren in der Rolle als „Change Agents“ (Preusser & Bruch, 2014, S. 35) oder „Kommunikator[en]“ (Bohlen, 2019, S. 31) unter der Nutzung digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien eine digitale Zukunftsvision für das Unternehmen (Bohlen, 2019; Hüsing et al., 2013; van Dick et al., 2016, S. 1).

Um den Anforderungen der VUCA-Arbeitswelten gerecht zu werden, müssen sich Führungskräfte laut Petry (2016, S. 45) am VOPA+-Modell orientieren. Da das VOPA+-Modell in der Literatur als ein basales Modell zur Erklärung des Führungskonzeptes Digital Leadership definiert wird (Petry, 2016), dient es auch in diesem Beitrag als theoretische Grundlage zur Untersuchung der Forschungsfrage.<sup>3</sup> Petry (2016) erweitert im VOPA+-Modell, wie in Abbildung 1 dargestellt, das ursprüngliche VOPA-Modell von Buhse (2014) um den zusätzlichen Faktor des „Vertrauens“. Das Akronym VOPA+ umfasst insgesamt die Merkmale „Vernetzung“, „Offenheit“, „Partizipation“, „Agilität“ plus „Vertrauen“.

3 Das Akronym VUCA steht dabei laut Bennett und Lemoine (2014, S. 1) für „volatility“ („Volatilität“), „uncertainty“ („Unsicherheit“), „complexity“ („Komplexität“) und „ambiguity“ („Ambiguität“).

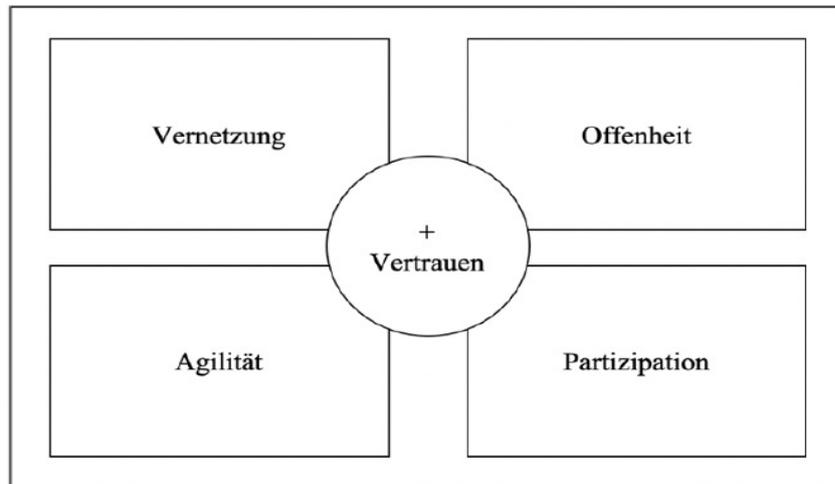


Abb. 1: VOPA+-Modell nach Petry (2016)

*Vernetzung* steht nach Petry (2019, S. 50) für den Einsatz digitaler Technologien, die die Bildung interner Netzwerkstrukturen fördern. *Offenheit für Neues* bildet die Grundlage für Wissensaustausch und Innovationen und zeichnet sich durch eine offene Lern- und Fehlerkultur aus (S. 51-54). *Partizipation* ergänzt das Modell um die Abgabe von Kontrolle und Entscheidungsmacht in selbstorganisierten Teams (Petry, 2021). *Agilität* stellt laut Petry (2019, S. 41) indes die „Kernherausforderung“ der Führung unter VUCA-Bedingungen dar und äußert sich unter anderem in der Nutzung agiler Arbeitsmethoden und -tools (Oberer & Erkollar, 2018). Zuletzt bildet das Merkmal *Vertrauen* die „notwendige Basis“ des Führungshandelns (Petry, 2019, S. 51). Über die Kernmerkmale des VOPA+-Modells hinaus, runden digitale Kompetenzen als „digitale Vision“, „digitales Mindset“ und „digitale Skills“ (Hensellek, 2020, S. 1198; Kollmann, 2020, S. 1200) in Kombination mit Kommunikations- und Medienkompetenzen (Eggers & Hollmann, 2018) sowie „Empathie“ (Malczok & Kirchhoff, 2019, S. 225) das Kompetenzprofil eines Digital Leaders ab. Ferner ist das Konzept durch eine Ambidextrie zwischen bewährten und

agilen Führungsansätzen gekennzeichnet (Buhse, 2012; Petry, 2019).

#### **Aktueller Forschungsstand**

Erste empirische Studien zu den Auswirkungen des coronabedingten Homeoffices wiesen sowohl negative als auch positive Effekte des Homeoffices auf Führungshandeln nach (Möckel et al., 2020). Auch aufgrund einer verbesserten Vereinbarkeit der Lebensdomänen waren 87 % der Befragten einer Studie von Bonin et al. (2020, S. 13-15) mit der Arbeit aus dem Homeoffice zufrieden bis sehr zufrieden. Möglichen negativen Effekten des Homeoffices wie der Entgrenzung der Arbeit, der Abhängigkeit von Technologien sowie einer mangelnden Informationsweitergabe (Bonin et al., 2020; Möckel et al., 2020; Pangert et al., 2016; Remdisch, 2005) sollten Führungskräfte als „Beziehungsmanager“ (Einwiller et al., 2021, S. 19) mit einem Fokus auf Sinngebung, Gesundheit und Fürsorge begegnen (Dirani et al., 2020; Simsa & Patlak, 2021). Laut Bitkom (2021) wird die Arbeit aus dem Homeoffice zukünftig in Form hybrider Arbeitsplatzmodelle ausgelegt werden.

## Hypothesen

Basierend auf den theoretischen Grundlagen sowie dem aktuellen Forschungsstand wurden drei Hypothesen aufgestellt.<sup>1</sup>

- **Hypothese 1:** Das coronabedingte Homeoffice stellt die Führung in Kommunikationsagenturen vor neue Herausforderungen.
- **Hypothese 2:** Durch das Homeoffice hat sich das Führungshandeln in den Agenturen in Richtung Digital Leadership verändert.
- **Hypothese 3:** Die Veränderungen im Führungshandeln sind dauerhaft und werden post-Covid in hybriden Arbeitswelten Bestand haben.

## Forschungsmethodik

Zur Überprüfung der Hypothesen wurden im Rahmen der Haupterhebungsphase vom 02. Juli 2021 bis zum 22. Juli 2021 halbstrukturierte leitfadengestützte Experteninterviews ( $N = 5$ ) mit Führungskräften unterschiedlicher Führungsebenen (weiblich:  $n = 2$ , männlich:  $n = 3$ ) aus deutschen Kommunikationsagenturen durchgeführt. Die Definition einer Kommunikationsagentur entspricht der Definition nach Dahlhoff (1999). Nach einem Pretest ( $N = 2$ ) wurden mittelgroße Agenturen mit einer Größe zwischen 27 und 62 Mitarbeitern als Hauptstichprobe ausgewählt.

In Anbetracht der Corona-Pandemie wurden die Interviews per Telefon oder mithilfe verschiedener Videokonferenz-Tools wie Zoom, Microsoft Teams und Googlemeet durchgeführt. Deduktive Kategorien

<sup>1</sup> Der Einsatz von „ex-ante-Hypothesen“ wird in der qualitativen Forschung unterschiedlich bewertet (Meinefeld, 1997, S. 22). Da in der qualitativen Forschung allerdings keine statistische Überprüfung von Hypothesen berücksichtigt wird, werden die Hypothesen dieses Beitrags nicht als „H0“- und „H1“-Hypothesen definiert. Stattdessen dienen die vorliegenden Hypothesen nur der strukturierten Untersuchung der Forschungsfrage.

(Mayring, 1995), die auf Basis der theoretischen Grundlagen generiert wurden, dienten als Grundlage für die Hypothesengenerierung und den Interviewleitfaden. Die Auswertung der transkribierten Interviews erfolgte anhand der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016). Bei der Auswertung entstanden zusätzliche induktive Kategorien, sodass der vollständige Kodierleitfaden elf Hauptkategorien enthielt.

## Zentrale Ergebnisse

### Hypothese 1:

Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) wiesen darauf hin, dass das coronabedingte Homeoffice für eine Verlagerung des Führungshandelns in den virtuellen Raum sowie für Veränderungen in der Zusammenarbeit, der Kommunikation und der Agenturkultur gesorgt hat. Diese Veränderungen äußerten sich in einem Wegfall der informellen privaten Kommunikation (Flurfunk), in einem Anstieg terminierter Meetings über digitale Informations- und Kommunikationstechnologien sowie in der digitalen Substitution von Team-Events. Aus den benannten Veränderungen entstanden auf den Ebenen der „Zusammenarbeit“, „Kultur“, „Kommunikation“, „Stimmung und Wohlbefinden“ sowie dem „Boundary Management“ neue Führungsherausforderungen. Das „Boundary Management“ als Setzen und Bewahren von Grenzen zwischen Lebensdomänen (Ashforth et al., 2000), wirkte dabei der Entgrenzung von Lebensbereichen im Homeoffice entgegen.

**Als relevanteste Herausforderungen im Homeoffice nahmen die befragten Führungskräfte das Aufrechterhalten gegenseitigen Vertrauens, die Stärkung des Teamzusammenhalts und informellen Flurfunks über digitale Tools sowie die eigene Empathie für die Stimmung und das Wohlbefin-**

**den im Team wahr.** Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wurden neue Führungsmaßnahmen wie persönliche Care-Calls implementiert.

Für Führungskräfte in ihrer Rolle als Kommunikatoren galt darüber hinaus, über digitale Kanäle eine proaktivere Kommunikation zu etablieren, die über den Aufbau sozialer Gesprächsräume und ad hoc Krisenkommunikation neue Rahmenbedingungen in der internen Kommunikation schaffen musste.

#### **Hypothese 2:**

**Hinsichtlich der zweiten Hypothese konnte gezeigt werden, dass sich das Führungshandeln im Homeoffice insbesondere hinsichtlich zunehmender Agilität sowie einem erhöhten Bedarf an digitalen Kompetenzen und Empathie in Richtung Digital Leadership verändert hat.** Allerdings stimmten bereits vor der Implementierung des corona-bedingten Homeoffices zentrale Merkmale der Führung in den Agenturen mit denen des Führungskonzeptes Digital Leadership überein (Petry, 2019; Buhse, 2012; Eggers & Hollmann, 2018; Hensel-ek, 2020; Kollmann, 2020; Teichmann &

Hüning, 2018). Die in den Agenturen zusätzlich etablierten Führungsmaßnahmen wie das Boundary Management gehen über die aktuelle Theorie zu Digital Leadership hinaus.

#### **Hypothese 3:**

Weiterhin zeichnete sich ab, dass die zukünftig hybride Arbeit in den Kommunikationsagenturen mit neuen Herausforderungen einhergehen wird, die noch nicht vollständig antizipiert werden können. **Grundsätzlich gleichen sich aus Sicht der Befragten allerdings die zentralen Erfolgsfaktoren des Führungshandelns der Zukunft mit den Kernmerkmalen eines Digital Leaders.** Somit konnte bestätigt werden, dass die im coronabedingten Homeoffice entstandenen Führungsveränderungen voraussichtlich auch post-Covid bestehen werden.

#### **Modellansatz (Digital) Leadership im Homeoffice in Kommunikationsagenturen**

Basierend auf den Ergebnissen können verschiedene Handlungsempfehlungen für erfolgreiche Homeoffice-basierte Führung in Kommunikationsagenturen abgeleitet werden.

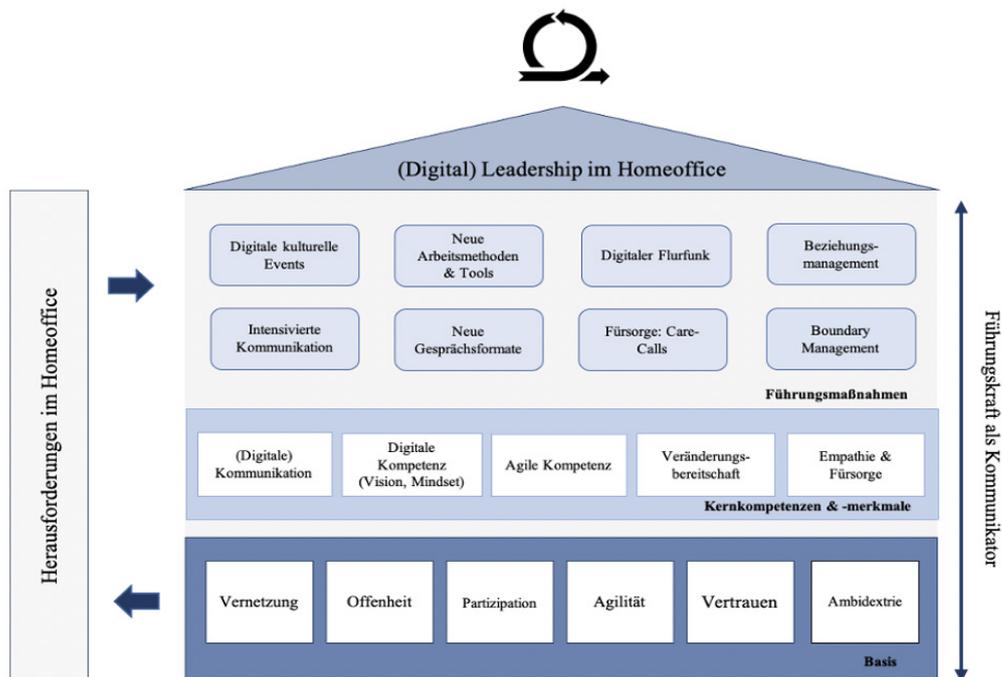


Abb. 2: (Digital) Leadership im Homeoffice in Kommunikationsagenturen (in Anlehnung an Petry (2016))

Die „Basis“ des Modells für erfolgreiches Leadership aus dem Homeoffice umfasst wie in Abbildung 2 dargestellt die Kernmerkmale eines Digital Leaders im Sinne des VOPA+-Modells (Petry, 2016) sowie die Ambidextrie (Buhse, 2012) zwischen agilen und klassischen Führungsansätzen. Ergänzend sollten Führungskräfte Agenturzielen partizipativ als „Objectives & Key Results“ (OKRs) (Lobacher, 2019) im Sinne transformationaler Führung aufsetzen. „OKRs“ schaffen einen Rahmen zur selbstverantwortlichen Erarbeitung nachhaltiger Ziele in VUCA-Kontexten (Lobacher, 2019, S. 241). Als Werkzeug basieren sie zudem auf agilen Prinzipien wie dem Einsatz selbstbestimmter Teams und Iterationszyklen (Lobacher, 2019).

