

Erfolgreiche Kommunikation und Kundenbeziehungen gestalten

Bedürfnisanalyse und Lösungsansätze zur Unterstützung der Unternehmenskommunikation durch Software-Tools

Stefan Tretter¹, Jasmin Niess¹, Sarah Diefenbach¹, Hartmut Schmitt², Benjamin Franz³, Michèle Lauer³

Department Psychologie, Ludwig-Maximilians-Universität München¹
HK Business Solutions GmbH²
Custom Interactions UG³

Zusammenfassung

Die Qualität der Kommunikation ist ein zentraler Erfolgsfaktor für nachhaltige Kundenbeziehungen und Kundenprojekte. Projekt- und Kundenbeziehungsmanagement-Systeme versprechen Unterstützung, indem sie relevante Daten verwalten sowie Prozesse und Analysen automatisieren. Dies geht jedoch an den tatsächlichen Problemen von Kommunikation und Beziehungen im Unternehmenskontext vorbei. Anwendungsanalysen und Nutzerbefragungen bei kleinen und mittleren Unternehmen im Business-to-Business-Bereich identifizierten (zwischen)menschliche Aspekte der Kommunikation, die in bestehenden Softwarelösungen unzureichend berücksichtigt werden, aber auf verschiedenen Ebenen (Produkt, Prozesse, Individuum) kritische Faktoren für die Kommunikationsqualität darstellen. Der Beitrag beschreibt Problemursachen und bietet Leitfragen für die Gestaltung unterstützender Software sowie beispielhafte Lösungsansätze.

1 Erfolgsfaktor Kommunikation

In Zeiten einer globalisierten und zunehmend stärker vernetzten Arbeitswelt bieten sich sowohl Einzelpersonen als auch ganzen Firmen unzählige Möglichkeiten, Produkte und Dienstleistungen zu beziehen. Bei der Auswahl möglicher Anbieter ist man kaum noch an geographische oder zeitliche Restriktionen gebunden, was für wesentlich mehr Optionen sorgt, sowie einen flexiblen Anbieterwechsel ermöglicht. Um dennoch auf dem Markt bestehen zu können, werden neben harten Kriterien wie dem Einkaufspreis und natürlich die Qualität des Produkts/der Dienstleistung auch weiche Faktoren immer wichtiger. Dazu zählt auch eine kompetente Unternehmenskommunikation. Ein guter Kontakt zum Kunden ist ein

bedeutsamer Wettbewerbsvorteil – und die Vernachlässigung dieses Aspekts gleichzeitig eines der größten Risiken.

Gründe für das Scheitern in Kundenprojekten werden nicht umsonst hauptsächlich im Bereich der Verhaltenskompetenzen ausgemacht (Rietiker, 2013). Gerade Kommunikationskompetenz und -management bewerten Projektmanager sogar höher als das konkrete fachliche Know-How (Cetacea, 2013). Dabei verspricht eine gute Kundenkommunikation nicht nur einen wahrscheinlicheren Projekterfolg, sondern bietet auch die Aussicht auf nachhaltigere Kundenbeziehungen, die auch der Verlockung anderer Anbieter standhalten. Besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Business-to-Business-Sektor (B2B) sind auf solch beständige Kundenbeziehungen angewiesen, da sie den Eingang von Folgeaufträgen sichern, während der Markt potenzieller Neukunden überschaubar bleibt. Wie wichtig es ist, einen stärkeren Fokus auf Kommunikationsprozesse zu richten, wird dadurch deutlich, dass selbst im Anschluss an Misserfolge, die Gründe für das Scheitern von IT-Projekten im fachlichen Bereich gesucht und vermeintlich gefunden werden, während sich zwischenmenschliche und psychologische Faktoren im blinden Fleck bewegen (Zahrnt, 2002).