Auf der Ebene der Kernkompetenzen und -merkmale umfasst das Modell (digitale) Kommunikationskompetenzen, digitale

Kompetenzen, agile Kompetenzen, Veränderungsbereitschaft (der Kultur) sowie Empathie und Fürsorge (Abbildung 2). Die benannten Kernkompetenzen befähigen Digital Leader, auf die zentralen Herausforderungen der Homeoffice-Arbeit zu reagieren. Diese Herausforderungen auf Ebenen der 1) Zusammenarbeit, 2) Agenturkultur, 3) Kommunikation, 4) Stimmung und des Wohlbefinden im Team sowie 5) des Boundary Managements unterliegen den Veränderungen der VUCA-Arbeitswelten und stehen zugleich in einem Interaktionsprozess mit den Kernkompetenzen und Führungsmaßnahmen.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Weitere Rahmenbedingungen für die Führung aus dem Homeoffice wie die technische Ausstattung und digitale Infrastruktur werden in diesem Ansatz vorausgesetzt.

Um dem potenziellen Verlust des persönlichen und fachlichen Austauschs, der informellen Kommunikation, des Teamgefühls sowie der kollektiven Werte und Stimmungen entgegenzuwirken, müssen zudem konkrete Führungsmaßnahmen (Abbildung 2) implementiert werden. Diese Maßnahmen beziehen sich unter anderem auf Care-Calls, das Beziehungsmanagement sowie das Boundary Management. Den Modellstufen übergeordnet stehen Führungskräfte in der Rolle als Kommunikatoren (Abbildung 2) vor der Aufgabe, jegliche Veränderungen, Maßnahmen und Ziele der Führung zeitnah, transparent und offen zu kommunizieren. Zuletzt wird dem Modellansatz eine übergeordnete Notwendigkeit zum lebenslangen Lernen (Knorr, 2020) beziehungsweise „double loop learning“ (Argyris, 1977)<sup>2</sup> zugeordnet (Symbol über der Abbildung). Als Digital Leader im Homeoffice sollten Führungskräfte demnach ihr eigenes Handeln insbesondere vor den sich ändernden Anforderungen der hybriden Arbeitswelten kontinuierlich

<sup>2</sup> Das Konstrukt des lebenslangen Lernens (Knorr, 2020) wird durch das Symbol einer Schleife oberhalb des Modellansatzes dargestellt.

hinterfragen und iterativ anpassen. Der Modellansatz muss daher stetig aktualisiert werden.

### Fazit und Ausblick

**Zusammenfassend lässt sich hinsichtlich der Forschungsfrage festhalten, dass sich Führungshandeln in mittelgroßen Kommunikationsagenturen in Deutschland aufgrund des coronabedingten Homeoffices teilweise in Richtung Digital Leadership verändert hat.**

Wichtige Merkmale eines Digital Leaders im Sinne des VOPA+-Modells (Petry, 2016) waren allerdings bereits vor der Krise im Führungshandeln der befragten Führungskräfte zu beobachten. Zukünftige Forschung im Rahmen des Kommunikationsmanagements sollte zudem auch die sich abzeichnende Weiterentwicklung des Führungskonzeptes Digital Leadership in hybriden Arbeitswelten post-Covid weiter untersuchen. Ziel sollte hierbei sein, die Forschungslücke zu Digital Leadership in veränderten Arbeitswelten in der Kommunikationsbranche mithilfe von zusätzlichen quantitativen oder Längsschnituntersuchungen zu schließen (Röttger et al., 2013).

## Literaturverzeichnis

**Amerland, A.** (2021, 04. Januar). Das sind die Führungstrends 2021. <https://www.springerprofessional.de/leadership/corona-krise/das-sind-die-fuehrungstrends-2021/18602170>

[hip/corona-krise/das-sind-die-fuehrungstrends-2021/18602170](https://www.springerprofessional.de/leadership/corona-krise/das-sind-die-fuehrungstrends-2021/18602170)

**Argyris, C.** (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 55(5), S. 115-125.

**Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M.** (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management review*, 25(3), 472-491.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3363315>

**Bitkom** (2021, 07. April). Corona führt zu Digitalisierungsschub in der deutschen In-

dustrie. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-fuehrt-zu-Digitalisierungsschub-in-der-deutschen-Industrie>.

**Bitkom** (2021, o. D.). Homeoffice in Zeiten der Corona-Pandemie. <https://www.bitkom.org/Themen/Corona/Homeoffice-in-Zeiten-der-Corona-Pandemie>

**Bitkom** (2021, o. D.). Mobiles Arbeiten und hybrides Arbeiten. Arbeiten in und nach der Corona Pandemie. [https://www.bitkom.org/sites/default/files/2021-03/210309\\_lf\\_mobiles-hybrides-arbeiten.pdf](https://www.bitkom.org/sites/default/files/2021-03/210309_lf_mobiles-hybrides-arbeiten.pdf)

**Bohlen, W.** (2019). Digital Leadership – Wie verändert die Digitalisierung die Mitarbeiterführung und was müssen Personalmanager bereits heute tun?. In Fürst, R. A. (Hrsg.), *Gestaltung und Management der digitalen Transformation*. Springer, S. 277–292.

**Bonin, H., Eichhorst, W., Kaczynska, J., Kümmerling, A., Rinne, U., Scholten, A., & Steffes, S.** (2020). Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice: Kurzexpertise. <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/70079>

**Buhse, W.** (2012). Changing the Mindset: Die Bedeutung des Digital Leadership für die Enterprise 2.0-Strategieentwicklung. In Lembke, G. & Soye, N. (Hrsg.), *Digitale Medien im Unternehmen*. Springer, S. 277–292.

**Buhse, W.** (2014). *Management by Internet: Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation*. Plassen Verlag.

**Burkhart, A.** (2020). *Wirksame Führung in Banken und Sparkassen*. Springer-Verlag.

**Creusen, U., Gall, B., & Hackl, O.** (2017). *Digital Leadership: Führung in Zeiten des digitalen Wandels*. Springer-Verlag.

**Dahlhoff, H. D.** (1999). *Die Agenturauswahl. Das große Handbuch Werbung*. Springer Gabler, S. 257–274.

**Deutscher Gewerkschaftsbund** (2021, 01. Juli). *Geltende Corona-Schutzmaßnahmen in der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung*. <https://www.dgb.de/themen/+++co++06f03444-608e-11eb-989c-001a4a160123>

**Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N. & Majzun, Z.** (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>

**Eggers, B., & Hollmann, S.** (2018). Digital Leadership-Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der „Arbeitswelt 4.0“. In Keuper, F., Schomann, M., Sikora, L. I. & Wassef, F. (Hrsg.), *Disruption und Transformation Management* (S. 43–68). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-19131-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-19131-3_3)

**Einwiller, S., Sackmann, S. A., & Zerfaß, A.** (2021). Mitarbeiterkommunikation: Gegenstand, Bereiche und Entwicklungen. In *Handbuch Mitarbeiterkommunikation*. Springer Gabler, S. 257–274. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1_1)

**Fraunhofer IAO, Ricci, C.** (2020, 19. Oktober). *Die Corona-Pandemie als Digitalisierungsbooster*. <https://blog.fraunhofer-iao.de/2020/10/19/die-corona-pandemie-als-digitalisierungsbooster/>

iao.fraunhofer.de/die-corona-pandemie-als-digitalisierungsbooster/

**Hensellek, S.** (2020). Digital Leadership– Ein Rahmenwerk zur erfolgreichen Führung im digitalen Zeitalter. In Kollmann, T. (Hrsg.), *Handbuch Digitale Wirtschaft*. Springer Gabler, S. 1189–1207.

**Hüsing, T., Korte, W. B., Fonstad, N., Lanvin, B., Welsum, D., Cattaneo, G., Kolding, M., & Lifonti, R.** (2013). E-leadership: E-Skills for competitiveness and innovation vision, roadmap and foresight scenarios. *Empirica*. <https://www.almendron.com/tribuna/wp-content/uploads/2015/03/vision-final-report.pdf>

**Initiative neue Qualität für Arbeit** (2014). Führungskultur im Wandel. [https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/fuehrungskultur-im-wandel.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/fuehrungskultur-im-wandel.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

**Knorr, J.** (2020). Digital Mindset zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. In Dahm, M. H. & Thode, S. (Hrsg.), *Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis* (S. 45–60). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28557-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28557-9_3)

**Kollmann, T.** (2020). Das Digital Leadership. In *Digital Leadership*. Springer Gabler, S.1–42.

**Laß, I.** (2021, 10. März). Die Situation vor der Coronakrise: Homeoffice als Randphänomen. Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/nachschlagen/datenreport-2021/auswirkungen-der-coronapandemie/330417/die-situation-vor-der-coronakrise-homeoffice-als-randphaenomen>

**Lobacher, P.** (2019). 10 Objectives & Key Results (OKR) als agiler und partizipativer Führungsansatz. In Petry, T. (Hrsg.), *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. Haufe-Lexware, S. 241

**Malczok, M., & Kirchhoff, S.** (2019). Digitalisierung und Partizipation– Brauchen wir ein neues Skill Set für Führungskräfte?. In Stumpf, M. (Hrsg.), *Digitalisierung und Kommunikation*. Springer-Verlag, S. 211–229.

**Mayring, P.** (1995). *Handbuch Qualitative Sozialforschung*. 2. Auflage

**Mayring, P.** (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Beltz.

**Möckel, K., Beaufils, M., & Buggert, S.** (2020). Anpassung an eine neue Normalität. Hays AG. <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-anpassung-an-eine-neue-normalitaet-2020.pdf>

**Möhring, K., Naumann, E., Reifenscheid, M., Blom, A. G., Wenz, A., Rettig, T., Lehrer, R., Krieger, U., Juhl, S., Friedel, S., Fikel, M., & Cornesse, C.** (2020). Die Mannheimer Corona-Studie: Schwerpunktbericht zu Erwerbstätigkeit und Kinderbetreuung. MADOC Publikationsserver & Universitätsbibliographie Universität Mannheim.

**Oberer, B., & Erkollar, A.** (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*.

**Pangert, B., Pauls, N., & Schüpbach, H.** (2016). Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Do

main-Balance und Gesundheit (2.Aufl.). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

**Petry, T.** (2016). Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Haufe-Lexware.

**Petry, T.** (2019). Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. 2 Auflage. Haufe-Lexware.

**Petry, T.** (2021, 09. April). Was Digital Leadership ausmacht. Haufe. [https://www.haufe.de/personal/hr-management/digital-leadership/merkmale-von-digital-leadership\\_80\\_536632.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/digital-leadership/merkmale-von-digital-leadership_80_536632.html)

**Preusser, I., & Bruch, H.** (2014). Leadership 2.0-Führung in digitalen Zeiten: Leadership-Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. In Mehlich, P., Brandenburg, T. & Thielsch, M. T. (Hrsg.). Praxis der Wirtschaftspsychologie III: Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung. MV-Verlag, S. 211–229.

**Remdisch, S.** (2005). Distance Leadership. Führung auf Distanz. Präsentation <https://www.yumpu.com/de/document/read/15611219/managing-virtual-teams-the-importance-of-distance-leadership>

**Röttger, U., Zerfaß, A., Kiesenbauer, J., & Stahl, J.** (2013). Führung im Kommunikationsmanagement-Herausforderungen im internationalen Vergleich

(No. 1). Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation. [https://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Research\\_report/20130610\\_Forschungsbericht1.pdf](https://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Research_report/20130610_Forschungsbericht1.pdf)

**Röttger, U., & Zielmann, S.** (2009). PR-Beratung: Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Springer-Verlag.

**Simsa, R., & Patak, M.** (2021). Leadership & Homeoffice: So gelingt Führung auf Distanz. Linde Verlag GmbH

**Teichmann, S., & Hüning, C.** (2018). Digital Leadership-Führung neu gedacht: Was bleibt, was geht?. In Keuper, F. Schomann, M., Sikora, L. I. & Wassef, R. (Hrsg.), Disruption und Transformation Management (S. 23–42). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-19131-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-19131-3_2)

**Van Dick, R., Helfritz, K. H., Stickling, E., Gross, M., & Holz, F.** (2016). Digital Leadership-Die Zukunft der Führung in Unternehmen. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. [https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publikationen/2012-2016/Digital\\_Leadership\\_Studie.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2012-2016/Digital_Leadership_Studie.pdf)

**Von Rosenstiel, L., & Nerdinger, F. W.** (2020). Grundlagen der Führung. In von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. E. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer-Poeschel.

# Einsatzmöglichkeiten von Nudges im Boundary-Management

## Eine Studie zur Wirksamkeit von Self-Nudging auf das Boundary-Verhalten von dual Studierenden

Von Sandra Schwarze

### Abstract

Das Ziel des Artikels besteht darin, mögliche Einsatzfelder von Nudges im Boundary-Management zu erläutern sowie die Eignung von Self-Nudging zur Stärkung der Boundary-Management-Kompetenzen von mobil arbeitenden dual Studierenden zu diskutieren. Im Rahmen einer Masterarbeit wurden zu diesem Zweck im ersten Schritt mögliche Verbindungsoptionen zwischen den beiden Forschungsfeldern aus der Theorie abgeleitet und aufgezeigt, dass diverse Nudges im Boundary-Management denkbar sind. Im zweiten Schritt wurde eine empirische Untersuchung zur Erfassung der Auswirkung von Self-Nudging auf das Boundary-Verhalten von mobil arbeitenden dual Studierenden durchgeführt. Im Zuge einer einwöchigen Feldphase wurde ein Zeitmanagement-Nudge von sechs Versuchsteilnehmenden getestet und anschließend dessen Wirksamkeit mithilfe von qualitativen Leitfadeninterviews

erfasst. Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zeigen, dass das Self-Nudging zur Förderung des Boundary-Management-Bewusstseins beitrug sowie die Selbstkontrolle und Selbstsorge der dual Studierenden steigerte. Der Nudge regte zur Entwicklung neuer Boundary-Taktiken und eigener Self-Nudging-Konzepte an. Dennoch resultierten keine maßgeblichen Veränderungen im Boundary-Verhalten der dual Studierenden. Zusammenfassend ist das Self-Nudging zur präventiven Förderung des Boundary-Managements beim mobilen Arbeiten geeignet, jedoch nicht zur Behebung von bereits bestehenden Boundary-Konflikten. Zudem konnte aufgezeigt werden, dass bei der Konzeption und Gestaltung von Nudges im Boundary-Management eine Ausrichtung an den Boundary-Typen nicht ausreicht, da alle Teilnehmenden verschiedene Formen des Self-Nudgings favorisierten.

### Forschungsinteresse und theoretisches Fundament

„As we shall see, small and apparently insignificant details can have major impacts on people's behavior“ (Thaler & Sunstein, 2009, S. 3). Mit dieser Aussage weisen Thaler und Sunstein, die Begründer des Nudging-Ansatzes, darauf hin, dass kleine Veränderungen im Entscheidungs-

kontext das Verhalten von Menschen positiv beeinflussen können (Thaler & Sunstein, 2009). Dieser Aspekt ist Grundgedanke des Nudgings. Mithilfe eines Eingriffs in die physische, psychische und soziale Entscheidungsarchitektur sollen die Entscheidungen und Handlungen des Menschen ge-

zielt in eine bestimmte Richtung gelenkt werden – „in directions that will improve their lives“ (Thaler & Sunstein, 2009, S. 5) – ohne die Entscheidungsfreiheit des Einzelnen einzugrenzen (Thaler & Sunstein, 2009; Fuhrberg, 2020).