Da gerade im B2B-Bereich die Qualität der Kommunikation wichtig für erfolgreiche Projektarbeit und nachhaltige Kundenbeziehungen ist, existiert auf dem Markt bereits eine Vielzahl an Projekt- und Kundenbeziehungsmanagement-Systemen. Diese beschränken sich allerdings oft auf automatisierte Prozesse und Analysen, während weiche, psychologische Faktoren (wie beispielsweise das *Informationsbedürfnis* beteiligter Personen) wenig berücksichtigt werden. Die Herausforderung liegt folglich darin, solche Aspekte zu integrieren, die Nutzer tatsächlich darin unterstützen, ihre Kommunikation im Arbeitsalltag kompetenter zu gestalten. Im folgenden Abschnitt wird die Vorgehensweise, also der Weg von der Bedürfnisanalyse zum Gestaltungskonzept näher erläutert, darauf folgt die Beschreibung von Problemursachen und im Anschluss werden Leitfragen für die Gestaltung unterstützender Software sowie beispielhafte Lösungsansätze vorgestellt.

2 Methode: Von der Bedürfnisanalyse zum Gestaltungskonzept

Um einen Mehrwert im Vergleich zu bestehenden Softwarelösungen im Bereich Projekt- und Kundenbeziehungsmanagement zu generieren, waren nicht wie bislang Produkteigenschaften und -funktionen Ausgangspunkt unseres Vorgehens, sondern die zukünftigen Nutzer mit ihren persönlichen Bedürfnissen und Erfahrungen bei der Kundenarbeit. Darauf aufbauende Lösungskonzepte sollen bisher vernachlässigte Facetten abdecken und damit die Unternehmenskommunikation im Allgemeinen verbessern, aber auch das Nutzererlebnis des Einzelnen durch ein höheres Kompetenzerleben fördern.

Zu diesem Zweck wurde zunächst eine Reihe von 24 explorativen Interviews mit Mitarbeitern von sechs KMU aus dem B2B-Bereich in unterschiedlichen Positionen (z. B. Entwicklung, Vertrieb, Geschäftsführung) durchgeführt (Honer, 1994). In Anlehnung

an die Critical-Incidents-Technique (Flanagan, 1954) wurden Situationen im Vier-Augen-Gespräch herausgearbeitet, die im Arbeitsalltag schon einmal oder wiederholt die (Kunden-)Kommunikation positiv oder negativ beeinflusst haben. Anschließend wurden die Interviewinhalte in ein Kategoriensystem übersetzt und hinsichtlich funktionaler und psychologischer Bedarfe analysiert.

Im nächsten Schritt wurde die Bedarfsanalyse innerhalb eines Expertenworkshops mit User-Stories angereichert, die als Bindeglied zwischen den abgeleiteten Bedarfen und daraus entwickelten Lösungskonzepten fungierten. Damit sollte sichergestellt werden, dass die Bedarfe der zukünftigen Nutzer weiterhin berücksichtigt werden und sich am Ende in den entwickelten Tools widerspiegeln. Hierbei wurden Leitfragen abgeleitet (vgl. Abschnitt 4), die dabei helfen können, die identifizierten Anforderungen in der Konzeptentwicklung zu berücksichtigen oder bestehende Softwarelösungen zu evaluieren.

3 Nutzerbedarfe technikgestützter Kommunikation

Auf Basis der in der Nutzerbefragung gewonnenen Erkenntnisse konnten verschiedene bislang ungenügend berücksichtigte Bedarfe im Rahmen technikgestützter Kommunikation identifiziert werden, die sich den Kategorien *Produkt*, *Prozesse* und *Individuum* zuordnen lassen. Diese werden im folgenden Abschnitt beschrieben sowie mit zusätzlichen Beispielen ergänzt (für eine detaillierte Darstellung: Tretter & Diefenbach, 2016).