Felin (2014, S. 4) beschreibt die Entscheidungsarchitektur dabei als „the interface – menu, ordering and structure of options – that is made available to employees within an organization“ und führt weiter aus, dass „employees are constantly engaged with an interface of choices related to their personal welfare“ (Felin, 2014, S. 4). Arbeitgebende sind folglich bedeutende Entscheidungsarchitekt\*innen in Bezug auf Gesundheitsthemen und können ihren Arbeitnehmenden gesundheitsfördernde Nudges geben (Thaler & Sunstein, 2009). Im Bereich der Prävention von physischen Krankheiten ist Nudging bereits weit verbreitet und genießt einen hohen Stellenwert (Fuhrberg, 2020). So existieren diverse Studien, die die Wirksamkeit spezifischer Nudges bezüglich des Ernährungsverhaltens oder der körperlichen Fitness untersuchen. Auffällig ist, dass es keine Untersuchungen dazu gibt, ob Nudges auch psychischen Krankheiten vorbeugen können. Dabei hat das Thema aktuell eine hohe Relevanz. Aus dem DAK-Gesundheitsreport 2020 geht beispielsweise hervor, dass Krankschreibungen aufgrund psychischer Diagnosen in den letzten Jahren deutlich angestiegen und mittlerweile die dritthäufigste Ursache für Arbeitsunfähigkeit sind (Radtke, 2021a; Radtke, 2021b).

Als bedeutsamer Stressfaktor im Rahmen der Berufstätigkeit gilt der Kulturwandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft und die damit einhergehende zunehmende zeitliche sowie örtliche Flexibilisierung der Arbeitserbringung. Dieser Wandel führt dazu, dass die zuvor meist getrennt gehaltenen Bereiche Arbeits- und Privat-

leben nun stärker ineinanderfließen, was für einige Mitarbeitende große Herausforderungen birgt und eine Zunahme der psychischen Belastung zur Folge hat (Ashforth et al., 2000; Fonner & Stache, 2012; Ammons, 2013; Gisin, 2014; Rexroth, 2015; Gisin, 2019). Gerade bei der mobilen Arbeit nehmen die Grenzen zwischen den Lebensbereichen durch äußerliche Rahmenbedingungen ab – eine räumliche Trennung zwischen den Rollen als Arbeitnehmer\*in und als Privatperson entfällt. Folglich werden von mobil arbeitenden Personen hohe selbstregulative Kompetenzen gefordert, um den Anforderungen aus allen Lebensbereichen nachzukommen – sie müssen ein sinnvolles Boundary-Management entwickeln (Fonner & Stache, 2012; Rexroth, 2015). Boundary-Management meint dabei das Anwenden von Strategien – sogenannten Boundary-Taktiken, mit denen Individuen versuchen, ein gewisses Maß an Abgrenzung oder Integration zu erreichen. Angepasst an das individuelle Bedürfnis, wie permeabel und flexibel die Grenzen sein dürfen, werden Strategien angewendet, um die Grenzen entweder zu stärken oder zu schwächen. Differenziert wird zwischen unterschiedlichen Boundary-Typen, die verschiedene Grenzstärken präferieren und aus diesem Grund andere Boundary-Taktiken anwenden: **die Segmentierer, die Integrierer und diverse Mischtypen** (Nippert-Eng, 1996; Ashforth et al., 2000; Kreiner, Hollensbe & Sheep, 2009; Ammons, 2013; Gisin, 2014; Gisin, 2018).

Bei mobil arbeitenden dual Studierenden wächst die Herausforderung, da diese nicht nur zwei, sondern drei Komponenten – die Arbeit, das Studium und das Privatleben – miteinander vereinen müssen. Genau hier kann das Self-Nudging ansetzen, dessen Ziel darin besteht, die Selbstkontrolle der betroffenen Person zu stärken (Reijula & Hertwig, 2020).

Das Forschungsinteresse der Autorin lag somit darin, diese Forschungslücke zu schließen und Erkenntnisse darüber zu gewinnen, ob Nudges im Bereich Boundary-Management zur Prävention psychischer Krankheiten geeignet sind. Konkret wurde die folgende Forschungsfrage im Rahmen der Masterthesis bearbeitet:

***Kann das Boundary-Management von dual Studierenden beim mobilen Arbeiten durch das Self-Nudging gefördert werden?***

**Forschungsmethode und Stichprobe**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden zunächst mögliche Verbindungsoptionen zwischen den Forschungsfeldern aus der Theorie abgeleitet, um so einen konkreten Nudge für die empirische Untersuchung zur Erfassung der Auswirkung von Self-Nudging auf das Boundary-Verhalten von mobil arbeitenden dual Studierenden zu konzipieren. Das allgemeine Ziel von Self-Nudging besteht darin, Menschen befähigende Interventionen an die Hand zu geben, die sie dabei unterstützen,

ihre eigene Entscheidungsumgebung zu gestalten sowie zu strukturieren (Reijula & Hertwig, 2020). Das Self-Nudging im Rahmen der Untersuchung bestand daraus, dass die Versuchsteilnehmenden (VT) zu Beginn jeden Tages festlegen sollten, wie viele Stunden sie am jeweiligen Tag für die verschiedenen Lebensbereiche Arbeit, Studium und Privatleben aufwenden möchten. Kernelement des Nudges war eine Excel-Tabelle (Abb. 1), in der die VT sowohl ihr angestrebtes Zeitkontingent als auch ihre tatsächlich aufgebrauchte Zeit pro Bereich eintragen konnten. Der Nudge sollte die dual Studierenden folglich zu einer bewussten Einteilung und Reflexion von zeitlichen Ressourcen in Hinblick auf die drei zentralen Bereiche anregen (Schwarze, 2021).

Im Zuge einer einwöchigen Feldphase wurde der Zeitmanagement-Nudge von sechs VT getestet und anschließend dessen Wirksamkeit mithilfe von qualitativen Leitfadeninterviews erfasst. Die Auswertung der Interviews erfolgte anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, 2016).

Arbeit			Studium			Privat		
SOLL			SOLL			SOLL		
06:00			05:00			05:00		
Kommen	Gehen	Stunden	Kommen	Gehen	Stunden	Kommen	Gehen	Stunden
7:00	12:30	05:30	15:30	18:00	02:30	12:30	13:30	01:00
13:30	15:00	01:30	19:00	21:30	02:30	15:00	15:30	00:30
		00:00			00:00	18:00	19:00	01:00
		00:00			00:00	21:30	23:00	01:30
		00:00			00:00			00:00
		00:00			00:00			00:00
		00:00			00:00			00:00
		00:00			00:00			00:00
		00:00			00:00			00:00
		00:00			00:00			00:00
		00:00			00:00			00:00
		00:00			00:00			00:00

Abb. 1: Ausschnitt aus der Excel-Tabelle. Darstellung der SOLL- und IST-Zeiten (Schwarze, 2021, S. 42).

### **Beschreibung der Stichprobe**

Die Untersuchung wurde mit Studierenden des dualen Masterstudiengangs Führung und Organisation des Instituts für Duale Studiengänge an der Hochschule Osnabrück durchgeführt. Die finale Stichprobe bestand aus drei Studierenden des zweiten Semesters, einer Person des vierten Semesters sowie zwei Studierenden des sechsten Semesters. In der Untersuchungswoche verrichteten die VT ihre Arbeit zum Teil im eigenen Zuhause und zum Teil im Betrieb. Laut Boundary-Schnelltest<sup>1</sup> lassen sich zwei VT dem Mischtyp ohne klare Tendenz und vier VT dem Mischtyp mit Tendenz zur Integration zuordnen (Schwarze, 2021).

### **Wesentliche Forschungsergebnisse**

#### ***Kann das Self-Nudging zu einer Förderung der Selbstsorge und Selbstkontrolle im Hinblick auf das Zeitmanagement der dual Studierenden beitragen?***

Im Rahmen der Untersuchung konnte aufgezeigt werden, dass sich die dual Studierenden bereits vor Beginn des Self-Nudgings mit dem Thema Zeitmanagement auseinandergesetzt hatten und die Beschäftigung mit der Organisation und Strukturierung des Tages nicht vollständig neu für die VT war. So arbeiteten bereits alle Interviewpartner\*innen mit To-do-Listen und leisteten damit einen Beitrag zur Selbstkontrolle. Zudem planten sich einige der dual Studierenden bereits zuvor feste Regenerationszeiten zum Zweck der Selbstsorge ein (ebd.).

Dennoch konnte das Self-Nudging zur Förderung der Selbstreflexion beitragen und das Boundary-Management-Bewusstsein der VT stärken. So trug das Self-Nudging

<sup>1</sup> Zur Identifikation der Boundary-Typen der VT wurde auf den Boundary-Schnelltest von Gisin (2018) zurückgegriffen, der um die Komponente des Studiums erweitert wurde.

beispielsweise zu einer erweiterten Wahrnehmung der eigenen Zeiteinteilung bei und stieß einen weiterführenden Denkprozess bei den VT an. Die dual Studierenden setzten sich so zum Beispiel bewusst und intensiv damit auseinander, welche Zeiteinteilung sie generell als sinnvoll empfinden, ob sie sich im Vergleich zu anderen Tätigkeiten genug Ausgleichszeiten einplanen und welche Tätigkeiten realistisch an einem Tag umsetzbar sind. Darüber hinaus wurden die VT dazu angeregt, eigene Self-Nudging-Konzepte zu entwickeln und weitreichend über das Thema Boundary-Management nachzudenken. Folglich ist eine Förderung der Selbstkontrolle und Selbstsorge erkennbar, die auf das Self-Nudging zurückzuführen ist (ebd.).

#### ***Regt das Self-Nudging zur Entwicklung und Anwendung von Boundary-Taktiken an?***

Auch mit Blick auf die Anwendung von Boundary-Taktiken konnte festgestellt werden, dass die VT bereits zahlreiche zeitliche Boundary-Strategien vor Beginn des Nudgings nutzten. So wurden bei manchen VT verschiedene Routinen ersichtlich, die für eine Aufrechterhaltung der übergeordneten Struktur sorgen. Demgegenüber zeigen andere VT gezielte Bemühungen, um ein bewusstes Verweben der verschiedenen Lebensbereiche zu erreichen (ebd.).

Nichtsdestotrotz regte das Self-Nudging eine weiterführende Entwicklung und Anwendung von Boundary-Taktiken an. So passten ein paar VT ihr Zeitmanagementsystem an und setzten den Fokus bei der Tagesplanung auf neue und andere Komponenten. Andere wurden wiederum dazu angestoßen, nicht erreichte Planzeiten durch die Schaffung von Ausgleichszeiten zu kompensieren. Wieder andere wurden

dazu angespornt, zur Ausdehnung von Pausenzeiten Termine zu restrukturieren. Insgesamt zeigen sich folglich kleine Veränderungen im Boundary-Verhalten der dual Studierenden durch den Einsatz des Self-Nudgings (ebd.).

***Kann im Fall einer Differenz zwischen gewünschtem und tatsächlich gezeigtem Boundary-Verhalten das Self-Nudging dieser Lücke entgegenwirken?***

Bezüglich der Entgegenwirkung einer möglichen Lücke zwischen präferiertem und umgesetztem Boundary-Verhalten ist zu erwähnen, dass nicht alle VT eine Differenz zwischen gewünschtem und tatsächlich gezeigtem Boundary-Verhalten verspüren. Insgesamt zeigte sich, dass die Boundary-Zufriedenheit der dual Studierenden relativ hoch ist. Nur bei FO3\_2<sup>2</sup> konnte eine hohe und bei FO6\_6 eine mäßige Unzufriedenheit festgestellt werden. Zudem wurde deutlich, dass Zielverfehlungen vermehrt nicht als problematisch wahrgenommen wurden. Lediglich FO6\_6 gab dabei an, dass sie stets bestrebt war, ihre Ziele zu erreichen. Dennoch schnitt sie beim Zielerreichungsscheck in allen Bereichen am schlechtesten ab. FO6\_6 konnte ihre Ziele in allen Lebensbereichen lediglich ein- oder zweimal erreichen. Auch FO3\_2 äußerte, dass das Self-Nudging ihr nicht dabei half, ihre Boundary-Konflikte zu lösen. Das Self-Nudging unterstützte die beiden folglich nicht dabei, ihr Verhalten in die gewünschte Richtung zu lenken (ebd.). Somit kann an dieser Stelle das Fazit gezogen werden, dass trotz einer Stärkung des Bewusstseins und der Auseinandersetzung mit dem eigenen Boundary-Management

<sup>2</sup> Das Pseudonym setzt sich aus der Abkürzung „FO“ für den Studiengang Führung und Organisation, der Durchnummerierung der VT von 1 bis 6 sowie der Semesterzugehörigkeit (2., 4. oder 6. Semester) zusammen. So entstanden folgende Kürzel: FO1\_2, FO2\_2, FO3\_2, FO4\_4, FO5\_6, FO6\_6.

nicht zwingend eine maßgebliche Veränderung des Boundary-Verhaltens resultiert. Zwar zeigen sich kleine Effekte und Anpassungen mit Blick auf die Entwicklung neuer Boundary-Strategien. Diese führen jedoch nicht unmittelbar zu einer kompletten Beseitigung bestehender Boundary-Unzufriedenheiten.

Ein Grund hierfür kann vor allem die kurze Zeitspanne des Self-Nudgings im Rahmen des Experiments sein. Die Forscherin vermutet, dass sich fest verankerte Verhaltensmuster nicht unmittelbar beseitigen lassen und sich gewünschte Änderungen und Verbesserungen erst langfristig einstellen können. Zudem spielt auch die Passung des Nudges hierbei eine zentrale Rolle (ebd.).

***Zeigt sich ein Unterschied in der Wirksamkeit des Self-Nudgings hinsichtlich der verschiedenen Boundary-Typen?***

Die Ergebnisse zeigen ferner, dass Mischtypen mit unterschiedlichen Integrations-tendenzen keine typenspezifischen Unterschiede hinsichtlich der Wirksamkeit aufweisen. Zwar bestätigten die beiden VT mit der stärksten Tendenz zur Integration (FO4\_4 und FO5\_6) die Annahme, dass ein auf Separation der Lebensbereiche ausgelegter Nudge für den Typ Integrierer ungeeignet ist, dennoch waren sie nicht die einzigen VT, die Abwandlungen des Nudges vorschlugen. Hinsichtlich der Wirksamkeit kristallisierte sich somit kein Muster heraus (ebd.).