3.1 Produkt

Die Kategorie Produkt beschäftigt sich mit Bedarfen aus der Nutzerbefragung, die das Produkt (im Sinne von "vorhandene Software-Systeme") betreffen. Es ist wichtig, potenzielle Problemherde zu adressieren, um überhaupt eine Nutzungsbereitschaft zu gewährleisten. Eine Reihe von Problemen lässt sich unter dem Begriff der *Zentralität* zusammenfassen. Wenn ein Produkt nur einen Teil der relevanten Informationen (z.B. Kontaktdaten) dokumentiert, andere jedoch anderweitig nachgeschlagen werden müssen (z.B. frühere, nur analog abgelegte Aufträge), entsteht ein nicht zu rechtfertigender Aufwand.

Selbst wenn eine Software die Möglichkeit zur zentralen Dokumentation sämtlicher relevanter Informationen bereits liefert, können diese Informationen verschiedenen Mitarbeitern bekannt sein und müssen zusätzlich über Abteilungen hinweg zueinander finden. Bietet nun eine Software die Möglichkeit zur gemeinsamen Dokumentation aller gewünschten Informationsarten, berichten Anwender dennoch von Schwierigkeiten. Die Schwierigkeiten entstehen daraus, dass wichtige Kommunikationsinhalte zwischen Mitarbeiter und Kunde über verschiedene Kanäle (z.B. Unterhaltungen, Mailverkehr) geteilt werden und dies wiederum kann die Dokumentation erschweren.

Des Weiteren ist es potenziellen Nutzern ein Anliegen, dass einschlägige Software in einer Art gestaltet ist, die es ihnen möglich macht, parallel zu Kundengesprächen in kurzer Zeit gewünschte Informationen in Erfahrung zu bringen. Demnach ist selbst der ausführlichste

Datenpool nur beschränkt von Nutzen, wenn die Produktgestaltung keine simultane Bedienbarkeit gewährleistet und damit eine Einbindung der parallel nachgeschlagenen Informationen in das Gespräch erlaubt.

3.2 Prozesse

Häufiger als produktspezifische Facetten sind es allerdings die beteiligten Menschen und die Prozesse zwischen ihnen, die gute Kundenkommunikation erschweren. Einerseits wären da unternehmensinterne Prozesse, die sich im Alltag als anfällig erweisen. Besonders die Eintragung von Arbeits- bzw. Abwesenheitszeiten und die Hinterlegung von Aufenthaltsorten werden häufig durch den jeweiligen Mitarbeiter nur nachlässig vorgenommen. Diese Informationen über die Verfügbarkeit einer Person haben einerseits selbstverständlich einen Einfluss auf die interne Zusammenarbeit, beeinflussen andererseits aber auch die Qualität der Kundenkommunikation. Gerade Fälle, in denen nur vage Angaben zum Aufenthalt von Kollegen gemacht werden können, sind häufig genannte Beispiele für einen negativen Eindruck auf Kunden. Während diese kurzfristigen Abwesenheiten lediglich schlecht wirken, können verspätet eingetragene oder nicht ausreichend kommunizierte Urlaubsperioden den Projektverlauf nachhaltig hemmen. Um diese Stolpersteine zu umgehen, sind eine explizite Kommunikation und vorausschauende Planung unumgänglich.

Gewissermaßen sind fehlende Einträge in Kalendersystemen symptomatisch für das grundlegende Problem der inkonsequenten *Dokumentation* von Informationen durch die Nutzer. Datenpflege wird in der täglichen Arbeit oft hintangestellt, wodurch möglicherweise wichtige Informationen nur derjenigen Person bekannt sind, die sie aus erster Hand erfuhr. Dass eine Einzelperson dabei wenig Anreiz hat, diese ihr bereits bekannten Informationen für alle zu dokumentieren, ist ein klassisches sozialpsychologisches Phänomen, das auch als Commons Dilemma bekannt ist (Hardin, 1968). Hierbei gibt es einen Pool gemeinsamer Ressourcen, von dem jeder profitieren kann – in diesem Fall Wissen über Projekt und Kunde. Tragen genug Leute dazu bei, entsteht so ein Mehrwert für die Gemeinschaft, während man als Individuum allerdings keinen unmittelbaren Anreiz für die *Dokumentation* von Informationen hat, die einem ohnehin bekannt sind. Unter dem Strich profitiert man eben nur von Daten, die andere bereitstellen, während eine Eintragung eigener Informationen vermeintlich nur Zeit kostet. Wenn allerdings zu viele Leute dieses Verhalten zeigen, trocknet der Datenpool aus und die verwendete Software wird nutzlos. Solche Gefahrenherde für „soziales Faulenzen“ (Karau & Williams, 1993) müssen bei der gestalterischen Umsetzung und Implementierung beachtet werden.