Allerdings ist zu berücksichtigen, dass am Self-Nudging-Experiment nur Mischtypen mit unterschiedlichen Tendenzen teilnahmen und folglich nicht die Wirksamkeit des Nudges bei reinen Segmentierern und/oder Integrierern erfasst und untersucht wurde. Somit kann nicht beantwortet werden, ob in diesem Fall andere Effekte aufgetreten wären. Insgesamt bedarf es

zur Beantwortung dieser Forschungsfrage folglich weiterer Untersuchungen, die gezielt die verschiedenen Boundary-Typen und die Reaktionen auf verschiedene Nudges überprüfen (ebd.).

### Fazit

Mit Blick auf die übergeordnete Forschungsfrage kann somit festgehalten werden, dass das Self-Nudging zur Förderung des Boundary-Management-Bewusstseins beitrug sowie die Selbstkontrolle und Selbstsorge der dual Studierenden steigerte. Der Nudge regte zur Entwicklung neuer Boundary-Taktiken und eigener Self-Nudging-Konzepte an. Dennoch resultierten keine maßgeblichen Veränderungen im Boundary-Verhalten der dual Studierenden. Zusammenfassend ist das Self-Nudging zur präventiven Förderung des Boundary-Managements beim mobilen Arbeiten geeignet, jedoch nicht zur Behebung von bereits bestehenden Boundary-Konflikten.

Zudem konnte aufgezeigt werden, dass die VT jeweils verschiedene Formen des Self-Nudgings favorisieren. Alle Interview-partner\*innen wiesen auf abgewandelte Formen des Nudgings hin. Dabei ist auffällig, dass diese überarbeiteten Nudge-Konzepte ihren Schwerpunkt auf un-

terschiedliche Aspekte des Boundary-Managements legen. Das zeigt gleichzeitig auf, wie wichtig individuelle Nudge-Lösungen sind. Somit ist bei der Konzeption und Gestaltung von Nudges im Boundary-Management eine Ausrichtung an den Boundary-Typen nicht ausreichend.

An dieser Stelle zeigt sich folglich zukünftiger Forschungsbedarf. Um Personen differenzierte und passgenaue Nudge-Möglichkeiten anbieten zu können, müssen die externen Faktoren, die Einfluss auf die Wirksamkeit des Self-Nudgings nehmen, stärker miteinbezogen werden. Folglich sollten nachfolgende Forschungen die jeweilige Ausgestaltungsform der mobilen Arbeitsweise stärker berücksichtigen. Hier bieten sich vor allem Self-Nudging-Experimente innerhalb eines Arbeitsteams an, da so ein feststehendes Gefüge umfassend beleuchtet werden kann. Zudem bietet eine Methodentriangulation weitere Möglichkeiten, eine stärkere Passung des Nudges zu erzeugen. Durch eine Vorerfassung von Boundary-Präferenzen lassen sich kompatiblere Nudge-Lösungen konzipieren. Eine vorabgeschaltete Gruppendiskussion würde zudem die Option bieten, die betroffenen Personen stärker in den Nudge-Gestaltungsprozess miteinzubeziehen.

## Literaturverzeichnis

**Ammons, S. K.** (2013). Work-Family Boundary Strategies: Stability and Alignment between Preferred and Enacted Boundaries. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), S. 49-58. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.11.002>.

**Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. & Fugate, M.** (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), S. 472-491. <https://doi.org/10.2307/259305>.

**Felin, T.** (2014). Nudge: Manager as Choice Architect. Saïd Business School WP 2014-13. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2523922>.

**Fonner, K. L. & Stache, L. C.** (2012). All in a Day's Work at Home: Teleworkers' Management of Micro Role Transitions and the Work-Home Boundary. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), S. 242-257. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00290.x>.

**Fuhrberg, R.** (2020). Verhaltensökonomie in der Verwaltungskommunikation – Der Staat als Entscheidungsarchitekt. In: Kocks, K., Knorre, S. & Kocks, J. N. (Hrsg.). *Öffentliche Verwaltung – Verwaltung in der Öffentlichkeit*. Wiesbaden: Springer VS, S. 77-101. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28008-6\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28008-6_5).

**Gisin, L.** (2014). Boundary-Typen, Boundary-Management und Boundary-Taktiken im Home Office. Untersuchung des Einflusses der „Boundary Theorie“ auf das mobile Telearbeiten, insbesondere der Arbeit im Home Office. Master Thesis, Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://bit.ly/3CIQwWg>, zuletzt abgerufen: 02.03.2021.

**Gisin, L.** (2018). Auswertungsverhalten Arbeitsblatt „Mein Boundary Verhalten“. <https://bit.ly/3nxOjPM>, zuletzt abgerufen: 02.03.2021.

**Gisin, L.** (2019). Boundary Management: Dem persönlichen Bedürfnis entsprechende Grenzen zwischen Arbeit und Privat setzen. <https://bit.ly/3i5L4OE>, zuletzt abgerufen: 02.03.2021.

**Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C. & Sheep, M. L.** (2009). Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), S. 704-730. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43669916>.

**Mayring, P.** (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 12. Auflage [Erstauflage 2010]. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

**Mayring, P.** (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 6. Auflage [Erstauflage 2002]. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

**Nippert-Eng, C. E.** (1996). *Home and Work: Negotiating Boundaries through Everyday Life*. Chicago: University of Chicago Press.

**Radtke, R.** (2021a). Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Diagnosen in Deutschland in den Jahren 1997 bis 2019. DAK-Gesundheitsreport, Statista. <https://bit.ly/3i0FgGb>, zuletzt abgerufen: 03.03.2021.

**Radtke, R.** (2021b). Anteile der zehn wichtigsten Krankheitsarten an den Ar-

beitsunfähigkeitstagen in Deutschland in den Jahren 2013 bis 2019. DAK-Gesundheitsreport, Statista. <https://bit.ly/3hW-7XUA>, zuletzt abgerufen: 03.03.2021.

**Reijula, S. & Hertwig, R.** (2020). Self-Nudging and The Citizen Choice Architect. *Behavioural Public Policy*, 4(1), S. 1-31. <https://doi.org/10.1017/bpp.2020.5>.

**Rexroth, M.** (2015). Abgrenzung der Lebensbereiche – Auswirkungen und Erlernbarkeit von Boundary Management (Dissertation). <https://bit.ly/3boJeXF>, zuletzt abgerufen:02.03.2021.

**Schwarze, S.** (2021). Einsatzmöglichkeiten von Nudges im Boundary-Management: Empirische Untersuchung der Wirksamkeit von Self-Nudging beim mobilen Arbeiten auf das Boundary-Verhalten von dual Studierenden. Masterarbeit, Hochschule Osnabrück.

**Thaler, R. H. & Sunstein, C. R.** (2009). *Nudge. Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness*. London: Penguin Group.

# Mithilfe digitaler Nudges öfter offline gehen: Eingeschätzte Wirksamkeit verschiedener Nudges zur Reduzierung der Smartphone-Nutzung

Von Isabel Stiens

## Abstract

Die COVID-19-Pandemie hat das Online-Verhalten der Deutschen noch einmal deutlich in die Höhe getrieben. Mit der gestiegenen medialen Internetnutzung (um 21 Minuten pro Tag) ist auch das Smartphone zu einem immer wichtigeren Begleiter im Alltag geworden. Doch immer mehr Menschen wollen einen Rückwärtsgang einlegen und bewusst ihr digitales Konsumverhalten einschränken. Da heutzutage vermehrt Entscheidungen auf digitalen Endgeräten getroffen werden, soll dieser Aufsatz auf Grundlage einer quantitativen Online-Befragung diskutieren, inwiefern digitale Nudges zur Reduzierung der Smartphone-Nutzung als wirksam eingeschätzt werden und welche (psychologischen) Mechanismen ihre eingeschätzte Wirkung beeinflussen. Mittels eines stan-

dardisierten Fragebogens wurden sowohl verschiedene Verhaltenstendenzen, die Smartphone-Sucht und die Art des Nudges als Einflussfaktoren auf die eingeschätzte Wirksamkeit digitaler Nudges als auch der Einfluss demographischer Merkmale (Geschlecht, Alter) auf die Tendenz zur Smartphone-Sucht analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass die eingeschätzte Wirksamkeit digitaler Nudges von vielen individuellen Faktoren abhängt, zum Beispiel, wie stark Personen zu einem Sucht-ähnlichen Nutzungsverhalten tendieren. Für das Kommunikationsmanagement bedeutet dies, dass zu Beginn der Konzeption und Platzierung von (digitalen) Nudges eine umfassende Zielgruppenanalyse notwendig ist, um zielgerichtet Verhalten zu beeinflussen.

## Einleitung

„Smartphones [sind] in unserem digitalen Alltag so etwas wie moderne Schweizer Allzweckmesser“ (Montag, 2018, S.13): Mit der in den letzten Jahren immer weiter vorschreitenden, weltweiten Digitalisierung ist das Smartphone aus dem Alltag der Menschen kaum mehr wegzudenken. Die Anzahl der Onliner steigt immer weiter an, was zur Folge hat, dass sich Kommunikationswege – sei es privat oder beruflich – stark verändern (Beisch & Schäfer, 2020;

Welledits et al., 2020). Mit dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie im Jahr 2020 wurde diese Entwicklung deutlich befeuert. Videokonferenzen anstatt persönliche Gespräche und Serien-Marathon anstatt Abende mit Freund\*innen – zwischenmenschliche Austauschmöglichkeiten und Unterhaltungsroutinen mussten überwiegend online stattfinden. Diese schnelle und dynamische Veränderung zeigt sich schließlich auch in aktuellen Studien zur medialen

Internet- und Smartphone-Nutzung. Die Nutzung des medialen Internetangebots (z. B. Musik über Spotify, Videos über YouTube) stieg 2020 um 21 Minuten pro Tag. Durch die vermehrte Unterwegs-Nutzung dieser Anwendungen über mobile Endgeräte verstärkt sich auch die Nutzung des Smartphones enorm (Beisch & Schäfer, 2020). Doch trotz der vielen privaten, sozialen und gesellschaftlichen Vorteile des Smartphones (z. B. durch den jederzeitigen Zugriff auf Nachrichten oder das Erfassen der persönlichen Daten im Impfpass) sehnen sich immer mehr Menschen unter dem Stichwort *Digital Detox* nach einer digitalen Auszeit (Welledits et al., 2020). Zu Maßnahmen, die helfen können, mobile Gewohnheiten zu verändern und die eingeschränkte Nutzung oder gar den Verzicht auf digitale Medien beziehungsweise technische Geräte zu erleichtern, zählen auch sogenannte *digitale Nudges* (Bitkom e.V., 2021; Otto & Westhagen, 2016; Welledits et al., 2020). Diese kleinen Stupser sollen helfen, das Verhalten des Menschen und die Entscheidung hin zu einer Reduzierung der Smartphone-Nutzung zu lenken. Mit den Fragen, inwiefern digitale Nudges zu diesem Zweck als wirksam eingeschätzt werden und welche Mechanismen und Rahmenbedingungen ihre eingeschätzte Wirkung beeinflussen, leistet die vorliegende Studie einen weiteren Beitrag zu den Methoden wirksamer Kommunikation innerhalb des Kommunikationsmanagements.

### **Smartphone Sucht**

Der bereits oben beschriebene Konsumanstieg der Smartphone-Nutzung kann neben vielen Vorteilen jedoch auch ernstzunehmende und nachteilige Konsequenzen auf das menschliche Leben und die Gesundheit haben, sodass das Konzept der *Smartphone-Sucht* immer weiter in den wissenschaftlichen Fokus rückt (Welledits

et al., 2020). Unter Smartphone-Sucht wird „nicht nur ein übermäßiger und exzessiver Konsum, sondern jede Art der Smartphone-Nutzung verstanden, die zu subjektivem Stress, sozialen, beruflichen oder psychischen Problemen beziehungsweise zu Beeinträchtigungen in wichtigen Lebensbereichen (z. B. Arbeit, Schule, Privatleben) führt“ (Stiens, 2021, S. 18, zitiert nach Merlo et al., 2013). Inwiefern Menschen zu einer Smartphone-Sucht tendieren, kann anhand einer auf den elf Kriterien für Substanzabhängigkeit des *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* beruhenden Skala überprüft werden (Merlo et al., 2013).

### **Das Prinzip Nudging**

*Nudging* (engl. *to nudge*) definiert sich in seinem sprachlichen Kontext als einen Versuch, Menschen sanft zu schubsen, sie zu erinnern oder sogar leicht zu warnen (Thaler & Sunstein, 2019). Ziel dieses Prinzips ist es, Entscheidungen des Individuums zielgerichtet, in vorhersagbarer Weise und durch kommunikative Mittel, in eine bestimmte Richtung zu lenken und so das Verhalten des Menschen zu beeinflussen. Dabei sind Nudging-Maßnahmen so konzipiert, dass sie die Entscheidungsfreiheit des Menschen nicht einschränken und er/sie stets auf verschiedene Verhaltensoptionen ausweichen kann (Fuhrberg, 2020; Reisch & Sunstein, 2017). Die Konzeption von Nudges obliegt den sogenannten Entscheidungsarchitekt\*innen (Fuhrberg, 2020). Sie gestalten Nudges in der Regel im Hinblick auf die menschlichen *Heuristiken* (= kognitive Eilverfahren) und *Biases* (= systematische Fehleinschätzungen), also in Bezug auf die Schwachstellen menschlichen Verhaltens, um vor dem Hintergrund der Zielgruppe und des situativen Kontextes, die Wirkung von Nudges zu optimieren (Fuhrberg, 2020; Reisch & Sunstein, 2017; Thaler & Sunstein, 2019).

Zu den untersuchten Heuristiken und Biases zählen die folgenden drei:

- **Status-quo-Bias:** Neigung des Menschen, immer bei einem Verhalten zu bleiben, obwohl der Aufwand gering und der Nutzen bei Verhaltensänderung groß ist (Reisch & Sunstein, 2017; Thaler & Sunstein, 2019).
- **Prokrastination:** Zeitliches Hinausschieben von Entscheidungen oder Verhaltensänderungen und Fokussierung auf die Gegenwart (Reisch & Sunstein, 2017).
- **Soziale Normen:** Neigung des Menschen, sich an dem Verhalten Anderer und an gesellschaftlich relevanten sozialen Normen zu orientieren (Reisch & Sunstein, 2017).