Demgegenüber stehen Fälle, in denen Informationen bewusst nicht dokumentiert werden. Eventuell hat man ethische Bedenken, persönlich herangetragene Kundeninformationen (z.B. Krankheit, Gerüchte, zwischenmenschliche Konflikte) in einem unternehmensinternen System öffentlich zugänglich zu machen. Oder man möchte aus strategischen Gründen wertvolles Wissen nicht preisgeben. Dennoch ist hierbei von einer Art Dokumentationspflicht Abstand zu nehmen, da ein solcher Druck psychologisch als wenig nachhaltig eingestuft werden kann und die Eigeninitiative der Mitarbeiter hemmt (Gagné & Deci, 2005). Allgemein muss die Förderung einer gewissenhaften *Dokumentation* durch

positive Anreize der Anspruch sein, um eine wertvolle Wissensbasis für die Kundenarbeit zu gewährleisten.

Neben den beschriebenen internen Prozessen lieferten die Interviews auch Prozessverläufe mit Kunden, die als besonders kritisch für Kundenkommunikation und Zusammenarbeit gelten können. Ein Beispiel hierfür betrifft Probleme bei der Informationsweitergabe über Dritte, wenn etwa ein Kollege vergisst etwas auszurichten und die Kunden-Nachricht gar nicht ankommt, oder wenn eine Nachricht zwar ankommt, aber wichtige Zusatzinformationen der direkten Kommunikation wegfallen (z. B. höhere Priorisierung von Aufgaben bei einem aufgebracht Kunden).

3.3 Individuum

Die dritte Bedarfskategorie bezieht sich auf individuelle Bedürfnisse der Beteiligten. Obwohl Kommunikation durch die Interaktion zwischen Individuen entsteht, werden gerade persönliche Facetten in bestehenden Softwarelösungen kaum berücksichtigt. In den Nutzerbefragungen stach hierbei die Erfüllung des individuellen *Informationsbedürfnisses* besonders heraus. Menschen haben für gewöhnlich ein grundlegendes Bestreben, Kenntnis über die Vorgänge in ihrer Umwelt zu haben und diese als beeinflussbar wahrzunehmen. Durch dieses Wissen entsteht ein Gefühl der Kontrolle (Frey & Jonas, 2002) und Sicherheit (z. B. Sheldon 2001), das sich in einem positiven Erleben äußert.

Aus diesem Grund zeigen sich Kunden unzufrieden, wenn sie nicht auf dem Laufenden gehalten werden, selbst wenn der momentane Status einer Zusammenarbeit objektiv keinen Austausch verlangen würde. Dieselbe Ursache kann der Unzufriedenheit eines Kunden zugeschrieben werden, wenn Kostenberechnungen für Dienstleistungen und Produkte nicht nachvollziehbar oder Ansprechpartner schlecht erreichbar scheinen. Ebenso stufen aber auch Mitarbeiter ihr unerfülltes *Informationsbedürfnis* als kritisch ein. Zuvor nicht angekündigte Maßnahmen auf Kundenseite fordern spontane Problemlösungen, die Erwartungen eines Kunden sind oft nicht ganz klar, und das seltene Feedback thematisiert nur negative Inhalte. Dieses persönliche *Informationsbedürfnis* sollte in der Gestaltung technischer Unterstützung mehr Beachtung finden, denn die resultierende Unwissenheit ist ein Nährboden für fälschliche, meist negativ geprägte Annahmen hinsichtlich der Motive und Persönlichkeit des Gegenübers (Ross, 1977).

Obwohl die Bezeichnung Kundenbeziehungsmanagement-Systeme es vermuten ließe, sind Kunden darin selten individuell repräsentiert, stattdessen stehen beispielsweise automatisierte Analysen relevanter Daten im Fokus des Systems. Somit kann kaum von einer Beziehung im zwischenmenschlichen Sinne, welche über die geschäftliche Verbindung hinaus geht gesprochen werden. Und das, obwohl diese persönliche Ebene und soziale Beziehungen für KMUs eine bedeutende Rolle einnehmen. Die Interviews identifizierten eben die Fälle, in denen Kunden individuell behandelt wurden, als Beispiele für besonders positive Ereignisse. Die erlebte Wertschätzung wurde zum Teil als nachhaltiger für die Kundenbeziehung eingeschätzt als die fachliche Leistung. Anhand der Nutzerbefragung scheint es vielversprechend solchen Kundendaten mehr Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, die den einzelnen Kunden als Person definieren, z. B. Hobbies, Geburtstage oder

Charaktereigenschaften. Auch Wissen über fachliche Kompetenzen eines Kunden werden geschätzt, um das Kommunikationsniveau entsprechend anzupassen. Neben einem besseren Verständnis wird so auch die negative Erfahrung für den Kunden vermieden, die durch eine Verletzung seines psychologischen Bedürfnisses nach Kompetenz entsteht (Gagné & Deci, 2005). Interessante Ansätze ergeben sich aber auch durch die individuelle Berücksichtigung der Mitarbeiter. Ungenutztes Potenzial liegt dabei in einem bewussteren Einsatz der individuellen Fähigkeiten, Eigenschaften und Präferenzen. Die daran ausgerichtete Zuteilung anfallender Aufgaben kann die Kongruenz zwischen Tätigkeit und Persönlichkeit erhöhen und in der Folge sowohl das subjektive Kompetenzerleben als auch die objektive Leistung steigern (O'Reilly, 1977).

Wenn andererseits die Diskrepanz zwischen Aufgaben und eigenem Naturell stark ist, wurde die negative Erfahrung beschrieben, sich ungeeignet und unwohl zu fühlen. Daraus kann längerfristig eine Belastung entstehen, die die psychische Gesundheit gefährden und übergreifende Leistungseinbußen mit sich bringen kann. Ähnlich verhält es sich auch mit widersprüchlichen oder nur schwer zu vereinbarenden Rollen (Rizzo et al., 1970). So zeigt sich beispielsweise ein klassisches Spannungsfeld zwischen dem Anspruch, die bestmögliche Dienstleistung zu erbringen, und gleichzeitig nicht mehr als das zu leisten, wofür ein Kunde aufkommt. Außerdem kann ein Bewusstsein für die eigene Rolle und ihre Bedeutung im Unternehmen Mitarbeiter motivieren, mehr mitzudenken und vorausschauend zu handeln (Morrison, 1994). Eine solche „globalere“ Perspektive könnte gezielt in der visuellen Gestaltung von Systemen berücksichtigt werden.

4 Leitfragen und Gestaltungsvorschläge

Auf Basis der Erkenntnisse der Bedarfsanalyse im Rahmen technikgestützter Kommunikation wurden für alle drei Kategorien (Produkt, Prozesse, Individuum) Leitfragen zur Entwicklung und Bewertung von Software-Tools zur Unterstützung der Unternehmenskommunikation und Kundenbeziehungen abgeleitet. Im Folgenden skizzieren wir beispielhafte Leitfragen sowie konzeptuelle Lösungsideen, Gestaltungsvorschläge und Screenshots prototypischer Umsetzungen.

Kategorie Produkt	Leitfragen
Zentralisierung	Sind alle Arten von Information in einem System gebündelt?
	Werden Informationen aus sämtlichen Kommunikationskanälen erfasst?
	Verwenden alle Beteiligten ein gemeinsames System?
Funktionalität	Besitzt der Nutzer Kenntnis über sämtliche Funktionen?
	Schöpft der Nutzer die Funktionsmöglichkeiten voll aus?
Anwendung	Kann die Software parallel zu anderen Tätigkeiten bedient werden?
	Kann die Software auf verschiedenen Geräten genutzt werden?