Dadurch, dass immer mehr Entscheidungen auf digitalen Endgeräten (z. B. Laptop, Tablet, Smartphone) über Websites und Apps getroffen werden, gewinnt vor allem das *digitale Nudging* an Relevanz (Weinmann et al., 2016). Ziel dieses aufbauenden Ansatzes ist es, Nutzeroberflächen durch die graphische Gestaltung von Inhalten, bestimmte Formulierungen oder kleine digitale Funktionen gezielt zu entwickeln (Mirsch et al., 2017). Dabei kann dieses Prinzip nicht nur dazu eingesetzt werden, um ausschließlich Entscheidungen in der digitalen Welt zu lenken, sondern auch, um ein bestimmtes Verhalten des Menschen in der analogen Welt einzuleiten (z. B. durch digitale Erinnerungen oder Feedbacks) (Weinmann et al., 2016). Die hier relevanten Nudges weisen folgende Konzeptionsmerkmale auf:

- **Default-Regeln:** Voreinstellungen, die aufgrund des Status-quo-Bias (siehe oben) besonders hilfreich zur Verhaltensbeeinflussung sind (hier: Sperrung des Smartphones nach be-

stimmter Nutzungsdauer; Reisch & Sunstein, 2017; Stiens, 2021; Thaler & Sunstein, 2019).

- **Erinnerungen und Feedback:** Erinnerungen, die Untätigkeit aufgrund von Prokrastination auflösen und das Geben von Feedback, um anzuzeigen, wann der Mensch gutes beziehungsweise fehlerhaftes Verhalten zeigt (hier: Wochenbericht über die vergangene Smartphone-Nutzungsdauer; Reisch & Sunstein, 2017; Stiens, 2021; Thaler et al., 2010; Weinmann et al., 2016).
- **Kommunikation von sozialen Normen:** Durch die Bekanntgabe von bestimmten Verhaltensweisen relevanter Vergleichsgruppen an das Verhalten des Individuums appellieren (hier: Informationen zur Smartphone-Nutzung Anderer; Reisch & Sunstein, 2017; Stiens, 2021).

### Hypothesen

Der empirischen Untersuchung wurde das aus der Literatur abgeleitete Untersuchungsmodell (siehe Abbildung 1) zugrunde gelegt. Demnach soll die eingeschätzte Wirksamkeit digitaler Nudges von den menschlichen Heuristiken und Biases und von der Tendenz zur Smartphone-Sucht abhängen. Letzteres soll wiederum in einem beziehungsweise keinem signifikanten Zusammenhang mit den demographischen Merkmalen (Geschlecht und Alter) stehen. Die selbstberichtete tägliche Smartphone-Nutzung – welche als übergeordnetes Ziel durch die digitalen Nudges beeinflusst (im engeren Sinne reduziert) werden soll – hat schließlich eine Wirkung darauf, inwiefern die Teilnehmenden ihr eigenes Nutzungsverhalten als problematisch einschätzen (Stiens, 2021).

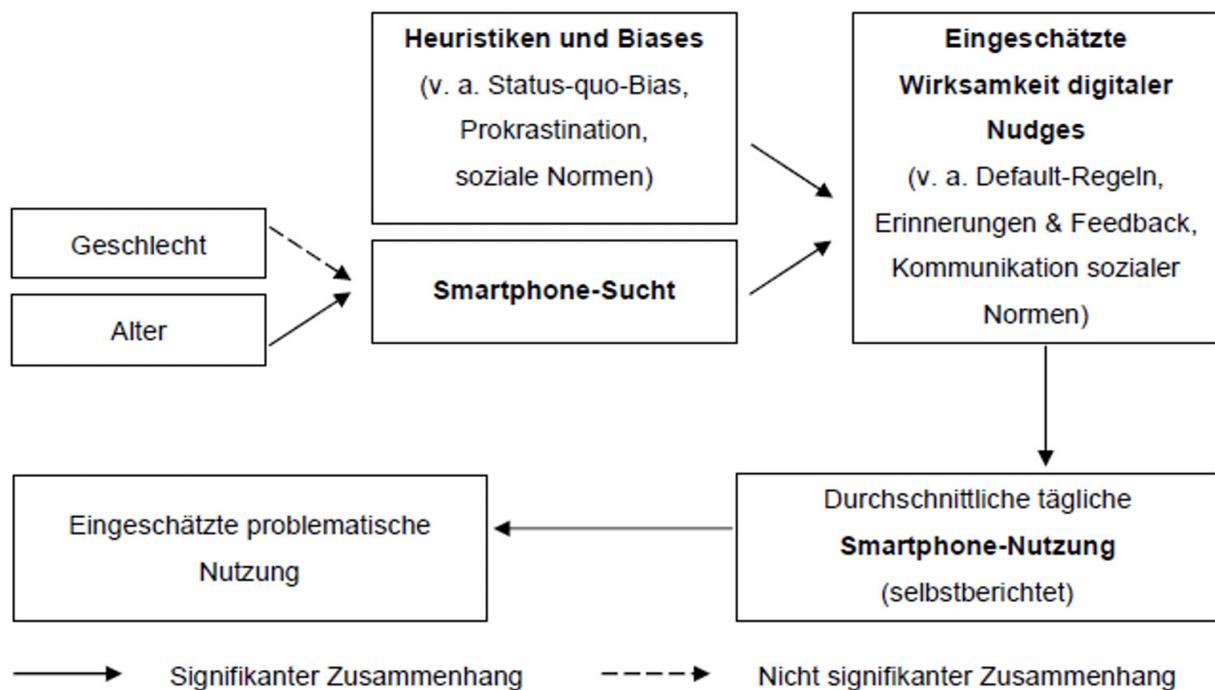


Abb. 1: Untersuchungsmodell zur eingeschätzten Wirksamkeit digitaler Nudges (Stiens, 2021).

### Forschungsmethode und Stichprobe

Die neun ungerichteten Hypothesen wurden mithilfe eines quantitativen Forschungsdesigns untersucht, sodass der aus elf Fragen bestehende Online-Fragebogen das Grundgerüst der Datenerhebung bildete. Dieser gliederte sich in vier Untersuchungsschwerpunkte: *demographische Daten (Alter und Geschlecht)*, *Smartphone-Nutzung, ausgewählte menschliche Verhaltenstendenzen (Heuristiken und Biases)*, *eingeschätzte Wirksamkeit digitaler Nudges* (Stiens, 2021). Die Antworten wurden von einer Teilmenge der Grundgesamtheit erhoben (Quoten-Auswahl, Schneeball-Verfahren) (Stiens, 2021). Über einen Link wurde der standardisierte Online-Fragebogen in verschiedene soziale Plattformen, wie WhatsApp, Instagram, Facebook und XING ver-

teilt, sodass über eine Dauer von 20 Tagen (06.07.2021 bis 25.07.2021) sowohl die aktive (persönliche Ansprache) als auch passive (Aufruf zur Umfrage) Rekrutierung von Teilnehmenden zur Anwendung kam (Stiens, 2021). Die Gesamtbeteiligung lag bei 523 und die Nettobeteiligung (nach Bereinigung der Daten) bei 470 Fragebögen (Beendigungsquote von 87,95 Prozent). Die Stichprobe bestand aus 272 Frauen und 198 Männern. Die Altersgruppe 18 bis 29 Jahre war mit knapp 50,4 Prozent die am stärksten vertretene Personengruppe in der Befragung (Stiens, 2021).

### Ergebnisse

Eine zentrale Erkenntnis der empirischen Studie ist, **dass das Alter ausschlaggebend dafür ist, wie stark Personen**

**zu einem Sucht-ähnlichen Smartphone-Verhalten tendieren.** Während ältere Personen (50 bis 69 Jahre) bei der Abfrage zu ihrem Nutzungsverhalten ein deutlich geringeres Sucht-ähnliches Verhalten bekunden, geben jüngere Personen (18 bis 29 Jahre) häufiger zu erkennen, Sucht-ähnliche Verhaltensweisen bei sich festzustellen. Unter der Prämisse, dass sich eine Smartphone-Sucht anhand der elf Kriterien für Substanzabhängigkeit klassifizieren lässt, zeigt die Studie, dass der Großteil der Befragten kein (zumindest starkes) Sucht-Verhalten in diesem Bereich zeigt (Stiens, 2021). Ein möglicher Grund für diesen Alterseffekt kann zum einen das Aufwachsen der jüngeren Generationen in einem digitalen Umfeld und die damit verbundene Technologieaffinität sein. Zum anderen kann auch die höhere Selbstkontrolle und das geringere Empfinden eines sozialen Drucks bei der älteren Zielgruppe von Bedeutung sein. Wird die Tendenz zur Smartphone-Sucht hinsichtlich des Geschlechts betrachtet, können **keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern festgestellt werden** (Stiens, 2021).

Die durchschnittliche Smartphone-Nutzung der Teilnehmenden liegt bei drei bis vier Stunden pro Tag. Mehr als zwei Fünftel (42,3 Prozent) der Befragten schätzen ihr Nutzungsverhalten als (eher) problematisch ein. Festgestellt werden konnte auch, dass die Teilnehmenden ihre **Smartphone-Nutzung vor allem dann als problematisch einschätzen, wenn auch die tägliche durchschnittliche Nutzungsdauer hoch ist.** Erklären lässt sich dieses Ergebnis damit, dass ein problematisches beziehungsweise Sucht-ähnliches Verhalten häufig auf die exzessive Nutzung reduziert wird. Jedoch spielt zum Beispiel auch das psychische Empfinden

bei der Smartphone-Nutzung für die Diagnose einer Smartphone-Sucht eine zentrale Rolle, sodass Personen auch von einer Smartphone-Sucht betroffen sein können, ohne eine hohe Nutzungsdauer aufzuweisen, da sie sich zum Beispiel durch das mobile Endgerät im Alltag gestresst fühlen (Stiens, 2021).

Im Hinblick auf die eingeschätzte Wirksamkeit digitaler Nudges, wird von den Teilnehmenden der **Nudge des Defaults grundsätzlich als die wirksamste Maßnahme zur Reduzierung der Smartphone-Nutzung eingestuft.** An zweiter und dritter Stelle folgen die Nudges *Erinnerungen und Feedback-Geben*. Als am wenigsten wirksam beurteilen die Teilnehmenden den Nudge *Kommunikation von sozialen Normen*. Dieser Effekt lässt sich mit der Art des Nudges erklären, da Defaults im Gegensatz zu den drei anderen ausgewählten Nudges ein anderes Ziel, nämlich die Beeinflussung des automatischen, intuitiven Verhaltens, verfolgen (Stiens, 2021). **Ein Zusammenhang zwischen den menschlichen Verhaltenstendenzen und der eingeschätzten Wirksamkeit von digitalen Nudges konnte nur in geringem Maße festgestellt werden. Jedoch zeigt die Studie, dass Personen, die eher zu einer Smartphone-Sucht tendieren, die Wirksamkeit der ausgewählten Nudges anders einschätzen.** Sie stufen die *Kommunikation von sozialen Normen* als am wirkungsvollsten ein. Der Grund kann darin liegen, dass mit der Angabe von sozialen Informationen vergleichbarer Gruppen an die gesellschaftlichen sozial etablierten Normen appelliert und ein gewisser Druck zur Verhaltensänderung (hin zu einem sozial konformen Verhalten) motiviert wird (Stiens, 2021).

## Fazit

Zusammenfassend gibt die Studie zu erkennen, dass die eingeschätzte Wirksamkeit von digitalen Nudges eine stets sehr individuelle Frage ist. Sodass für die richtige Konzeption und die erfolgsversprechende Platzierung von Nudges in Entscheidungsumgebungen eine genaue Zielgruppenbeschreibung voraus gehen muss, um die zuvor festgelegten Wirkungen zur Verhaltensbeeinflussung (hier: Reduzierung der Smartphone-Nutzung)

auch erzielen zu können. Insbesondere für das Kommunikationsmanagement ist dies eine wertvolle Erkenntnis, da die Kommunikation zwischen der Organisation und ihren internen sowie externen Stakeholdern bei einer umfassenden Zielgruppenanalyse und der richtigen Auswahl aus dem Nudging-Baukasten mit verschiedenen Nudging-Typen entsprechend der Unternehmensziele gesteuert werden kann (Stiens, 2021).

---

## Literaturverzeichnis

**Beisch, N. & Schäfer, C.** (2020). Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2020. Internetnutzung mit großer Dynamik: Medien, Kommunikation, Social Media. *Media Perspektiven*, 51(9), S. 462-481.

**Bitkom e.V.** (2021, 03. August). „Digital Detox“ fällt während Corona besonders schwer. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digital-Detox-faellt-waehrend-Corona-besonders-schwer>

**Fuhrberg, R.** (2020). Verhaltensökonomie in der Verwaltungskommunikation – Der Staat als Entscheidungsarchitekt. In Kocks, K., Knorre, S. & Kocks, J. (Hrsg.). *Öffentliche Verwaltung – Verwaltung in der Öffentlichkeit. Herausforderungen und Chancen der Kommunikation öffentlicher Institutionen*. Springer VS, S. 77-101.

**Merlo, L., Stone, A. & Bibbey, A.** (2013). Measuring Problematic Mobile Phone Use: Development and Preliminary Psychometric Properties of the PUMP Sca-

le. *Journal of Addiction*, 1(6), S. 1-7. <https://doi.org/10.1155/2013/912807>

**Mirsch, T., Lehrer, C. & Jung, R.** (2017). Digital Nudging: Altering User Behavior in Digital Environments. Tagungsband der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik, 13(1), S. 634-648.

**Montag, C.** (2018). *Homo Digitalis. Smartphones, soziale Netzwerke und das Gehirn*. Springer.

**Otto, D. & Westhagen, F.** (2016). *Digital Detox. Wie Sie entspannt mit Handy & Co. leben*. Springer.

**Reisch, L. & Sunstein, C.** (2017). Verhaltensbasierte Regulierung (Nudging). In Kenning, P., Oehler, A., Reisch, L. & Grugel, C. (Hrsg.). *Verbraucherwissenschaften. Rahmenbedingungen, Forschungsfelder und Institutionen*. Springer Gabler, S. 77-101.

**Stiens, I.** (2021). Mithilfe digitaler Nudges öfter offline gehen: Eine quantitative Befragung zur Einschätzung der Wirksamkeit verhaltensökonomischer Entscheidungsarchitekturen [Unveröffentlichte Bachelorarbeit]. Hochschule Osnabrück.

**Thaler, R., Sunstein, C. & Balz, J.** (2010, 22. Juli). Choice Architecture. SSRN. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1583509](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1583509)

**Thaler, R. & Sunstein, C.** (2019). Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt. 14. Auflage. Ullstein.

**Weinmann, M., Schneider, C. & vom Brocke, J.** (2016). Digital Nudging. Business & Information Systems Engineering, 58(6), S. 433-436. <https://doi.org/10.1007/s12599-016-0453-1>

**Welledits, V., Schmidkonz, C. & Kraft, P.** (2020). Digital Detox im Arbeitsleben. Methoden und Empfehlungen für einen gesunden Einsatz von Technologien. Springer.