Tabelle 1: Leitfragen zur Bedarfskategorie Produkt

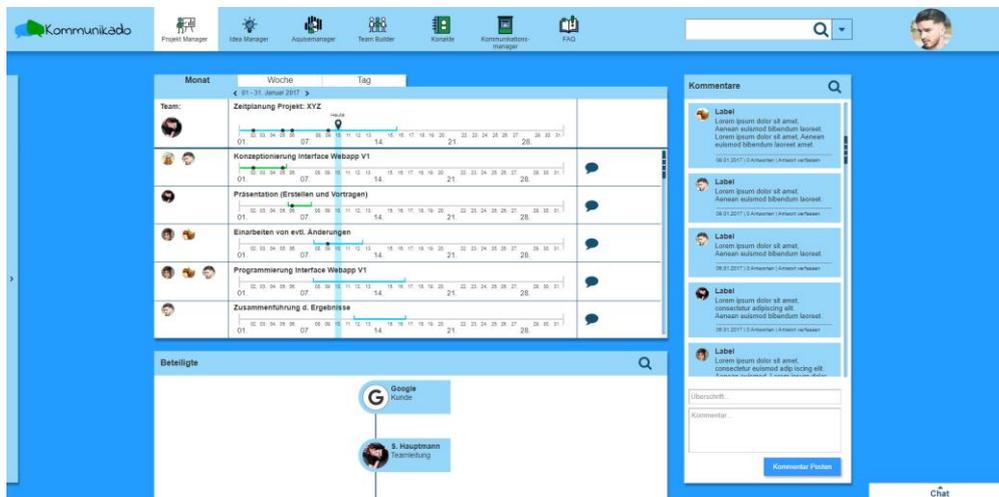


Abbildung 1: Zentralisierung - Struktogramm mit der hierarchischen Beziehung der einzelnen Beteiligten, von den Beteiligten hochgeladene Dateien sowie projektbezogene Kommentare und Chat

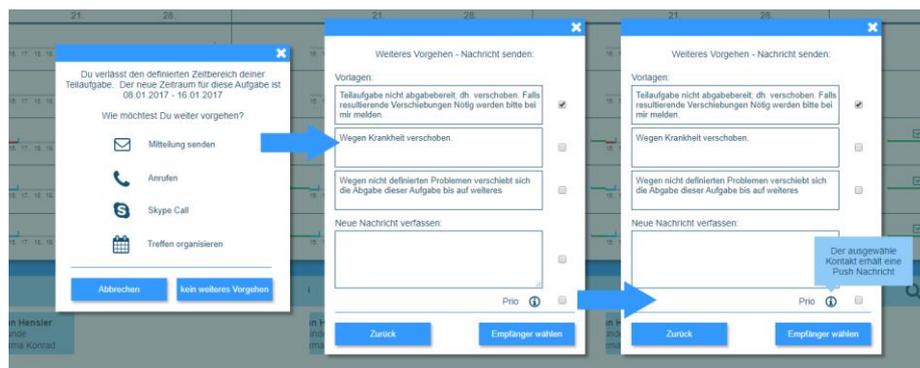


Abbildung 2: Funktionalität - Einsatz von Popups und Mouseover als unterstützendes Element

Kategorie Prozesse	Leitfragen
Abstimmung	Kann der Status (Ort, Zeit, Verfügbarkeit) von Kollegen abgerufen werden?
	Werden längere Abwesenheitszeiten früh genug kommuniziert?
	Können Vertretungen mit wenig Vorbereitung übernommen werden?
Dokumentation	Findet eine konsequente Dokumentation relevanter Inhalte statt?
	Werden motivierende Anreize für die Dateneingabe geboten?
	Gibt es Methoden (Schemata, Funktionen) zur effizienten Dokumentation?
	Wird ein verantwortungsvoller Umgang mit Daten ermöglicht?