# Stupser oder Selbstbefähigung?

## Eine Studie zur Wirksamkeit von Nudging, Boosting und Empowerment in der Gesundheitsvorsorge

Von Anke Hoffmann

### Abstract

Der vorliegende Aufsatz beschäftigt sich mit der Wirksamkeit von Nudging, Boosting und Empowerment in der Gesundheitsvorsorge. Hierfür wurde im Rahmen einer Bachelorarbeit eine Gruppendiskussion durchgeführt und die Einstellung von jungen, ernährungsbewussten Studentinnen gegenüber vorgestellten Nudging-, Boosting- und Empowerment-Maßnahmen zur gesünderen Ernährung untersucht. Die Diskussion wurde anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, und darauf aufbauend wurden theoretisch und empirisch fundierte Handlungsempfehlungen entwickelt. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass keine der präsentierten Maßnahmen allein dazu motiviert, sich gesünder zu ernähren. Die Wirksamkeit hängt bei allen Konzepten

maßgeblich von der Gestaltung der Maßnahmen, dem eigenen Aufwand und den mitgebrachten Voraussetzungen der Individuen ab. So greift der Nudge nicht mehr bei bereits bewussten Verbraucher\*innen, und der Boost verzeichnet bei höherem eigenen Aufwand trotzdem keine deutlich höhere Wirksamkeit. Lediglich der Empowerment-Maßnahme wird eine langfristige Wirksamkeit zugeordnet, allerdings ist sie mit dem höchsten Aufwand verbunden. Auf Basis der Forschungserkenntnisse lässt sich schlussfolgern, dass ein Methoden-Mix aus kurzfristig und langfristig wirksamen kommunikativen Maßnahmen einen Weg darstellt, verschiedene Zielgruppen zu erreichen und zu gesünderer Ernährung zu motivieren.

### Einleitung

Gesundheit ist einer der Megatrends der heutigen Zeit. Im Alltag, bei der Arbeit, aber auch als ganzheitliches, persönliches Lebensziel rücken Menschen ihre Gesundheit immer mehr in den Mittelpunkt ihres Bewusstseins (Zukunftsinstitut, 2021). Gleichzeitig hat Gesundheit eine Vielzahl von Facetten und fängt mit einer bewussten Gesundheitsprävention an. In der Wissenschaft gibt es verschiedenste Ansätze, Menschen zu einem gesünderen Leben zu

bewegen. Neben kleinen „Stupsern“ wie Nudges bieten auch das Boosting, eine langfristige Kompetenzstärkung, und das Empowerment, die Stärkung der Eigenmacht, vermeintliche Lösungen. Aber welcher dieser Ansätze ist erfolgversprechend? Reicht schon ein sanfter Stupser oder bedarf es doch der Selbstbefähigung von Menschen, um sie speziell zu gesünder Ernährung zu motivieren?

### Relevanz des Forschungsvorhabens

Neueste Berichte der WHO sind besorgniserregend: Die Übergewichtigkeit, vor allem bei Kindern, hat zugenommen. Expert\*innen gehen davon aus, dass auch die Covid-19-Pandemie zu einem Anstieg der Fettleibigkeit führen wird (WHO, 2021). Ebenfalls alarmierend sind die Ergebnisse einer Studie zur Ernährungskompetenz der Deutschen. 54 Prozent der befragten Personen haben eine problematische oder unzureichende Ernährungskompetenz (AOK, 2020, S. 13). Diese aktuellen Beispiele zeigen die Probleme und den gleichzeitigen Bedarf an wirksamen Maßnahmen zur Unterstützung der Gesundheitsprävention auf, vor allem im Bereich Ernährung. Denn ein gesundheitsförderliches Umfeld kann nicht nur Krankheiten verhindern, sondern auch für eine steigende Lebensqualität sorgen (BMG, 2021).

### Forschungsstand und theoretisches Fundament

Im Verlauf des vorangegangenen wissenschaftlichen Projektes über Nudging in der Gesundheitsvorsorge (Hoffmann, 2021a) hat sich herauskristallisiert, dass Nudging eine Möglichkeit darstellt, um mit kleinen Veränderungen der Entscheidungsarchitektur Menschen zu bestimmten Entscheidungen anzustupsen. Diese „Stupser“ sollen eigentlich „das Verhalten von Menschen in vorhersagbarer Weise verändern können, ohne irgendwelche Optionen auszuschließen oder wirtschaftliche Anreize stark zu verändern“ (Thaler & Sunstein, 2019, S. 15). Doch in diesem Ansatz schwingt der Verdacht auf Manipulation und Entmündigung der Verbraucher\*innen mit (z.B. Hausman & Welch, 2010; Hansen & Jespersen, 2013). Daraus entsteht der Bedarf nach anderen, akzeptierten und trotzdem wirksamen Konzepten, um Menschen zu einem gesunden

Verhalten zu bewegen. Mit dem Ansatz des Boostings wird der Kompetenzerwerb durch eine evidenzbasierte Intervention in den Vordergrund gerückt, außerdem sollen bestehende Fähigkeiten gefördert werden (Grüne-Yanoff & Hertwig, 2016). Dabei arbeiten Boosts ebenso wie Nudges nicht mit monetären Anreizen oder regulatorischen Maßnahmen und üben keinen Zwang auf die Betroffenen aus (Hertwig & Grüne-Yanoff, 2017, S. 973). Eine weitere Möglichkeit, Menschen zu gesünderer Ernährung zu bewegen, verspricht der Empowerment-Ansatz. Diese „Selbstbefähigung“ (Herriger, 2014, S. 13) hat zum Ziel, dass Betroffene durch Selbstbestimmung an Entscheidungsprozessen, beispielsweise für ihre Gesundheitsvorsorge, beteiligt sind (EPF, 2015, S. 5).

Welches dieser drei Konzepte ist nun am wirksamsten, um Menschen zu gesünderer Ernährung zu motivieren?

### Methodisches Vorgehen

Mit den Kenntnissen über die in der Bachelorarbeit (Hoffmann, 2021b) ausführlich behandelten Konzepte wurde zur Beantwortung der Forschungsfrage eine Gruppendiskussion durchgeführt. Dazu wurden sechs junge, ernährungsbewusste Studentinnen des Kommunikationsmanagements ausgewählt. Sie diskutierten über die ihnen präsentierten Stimuli, die jeweils einem der drei Konzepte zugeordnet waren. Dabei stellte der verwendete Nutri-Score einen Nudge dar (Anhang A), die Ernährungspyramide einen Boost (Anhang B) und die Einladung zu einem Expert\*innenvortrag der Patientenuniversität Hannover eine Empowerment-Maßnahme (Anhang C). Im Anschluss erfolgte die Auswertung der Gruppendiskussion anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, 2016).

### **Wesentliche Forschungsergebnisse**

Die Untersuchung konnte zeigen, dass keine der drei vorgestellten Maßnahmen allein dazu motiviert, sich gesünder zu ernähren. So funktioniert der Nudge in Form des Nutri-Scores bei bereits gesundheitsbewussten Personen nicht mehr, da er nur unzureichende Informationen bereithält. Auch der Boost erzielt trotz des mit ihm verbundenen erhöhten Aufwandes keine deutlich stärkere Wirksamkeit. Gründe dafür sehen die Diskussionsteilnehmerinnen in der zu allgemeinen Darstellung der Ernährungspyramide und in den fehlenden Informationen. Sowohl der Nutri-Score als auch die Ernährungspyramide dienen daher eher zur Orientierung und Motivation für Menschen, die sich (noch) nicht mit gesunder Ernährung auskennen oder bislang wenig Interesse an dem Thema haben und für die weitergehende Informationen überfordernd wären. Etwas anders ist die Einschätzung bei der Empowerment-Maßnahme, dem Expert\*innenvortrag. Dieser erhält während der Gruppendiskussion großen Zuspruch und damit auch für die Methode der Wissensvermittlung. Die Diskussionsteilnehmerinnen sehen die Befähigung, die Wissensvermittlung und den Lerneffekt hinter dem Expert\*innenvortrag und empfinden dadurch Motivation, sich gesünder zu ernähren. Zudem bewerten sie die langfristige Wirksamkeit der Empowerment-Maßnahme als deutlich ausgeprägter im Gegensatz zu der Nudging- und der Boosting-Maßnahme. Allerdings schreckt die Teilnehmerinnen teilweise der hohe Aufwand durch die notwendige Eigeninitiative ab. Anhand der Forschungsergebnisse wird deutlich: Die Wirksamkeit hängt bei allen Konzepten davon ab, welche Voraussetzungen die Individuen mitbringen, wie hoch der Aufwand bei den Maßnahmen für sie ist und wie die Maßnahmen gestaltet sind.

### **Handlungsempfehlungen**

Was bringen die Forschungserkenntnisse dem Kommunikationsmanagement, wenn keine der Maßnahmen allein ausreicht, um Menschen zu gesünderer Ernährung zu motivieren? Keines der Konzepte – Nudging, Boosting oder Empowerment – löst die Gesundheitsprobleme der Menschheit selbstständig. Eine zentrale, aus den Ergebnissen der Untersuchung abgeleitete Handlungsempfehlung zielt allerdings auf den ganzheitlichen Blick bei der Kommunikation ab. Der persönliche und individuelle Umgang einer jeden Person mit ihrer Gesundheit muss bei allen Maßnahmen berücksichtigt werden. Nicht nur einzelne Faktoren dürfen herausgepickt und für sich gesehen behandelt werden; vielmehr müssen Organisationen das Individuum im Ganzen sehen und ihre Maßnahmen daraufhin anpassen. Diese müssen realitätsnah gestaltet werden und realistisch umzusetzen sein, um die jeweiligen Zielgruppen zu erreichen und mitzunehmen. Damit verbunden ist die Empfehlung der strukturierten Befähigung. Um keine Einwegkommunikation bei dem Thema Gesundheitsprävention zu erzeugen, sollte Menschen die Möglichkeit zur Selbstbestimmung und Entwicklung aus eigener Kraft geboten werden. Entsprechende Maßnahmen, wie das Empowerment, müssen folglich strukturell verankert werden. Sowohl in der gesellschaftspolitischen Makroebene als auch in der Mesoebene in Organisationen müssen die beteiligten Akteur\*innen Raum für Empowerment-Prozesse schaffen und so Empowerment auch für das Individuum auf der Mikroebene ermöglichen. Dabei muss auch die Chancengleichheit im Blick behalten werden, um Menschen mit einem geringeren Bildungsgrad nicht abzuhängen und zu verlieren. Das bedeutet mitunter Mehraufwand für die zuständigen Kommunikationsverantwortlichen, aber auch

eine Kommunikation und Begegnung auf Augenhöhe. Die dritte, aus der Forschung abgeleitete Handlungsempfehlung enthält die Forderung nach einem Maßnahmen-Mix. Es können nicht mit einer Maßnahme alle Bedürfnisse, alle Menschen, alle Kenntnisstände und alle Lebenssituationen abgedeckt werden. Ein Maßnahmen-Mix kann hier Abhilfe leisten. Für die Kommunikation bedeutet das, für interessierte Verbraucher\*innen Informationen zu Ernährungsthemen vorzuhalten. Sei es in Form von mehr Erklärungen auf Produkten, Aufklärung über die Bedeutung des Nutri-Scores oder auf Aushängen von diversen Ernährungspyramiden in Läden. Durch größere Präsenz und intensivere Aufklärung über die Maßnahmen kann auch eine höhere Wirksamkeit erreicht werden. Zum einen, da das Interesse an Siegeln und Produktinformationen generell steigt; zum anderen können Verbraucher\*innen, die sich bisher nicht mit dem Thema beschäftigt haben, so aufmerksam auf die Informationen gemacht oder durch die kleinen Stupser im Alltag ganz intuitiv beeinflusst werden. Es zeichnet sich ab: Je nach Zielgruppe und ihrem (Informations-)Bedarf müssen unterschiedliche kommunikative Maßnahmen durchgeführt werden. Zwar bieten alle drei Ansätze ein großes Repertoire an kommunikativen Maßnahmen, allerdings stehen KommunikationsmanagerInnen vor der Herausfor-

derung, Verbraucher\*innen aufzuklären, um sie im Sinne des Empowerment-Ansatzes zur Selbstbefähigung zu unterstützen. Gleichzeitig dürfen Verbraucher\*innen nicht überfordert werden, da dies zur Ablehnung von Maßnahmen führen kann.

### Fazit

Die diesem Aufsatz zu Grunde liegende Bachelorarbeit hat sich neben der theoretischen Aufarbeitung der drei Ansätze Nudging, Boosting und Empowerment mit der Wirksamkeit dieser drei Konzepte beschäftigt. Jeder der Ansätze hat seine Stärken für die Kommunikation, aber auch Schwachstellen, die dazu führen, dass nicht jede Maßnahme für jede Situation geeignet ist. Für Kommunikationsmanager\*innen bieten die untersuchten Ansätze demnach eine breite Auswahl an Kommunikationsformen und -techniken, die allerdings auf Grund ihrer unterschiedlichen Wirksamkeit zielgruppenspezifisch einzusetzen sind. Keine der untersuchten Maßnahmen ist somit das eine Instrument und motiviert allein zu gesünderer Ernährung. Daher ist ein Mix aus kurzfristig und langfristig wirksamen kommunikativen Maßnahmen ein guter Mittelweg, um die verschiedenen Zielgruppen zu erreichen und zu motivieren. Somit sind nicht nur Stupser oder nur Selbstbefähigung die Lösung, sondern ein geschicktes Zusammenspiel aus Stupsern und Selbstbefähigung.

---

### Literaturverzeichnis

**AOK** (2020). Ernährungskompetenz in Deutschland. AOK-Bundesverband. Online verfügbar unter: [https://www.aok-bv.de/imperia/md/aokbv/presse/pressemitteilungen/archiv/2020/pk\\_food\\_literacy\\_studienbericht\\_160620.pdf](https://www.aok-bv.de/imperia/md/aokbv/presse/pressemitteilungen/archiv/2020/pk_food_literacy_studienbericht_160620.pdf)

**Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft** (2018). Aufgetischt! – Wegweiser für Ernährung, Einkauf & Lebensmittel. BMEL. Online verfügbar unter: <https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/>

Broschueren/Aufgetischt.79pdf;jsessi-  
onid=9B0A89C6847F78B0F938D6DB-  
82FB3B88.live921?\_\_blob=publicationFi-  
le&v=4

**Bundesministerium für Gesundheit**  
(2021, 05. Juni). Gesund bleiben: Prä-  
vention und Gesundheitsförderung. BMG.  
[https://www.bundesgesundheitsministe-  
rium.de/krankenversicherung-praeventio-  
n.html](https://www.bundesgesundheitsministerium.de/krankenversicherung-praevention.html)

European Patients Forum (2015). EPF  
Background Brief: Patient Empowerment.  
EPF. Online verfügbar unter: [https://www.  
google.com/url?sa=t&rct=j&q=&es-  
rc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEw-  
jb\\_JKB1KjyAhXmwQIHHRfdB9EQFnoECA-  
QQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.  
eu-patient.eu%2Fglobalassets%2Fcam-  
paign-patient-empowerment%2Fepf\\_  
briefing\\_patientempowerment\\_2015.pdf&usg=AOvVaw2qn6sj4jEEed79frs\\_fmSSg](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&es-<br/>rc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEw-<br/>jb_JKB1KjyAhXmwQIHHRfdB9EQFnoECA-<br/>QQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.<br/>eu-patient.eu%2Fglobalassets%2Fcam-<br/>paign-patient-empowerment%2Fepf_<br/>briefing_patientempowerment_2015.pdf&usg=AOvVaw2qn6sj4jEEed79frs_fmSSg)  
(Zugriff am 04.07.2021)

**Grüne-Yanoff, T. & Hertwig, R.** (2016).  
Nudge Versus Boost: How Coherent are  
Policy and Theory? *Minds & Machines* 26,  
149/183. DOI: 10.1007/s11023-015-  
9367-9

**Hansen, P. G. & Jespersen, A. M.**  
(2013). Nudge and the Manipulation of  
Choice: A Framework for the Responsible  
Use of the Nudge Approach to Behaviour  
Change in Public Policy. *European Journal  
of Risk Regulation* (1), 3/28.

**Hausmann, D. M. & Welch, B.** (2010).  
Debate: To Nudge or Not to Nudge. *The  
Journal of Political Philosophy* 18 (1),  
123/136.

**Herriger, N.** (2014). Empowerment in  
der sozialen Arbeit. Eine Einführung (5.  
Auflage). Kohlhammer.

**Hertwig, R. & Grüne-Yanoff, T.** (2017).  
Nudging and Boosting: Steering or Empo-  
wering Good Decisions. *Perspectives on  
Psychological Science* 12 (6), 973/986.  
DOI: 10.1177/1745691617702496

**Hoffmann, A.** (2021a). Nudging in der  
Gesundheitsvorsorge – Ein Überblick. Un-  
veröffentlicht. Hochschule Osnabrück.

**Hoffmann, A.** (2021b): Stupser oder  
Selbstbefähigung? Eine Studie zur Wirk-  
samkeit von Nudging, Boosting und Empo-  
werment in der Gesundheitsvorsorge. Un-  
veröffentlicht. Hochschule Osnabrück.

**Mayring, P.** (2015). Qualitative Inhalts-  
analyse. Grundlagen und Techniken (12.  
Auflage). Beltz.

**Mayring, P.** (2016). Einführung in die  
qualitative Sozialforschung (6. Auflage).  
Beltz.

**Patientenuniversität** (2021, 29. Juni).  
Sinn und Unsinn von Nahrungsergän-  
zungsmitteln. Patientenuniversität Han-  
nover. [http://www.patienten-universitaet.  
de/node/27#event\\_361](http://www.patienten-universitaet.de/node/27#event_361)

**Thaler, R. H. & Sunstein, C. R.** (2019).  
Nudge: Wie man kluge Entscheidungen  
anstößt (14. Auflage). Ullstein Buchverlag.

**Verbraucherzentrale Hamburg** (2020,  
21. Juni). Nutri-Score: Erweiterte Nähr-  
wertkennzeichnung jetzt erlaubt. Verbrau-  
cherzentrale Hamburg. [https://www.ver-  
braucherzentrale.de/wissen/lebensmittel/  
kennzeichnung-87und-inhaltsstoffe/nut-  
riscore-erweiterte-naehrwertkennzeich-  
nung-jetzt-erlaubt-36561](https://www.ver-<br/>braucherzentrale.de/wissen/lebensmittel/<br/>kennzeichnung-87und-inhaltsstoffe/nut-<br/>riscore-erweiterte-naehrwertkennzeich-<br/>nung-jetzt-erlaubt-36561)

**World Health Organization** (2021, 18.  
August). Hohe Adipositasraten unter Kin-  
dern alarmieren angesichts der erwarteten

Auswirkungen der COVID-19-Pandemie. WHO Regionalbüro Europa. <https://www.euro.who.int/de/media-88centre/sections/press-releases/2021/high-rates-of-childhood-obesity-alarming-given-anticipated-impact-of-covid-19-pandemic>

**Zukunftsinstitut** (2021, 04. Juni). Megatrend Gesundheit. Zukunftsinstitut. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gesundheit/>

# Mitarbeiterbezogene Erwartungen und Bedürfnisse in der internen Krisenkommunikation in Unternehmen

von Malte Bergmann

## Abstract

Ziel dieses Beitrags ist es, zum Wissen über interne Krisenkommunikation beizutragen, indem die Erwartungen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden im Kontext der Krisenkommunikation untersucht werden. Im ersten Schritt ergab eine Literaturrecherche, dass es in von Krisen betroffenen Organisationen zu einer Fokussierung auf externe Stakeholder kommt. Interne Stakeholder werden in Krisensituationen oft vernachlässigt. Zudem gibt es einen Mangel an empirischer Evidenz über die Erwartungen und Bedürfnisse der

Mitarbeitenden. Diese wurden im zweiten Schritt in einer explorativen Onlineumfrage mit 37 Mitarbeitenden verschiedener Organisationen analysiert, um empirisch fundierte Hypothesen zu generieren. Es wurden 14 Hypothesen zu den Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden in der internen Krisenkommunikation entwickelt. Die Ergebnisse dieser Arbeit geben Anregungen für weitere Forschungen und sind limitiert durch den Umfang der Literaturrecherche und die Teilnehmenden der durchgeführten Befragung.

## Methodische Vorgehensweise

Ziel dieser Arbeit ist es, empirische Erkenntnisse über die Erwartungen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden in Krisen zu gewinnen. Für die Struktur des Forschungsprojektes bietet sich eine Vorgehensweise mit zwei Schritten an. Im ersten Schritt sind in dieser Arbeit auf Basis einer Literaturstudie von  $n = 829$  Publikationen im Journal of Public Relations Research, Public Relations Review und International Journal of Strategic Communication der aktuelle Forschungsstand und mögliche Forschungslücken untersucht worden. Als Suchbegriffe wurden „crisis expectations employee“ und „crisis needs employee“ festgelegt. Die bereits gefundene Literatur wurde für eine Suche mittels eines Schneeballsystems genutzt, um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten und Lücken zu schließen.

Im zweiten Schritt wurde auf Grundlage der Erkenntnisse aus dem ersten Schritt eine induktive Herangehensweise gewählt, um Hypothesen zu generieren. Durch die Integration der Umfragedaten in den Kontext der Literatur zur Krisenkommunikation sollen die Ergebnisse dieser Arbeit Aufschluss über die Perspektive der Mitarbeitenden in Organisationskrisen geben. Die Untersuchung basiert auf einer Stichprobe mit Teilnehmenden aus verschiedenen Unternehmen. Ziel des zweiten Schrittes ist es, neue Hypothesen zu generieren, die im ersten Schritt aufgezeigte Forschungslücken schließen können. Als Erhebungsinstrument diente ein dreiteiliger Fragebogen mit insgesamt 15 Fragen, davon zwei zu demografischen Daten, fünf zum beruflichen Hintergrund der Teilnehmenden und

acht zu den Erwartungen und Bedürfnissen auf Basis der Erkenntnisse aus dem ersten Schritt.

### **Aktueller Forschungsstand**

Interne Krisenkommunikation ist die gemeinsame Schnittmenge von Krisenkommunikation und interner Kommunikation. In einer häufig zitierten Definition von Johansen et al. wird interne Krisenkommunikation beschrieben "as the communicative interaction among managers and employees, in a private or public organization, before, during and after an organizational or societal crisis" (Johansen et al., 2012, S. 271). Sie hilft dabei Krisen vorzubeugen, minimiert Schäden und trägt dazu bei, schlussendlich mit positiven Ergebnissen aus der Krise zu gehen (Mazzei et al., 2012).

Interne Krisenkommunikation ist ein junges Forschungsfeld, in dem Forschung erst seit Beginn der 2010er-Jahre intensiver betrieben wird (Heide, 2013). Krisenkommunikation wird in der Forschung und in der Praxis traditionell von einem Fokus auf externe Stakeholder dominiert. Allerdings haben diverse Forschende in letzter Zeit Bedenken über diesen Fokus geäußert (Frandsen & Johansen, 2011; Johansen et al., 2012; Heide 2013; Heide & Simonsson, 2014; Mazzei et al., 2012; Mazzei & Ravazzani, 2015; Strandberg & Vigsø, 2016; Kim, 2020). Sie sehen die Mitarbeitenden, welche eine der strategisch wichtigsten Öffentlichkeiten einer Organisation sind, vernachlässigt (Zhao et al., 2017; Kim et al., 2019). Tatsächlich wurde Krisenkommunikation für interne Öffentlichkeiten bisher nur wenig wissenschaftlich betrachtet (Taylor, 2010; Frandsen & Johansen, 2011; Frandsen & Johansen, 2016; Johansen et al., 2012; Mazzei & Ravazzani, 2011; Mazzei & Ravazzani, 2015).

Stakeholder werden zudem vorrangig als eine homogene Gruppe betrachtet, die

manchmal aus Sicht der Organisation in Zielgruppen unterteilt ist. Sie werden jedoch eher selten als interpretative Akteure in unterschiedlichen Kontexten und Situationen gesehen. Diese Sichtweise legt einen Schwerpunkt auf Strategien, welche die betroffene Organisation als reinen Sender sehen, welcher vor allem mit taktischer Nachrichtenproduktion und -verbreitung beschäftigt ist (Zhao et al., 2017).

Es gibt verschiedene Ansätze, die versuchen zu erklären, warum es die Tendenz gibt, interne Stakeholder in der Krisenkommunikationsforschung weniger zu betrachten. Heide (2013) führt an, dass Forschende vor allem der PR-Forschung angehören, welche externe Stakeholder in den Mittelpunkt stellt. Folglich geraten interne Stakeholder in den Hintergrund. Zudem sei anzunehmen, dass es für Forschende eine höhere Hürde darstellt, Zugang zu Organisationen zu erhalten, weshalb sich häufig auf das Studium externer Gruppen fokussiert wird (Heide, 2013).

Aus postmoderner Sicht sind Mitarbeitende die wichtigste Ressource im Krisenmanagement, folglich ist es während einer Krise wichtig, sich auch auf die Mitarbeitenden zu fokussieren. In der postmodernen Tradition werden die Wahrnehmung und Sinnggebung einer Situation durch den Menschen in den Mittelpunkt gestellt. Dazu wird ein anderes Verständnis von Kommunikation vorausgesetzt, das starke Überschneidungen mit der CCO (Communicative Constitution of Organizations) Perspektive aufweist. Da in dieser davon ausgegangen wird, dass Kommunikation eine Organisation erst konstituiert und das soziale Konstrukt Organisation auf der Sinnfindung und dem Verständnis von Situationen durch die jeweiligen Organisationsmitglieder basiert (Schoeneborn, 2013; Schoeneborn et al., 2014; Boivin et al., 2017), ändert sich auch die Herangehensweise an Krisenkommunika-

tion (Heide, 2013). Mitarbeitende sollten eine der wichtigsten Stakeholdergruppen der Krisenkommunikation sein, eine reine Fokussierung auf externe Stakeholder ist folglich nicht zielführend (Johansson et al., 2019). Es wird sogar davon ausgegangen, dass die Nichtanerkennung der Mitarbeitenden als wesentliche Stakeholder während einer Krise zu einem Scheitern der strategischen Kommunikation führen kann (Ravazzani, 2016; Xu & Li, 2013). Viele Studien schreiben Mitarbeitenden eine besondere Relevanz bei der erfolgreichen Bewältigung von Krisen zu (Cravens & Oliver, 2006; David, 2011; Zerfass & Viertmann, 2017; Heide, 2020; Risanti et al., 2020).

Olkkonen und Luoma-Aho stellten 2015 fest: "Relatively little is known about what expectations are conceptually and how they can be approached analytically in public relations" (Olkkonen & Luoma-Aho, 2015, S. 81). Sie kamen zu dem Ergebnis, dass Erwartungen in der aktuellen Literatur zu Public Relations trotz häufiger Erwähnung stark unterschätzt werden. Zu Krisenkommunikation konnten kaum Verknüpfungen gefunden werden (Olkkonen & Luoma-Aho, 2015). In der untersuchten Literatur wurden Erwartungen als zentral dafür anerkannt, wie Stakeholder ihre Beziehungen zu Organisationen erleben (ebd.).

Diese Aussagen stehen exemplarisch für die im ersten Schritt dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse. Zum jetzigen Stand haben nur wenige Studien die Erwartungen oder die Bedürfnisse der Mitarbeitenden während einer Unternehmenskrise thematisiert. Noch weniger wurde dies auf die interne Krisenkommunikation bezogen. Lee (2020) geht davon aus, dass die Bemühungen der Unternehmen, den Mitarbeitenden zuzuhören und ihre Bedürfnisse und Sorgen zu beachten, entscheidend dafür sorgen können, dass sich

die Mitarbeitenden in einer Krise aktiv für ihr Unternehmen einsetzen. Eine ähnliche Position nehmen auch Mazzei et al. ein: Sie gehen davon aus, dass qualitative Forschungsstrategien dazu beitragen werden, besser zu verstehen, wie unternehmerisches Handeln und interne Kommunikationsbemühungen positive kommunikative Handlungen von Mitarbeitenden während und nach Krisen fördern und sichern können (Mazzei et al., 2012).

### **Wesentliche Ergebnisse**

Aufgrund der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche werden die Vermutungen aufgestellt, dass Mitarbeitende zwar eine wichtige Rolle bei der erfolgreichen Bewältigung einer Krise einnehmen, sie werden jedoch sowohl in der Forschung als auch in der Praxis vernachlässigt. Daher wurden mittels einer qualitativen Onlineumfrage Daten erhoben, kategorisiert und darauffolgend Hypothesen zu dem Zusammenhang zwischen dem beruflichen Hintergrund von Mitarbeitenden, deren demographischen Daten und ihren Erwartungen und Bedürfnissen an Krisenkommunikation gebildet.

Es ist davon auszugehen, dass es unter den Mitarbeitenden eine Tendenz gibt, zu erwarten, dass interne Stakeholder im Krisenfall zuerst informiert werden. Einzelantworten lassen darauf schließen, dass dies auch mit der Organisationsstruktur zusammenhängen muss und die Erkenntnisse daher nicht uneingeschränkt auf jede Organisation übertragen werden können. Dies scheint für einige Teilnehmende auch direkt mit den Dimensionen Vertrauen, Transparenz und Sicherheit zusammenzuhängen. Über drei Viertel der Befragten sprachen sich dafür aus, dass das Vertrauensverhältnis zu ihrem Arbeitgeber gestört wäre, wenn externe Stakeholder vor internen informiert werden würden. Dies wird von einer teilnehmenden Person

sogar beschrieben als „kommunikativer Supergau, der definitiv das Verhältnis zum Arbeitgeber negativ beeinflussen würde“. Die Erwartung, dass die Kommunikation über die Kommunikationsabteilung oder einen Krisenstab läuft, wird wesentlich seltener geäußert als die Erwartung, dass zuerst Führungskräfte informiert werden, die dann wiederum die Mitarbeitenden informieren (Bergmann, 2021).