Weiterleitung	Ist bei der Kommunikation über Dritte die zuverlässige Ankunft beim Empfänger sichergestellt?
	Können weitergeleitete Nachrichten mit relevanten Zusatzinformationen versehen werden?
	Wird sichergestellt, dass auf jede gescheiterte Kontaktaufnahme eine Reaktion folgt?
Absprache	Wird die Konkretisierung von mündlichen Vereinbarungen unterstützt?
	Wird die möglichst frühe Aufdeckung von Missverständnissen gefördert?

Tabelle 2: Leitfragen zur Bedarfskategorie Prozesse

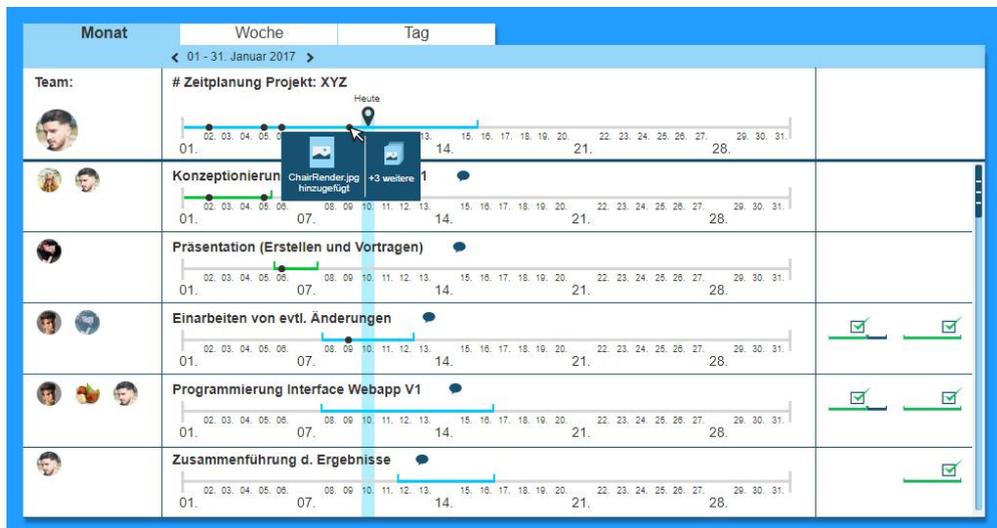


Abbildung 3: Dokumentation – Interaktives Gantt-Chart mit Visualisierung neu hinzugefügter Dateien, sowie Vorschau per Mouseover

Kategorie Individuum	Leitfragen
Informationsbedürfnis	Können Kunden sich über aktuellen Arbeitsstand und Fortschritte informieren?
	Wird eine regelmäßige Kontaktaufnahme mit Kunden angeregt?
	Wird eine hohe Erreichbarkeit von Ansprechpartnern gewährleistet?
	Sind die erbrachten Dienstleistungen für Kunden nachvollziehbar?
Kunde	Werden individuelle Eigenschaften des Kunden berücksichtigt?
	Ist eine Anpassung an die Fachkompetenz des Kunden möglich?
	Wird ein Bewusstsein für die Situation des Kunden gefördert?

Mitarbeiter	Werden die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter berücksichtigt?
	Wird eine eindeutige Rollenverteilung unterstützt?
	Wird eine Perspektive auf den Gesamtkontext gefördert?

Tabelle 3: Leitfragen zur Bedarfskategorie Individuum



Abbildung 4: Mitarbeiter – Kompetenzbasierte Teamzusammenstellung aufgrund individueller Selbsteinschätzungen

5 Mehrwehrt für User Experience Professionals

Da die Arbeit in Kundenprojekten eine wichtige Rolle im beruflichen Alltag vieler Usability Professionals spielt, nehmen kompetente Kommunikation und nachhaltige Beziehungen einen hohen Stellenwert ein. Angesichts dieser Thematik bietet der Beitrag mit seinem Fokus auf möglichst übertragbare Bedarfe und allgemeingültige Leitfragen einen Mehrwert für diverse Bereiche der beruflichen Praxis. Unabhängig vom konkreten Anwendungskontext stellt der Beitrag ein Beispiel dafür dar, wie ein nutzerorientiertes, psychologisch geleitetes Vorgehen bei der Unterstützung menschlichen Verhaltens durch technische Produkte aussehen kann.