Einige Mitarbeitende gehen davon aus, dass sie in einer Krisensituation über formelle und informelle Kommunikationswege als Kommunikatoren agieren. Es scheint eine Tendenz zu geben, dass unter den Mitarbeitenden informelle Kommunikationswege im Krisenfall nicht erwünscht sind. Es gibt starke Hinweise darauf, dass Mitarbeitende das Bedürfnis haben, im Krisenfall persönlich informiert zu werden: Der Wunsch nach einem persönlichen Gespräch wurde von 64,86% der Befragten geäußert, Team- bzw. Abteilungsmeetings von 27,03%. Zudem werden sich oftmals bereits bei der Information durch den Arbeitgeber Kommunikationswege gewünscht, die eine eher persönliche, dialogische Kommunikation ermöglichen (Telefon & Betriebsversammlung bzw. Vollversammlung). Eher einseitige Kommunikationswege wie Videobotschaften und Social Media wurden deutlich seltener genannt. E-Mails scheinen als schnelle Art der Kommunikation für einige Teilnehmende eine gute Lösung zu sein, dies scheint jedoch nicht ausreichend zu sein und erfordert weitere Informationen über andere Kanäle, die über eine kurze anfängliche Information hinaus gehen. Die Vorteile von Kommunikationswegen, die den Dialog ermöglichen, wurden mehrfach herausgestellt. Genannte Vorteile sind die Vermeidung von Missverständnissen und die Möglichkeit, direkt Rückfragen stellen zu können. Zudem ist festzuhalten, dass vor allem klassische interne Kom-

munikationswege genannt worden sind, modernere Medien wie Online-Meetings, Videobotschaften oder Social Media hingegen wesentlich weniger. Letztere wurden ausschließlich von Personen der Altersgruppe 18 bis 29 Jahre genannt, aufgrund der Stichprobengröße ist dies jedoch mit Vorsicht zu interpretieren (ebd.).

Um mit dem Arbeitgeber in einer Krisensituation zu kommunizieren, werden ebenfalls wieder vorrangig persönliche Kommunikationswege genannt. Die Überschneidungen zwischen den präferierten Kommunikationswegen und Medien bei der Kommunikation vom Arbeitgeber zu den Mitarbeitenden sowie von den Mitarbeitenden zum Arbeitgeber sind groß. Es gibt klare Tendenzen zum persönlichen Gespräch, Telefonat und zur E-Mail, die jeweils von ca. der Hälfte der Befragten genannt worden sind. Face-to-Face Kommunikation wird von einzelnen Befragten bevorzugt, da sich so Missverständnisse vermeiden lassen.

Die Erwartungen an die Krisenvorbereitung des Arbeitgebers sind sehr divers. Generell ist davon auszugehen, dass Mitarbeitende von ihrem Arbeitgeber eine Vorbereitung auf Krisen erwarten, diese hängt jedoch stark von den jeweiligen Bedürfnissen des/der jeweiligen Mitarbeitenden ab und benötigt daher eine genauere Betrachtung. Die breite Streuung der einzelnen Erwartungen macht es schwierig, erste Tendenzen zu erkennen. Für eine weitere Betrachtung bieten sich die Felder *Wirtschaftliche Stabilität* (Finanzielle Absicherung der Organisation, Sicherung der Arbeitsplätze), *Krisenhandbücher und -pläne*, *Kommunikationspläne*, *Verteilung der Zuständigkeiten*, *Risikomanagement und Krisenübungen bzw. -simulationen* an.

Die Erwartungen an Unterstützung von Seiten des Arbeitgebers in einer Krise sind ebenfalls sehr divers. Am häufigsten wird

(48,65%), was oft einhergeht mit Transparenz. Neben Informationen und Aufklärung werden klare Anweisungen erwartet, auch explizit zur weiteren „Kommunikation nach innen und außen“. Dazu scheint es sowohl als Unterstützung wahrgenommen zu werden, in Austausch über die Krisensituation treten zu können, als auch einen konkreten Ansprechpartner zu haben. Zwei Dritteln der Teilnehmenden ist ihr Ansprechpartner im Falle einer Krise bekannt, einem Drittel nicht. Wenn ihnen dieser nicht bekannt ist, wird häufig der Wunsch danach geäußert. Das Wissen um einen konkreten Ansprechpartner wird von einigen Teilnehmenden als sehr wichtig bzw. unbedingt notwendig empfunden: „Man verliert einfach Zeit [,] um den richtigen Ansprechpartner zu finden“. „Ab einer gewissen Unternehmensgröße MUSS [Hervorhebung im Original] der Posten [...] besetzt sein“.

Bei der Konfrontation mit einer Situation, die sich zu einer Krise entwickeln könnte, scheint es klare Tendenzen zu geben, sich an den direkten Vorgesetzten zu wenden (erwähnt von 51,35%). Sich an die Kommunikationsabteilung oder an Führungspersonen mit einer hohen Hierarchieebene zu wenden, scheint für viele Teilnehmende keine Option zu sein. Die Bereitschaft, seinen Arbeitgeber mit einzubeziehen, scheint hoch zu sein, Ängste scheinen eine untergeordnete Rolle zu spielen (ebd.).

### Hypothesenbildung

Es werden aus den gewonnenen Erkenntnissen die folgenden Hypothesen formuliert:

- **H1: Wenn eine Krise eintritt, dann erwarten Mitarbeitende unabhängig vom Ausmaß einer Krise, vor externen Stakeholdergruppen über eine Krise informiert zu werden.**
- **H2: Wenn eine Krise eintritt, dann erwarten Mitarbeitende, dass zuerst Führungskräfte informiert werden, die dann wiederum die Mitarbeitenden informieren.**
- **H3: Wenn Mitarbeitende in einer Krise nach externen Stakeholdern informiert werden, dann empfinden sie dies als Vertrauensbruch.**
- **H4: Je jünger Mitarbeitende sind, desto eher erwarten diese in der internen Krisenkommunikation über modernere Medien wie Online-Meetings, Videobotschaften oder Social Media informiert zu werden, als ältere Mitarbeitende.**
- **H5: Wenn Mitarbeitende einen konkreten Ansprechpartner für Krisensituationen haben, dann sind ihre Erwartungen an die Krisenkommunikation eher erfüllt.**
- **H6: Wenn Mitarbeitende mit einer Situation konfrontiert sind, die sich zu einer Krise entwickeln könnte, dann sprechen sie am wahrscheinlichsten ihren direkten Vorgesetzten darauf an.**
- **H7: Je persönlicher die Kommunikationswege sind, über die Mitarbeitende in einer Krisensituation informiert werden, desto eher sind ihre Erwartungen an interne Krisenkommunikation erfüllt.**
- **H8: Je formeller die Kommunikationswege sind, über die Mitarbeitende in einer Krisensituation informiert werden, desto eher sind ihre Erwartungen an interne Krisenkommunikation erfüllt.**
- **H9: Wenn interne Krisenkommunikation über dialogische Kommunikation erfolgt, dann sind die Erwartungen der Mitarbeitenden an Krisenkommunikation eher erfüllt als bei einseitiger Kommunikation.**
- **H10: Wenn interne Krisenkommunikation über persönliche Kommu-**

***nikation erfolgt, dann sind die Erwartungen der Mitarbeitenden an Krisenkommunikation eher erfüllt als bei unpersönlicher Kommunikation.***

- ***H11: Je bewährter die Kommunikationswege sind, die in einer Krisensituation zur Kommunikation mit Mitarbeitenden genutzt werden, desto eher erwarten Mitarbeitende, dass sie in einer Krisensituation über diese informiert werden.***
- ***H12: Je bewährter die Kommunikationswege sind, die zur Kommunikation von Mitarbeitenden mit ihrem Arbeitgeber genutzt werden, desto eher möchten Mitarbeitende diese in einer Krisensituation nutzen, um über die Krise mit ihrem Arbeitgeber zu kommunizieren.***
- ***H13: Je weiter der Verlauf einer Krise fortschreitet, desto weniger erwarten Mitarbeitende schnelle Informationen über die Krise.***
- ***H14: Je weiter der Verlauf einer Krise fortschreitet, desto mehr erwarten Mitarbeitende tiefgründige Informationen über die Krise.***

### **Fazit und Ausblick**

Dieser Beitrag rückt die Mitarbeitenden in den Fokus der Krisenkommunikation und trägt damit zur Entwicklung und Weiterentwicklung von Theorien und Praktiken der internen Krisenkommunikation bei. Zunächst wurden der aktuelle Forschungsstand und Forschungslücken analysiert. Es zeigt sich, dass dem Verständnis der inter-

nen Krisenkommunikation in der Forschung und Praxis bisher nur wenig Aufmerksamkeit gewidmet wurde. Empirisch gewonnene Erkenntnisse über die Erwartungen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden in Krisen fehlen. Deshalb wurden die Erwartungen und Bedürfnisse in einer explorativen Onlineumfrage genauer analysiert. Auf Grundlage der gesammelten Daten wurden 14 Hypothesen entwickelt. Diese beziehen sich unter anderem auf Kommunikationswege, Ansprechpartner\*innen und Prioritäten in der Krisenkommunikation.

“Internal crisis communication will become even more important in the future with a fast, complex and ever-changing reality where co-workership and internal focus is key to success” (Heide, 2013, S. 195f.). Dieser Aussage kann als Fazit nur zugestimmt werden. Interne Krisenkommunikation bietet Potenziale für Organisationen, die genutzt werden können und müssen, alles andere wäre fahrlässig gegenüber der Organisation, ihren Zielen und vor allem ihren Mitarbeitenden. Dass Mitarbeitende eine wichtige Rolle in der Krisenbewältigung spielen, wurde von der Forschung bereits anerkannt. Es ist notwendig, die Mitarbeitenden weiter in den Fokus zu rücken. Dafür bietet diese Arbeit eine empirische Grundlage. Der nächste logische Schritt ist die Ausarbeitung eines validen und reliablen quantitativen Forschungsdesigns, das die formulierten Hypothesen überprüft. Weitere Erkenntnisse sind nicht nur für die Forschung von Relevanz, sondern bieten auch Potenziale für Organisationen, in Krisensituation ihre Chancen für eine erfolgreiche Bewältigung der Krise zu erhöhen.

## Literaturverzeichnis

- Bergmann, M.** (2021). Interne Krisenkommunikation in Unternehmen. Eine empirische Analyse über mitarbeiterbezogene Erwartungen und Bedürfnisse. Bachelorarbeit, Hochschule Osnabrück [nicht veröffentlicht].
- Boivin, G., Brummans, B. H. J. M. & Barker, J. R.** (2017). The institutionalization of CCO scholarship: Trends from 2000 to 2015. *Management Communication Quarterly*, 31(3), S. 331–355.
- Cravens, K. S. & Oliver, E. G.** (2006). Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, 49(4), S. 293–302.
- David, G.** (2011). Internal Communication – Essential Component of Crisis Communication. *Journal of Media Research*, 4(2), S. 71–81.
- Frandsen, F. & Johansen, W.** (2011). The study of internal crisis communication: towards an integrative framework. *Corporate Communications An International Journal*, 16(4), S. 347–361.
- Frandsen, F. & Johansen, W.** (2016). Organizational crisis communication. SAGE Publications.
- Heide, M. & Simonsson, C.** (2011). Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), S. 201–220.
- Heide, M.** (2013). Internal crisis communication – the future of crisis management. In *Handbuch Krisenmanagement*. Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 195–209.
- Heide, M.** (2020). Interne Krisenkommunikation: eine Möglichkeit für Kommunikatoren, strategische Werte nachzuweisen. In *Handbuch Mitarbeiterkommunikation*. Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1–18.
- Johansen, W., Aggerholm, H. K. & Frandsen, F.** (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), S. 270–279.
- Johansson, C., Grandien, C. & Strandh, K.** (2019). Roadmap for a communication maturity index for organizations—Theorizing, analyzing and developing communication value. *Public Relations Review*, 45(4).
- Kim, Y.** (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 32(1–2), S. 47–75.
- Kim, Y., Kang, M., Lee, E. & Yang, S.-U.** (2019). Exploring crisis communication in the internal context of an organization: Examining moderated and mediated effects of employee-organization relationships on crisis outcomes. *Public Relations Review*, 45(3), 101777.
- Lee, Y.** (2020). A situational perspective on employee communicative behaviors in a crisis: The role of relationship and symmetrical communication. *International Journal of Strategic Communication*, 14(2), S. 89–104.

- Mazzei, A. & Ravazzani, S.** (2011). Manager employee communication during a crisis: the missing link. *Corporate Communications An International Journal*, 16(3), S. 243–254.
- Mazzei, A. & Ravazzani, S.** (2015). Internal crisis communication strategies to protect trust relationships: A study of Italian companies. *International Journal of Business Communication*, 52(3), S. 319–337.
- Mazzei, A., Kim, J.-N. & Dell’Oro, C.** (2012). Strategic value of employee relationships and communicative actions: Overcoming corporate crisis with quality internal communication. *International Journal of Strategic Communication*, 6(1), S. 31–44.
- Oikkonen, L. & Luoma-Aho, V. L.** (2015). Broadening the concept of expectations in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 27(1), S. 81–99.
- Ravazzani, S.** (2016). Exploring internal crisis communication in multicultural environments: A study among Danish managers. *Corporate Communications An International Journal*, 21(1), S. 73–88.
- Risanti, Y. D., Karimah, K. E. & Nurhayati, M.** (2020). The importance role of employees in responding crisis communication. *International journal of psychosocial rehabilitation*, 24(1), S. 473–480.
- Schoeneborn, D.** (2013). Organisations-trifft Kommunikationsforschung: Der Beitrag der „Communication Constitutes Organization“-Perspektive (CCO). In *Organisationskommunikation und Public Relations*. Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 97–115.
- Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R. D., Seidl, D. & Taylor, J. R.** (2014). The three schools of CCO thinking: Interactive dialogue and systematic comparison. *Management Communication Quarterly*, 28(2), S. 285–316.
- Strandberg, J. M. & Vigsø, O.** (2016). Internal crisis communication: An employee perspective on narrative, culture, and sensemaking. *Corporate Communications An International Journal*, 21(1), S. 89–102.
- Taylor, M.** (2010). Toward a holistic organizational approach to understanding crisis. In *The Handbook of Crisis Communication*. Wiley-Blackwell, S. 698–704.
- Xu, K. & Li, W.** (2013). An ethical stakeholder approach to crisis communication: A case study of foxconn’s 2010 employee suicide crisis. *Journal of Business Ethics*, 117(2), S. 371–386.
- Zerfass, A. & Viertmann, C.** (2017). Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, 21(1), S. 68–81.
- Zhao, H., Falkheimer, J. & Heide, M.** (2017). Revisiting a social constructionist approach to crisis communication– investigating contemporary crises in China. *International Journal of Strategic Communication*, 11(5), S. 364–378.