Danksagung

Dieser Beitrag und das zugrundeliegende Verbundprojekt Kommunikado werden gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (FKZ: 01IS15040).

Literaturverzeichnis

- Cetacea Communications (2013). *Ergebnisse der empirischen Studie 2013 - Kommunikation in Projekten*. Verfügbar unter <http://www.cetacea-gmbh.de/Publikationen/Studien>
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Frey, D., & Jonas, E. (2002). Die Theorie der kognizierten Kontrolle. *Theorien der Sozialpsychologie*, 3, 13-50.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162(3859), 1243-1248.
- Honer, A. (1994). Das explorative Interview: Zur Rekonstruktion der Relevanzen von Expertinnen und anderen Leuten. *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*, 20(3), 623-640.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- O'Reilly, C. A. (1977). Personality - job fit: Implications for individual attitudes and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1), 36-46.
- Rietiker, S., Scheurer, S., & Wald, A. (2013). Mal andersrum gefragt: Ergebnisse einer Studie zu Misserfolgsk Faktoren in der Projektarbeit. *Projektmanagement aktuell*, 4, 33-39.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 10, 173-220.
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2), 325-339.
- Tretter, S., & Diefenbach, S. (2016). Von der Datenverwaltung zur erfolgreichen Kommunikation: UX-Design für Customer-Relationship-Management (CRM) Systeme aus psychologischer Perspektive. *UP 2016*.
- Zahrnt, C. (2002). *Projektmanagement von IT-Verträgen. Ein Ratgeber für Auftragnehmer und Auftraggeber*. Heidelberg: dpunkt-Verlag.

Autoren

Tretter, Stefan



Stefan Tretter studierte Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie an der LMU München, wo er seit Oktober 2015 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie tätig ist. Derzeit beschäftigt er sich im Rahmen eines BMBF-geförderten Verbundvorhabens mit der Verbesserung der Kundenkommunikation und Kundenbeziehungen von kleinen und mittleren Unternehmen durch interaktive Produkte. Seine Forschungsinteressen liegen im Bereich der Markt- und Konsumentenpsychologie, vor allem im Nutzererleben bei der Mensch-Technik-Interaktion.

Niess, Jasmin



Jasmin Niess studierte Psychologie mit Schwerpunkt Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Wien. Seit Mai 2015 ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der LMU München, in der Arbeitsgruppe von Prof. Dr. Sarah Diefenbach tätig. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit der Integration von psychologischem Wissen in interaktive Technologien, um die User Experience zu verbessern. Derzeit fokussiert sie sich beispielsweise auf die Kommunikation zwischen Selbstverbesserungstechnologien und dem Nutzer.

Diefenbach, Sarah



Sarah Diefenbach ist Professorin für Wirtschaftspsychologie an der LMU München, studiert hat sie Psychologie mit Nebenfach Informatik. Seit 2007 beschäftigt sie sich mit der Erforschung des Konsumentenerlebens und der Gestaltung interaktiver Produkte unter psychologischen Gesichtspunkten. Aktuelle Forschungsarbeiten beschäftigen sich beispielsweise mit der Rolle psychologischer Bedürfnisse sowie der Gestaltung von Technologien für Veränderung und Selbstverbesserung. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Entwicklung von Methoden für User Experience Design und Evaluation für Forschung und Praxis.



Schmitt, Hartmut

Hartmut Schmitt ist Koordinator für Forschungsprojekte bei der HK Business Solutions GmbH. Er ist seit 2006 in Verbundvorhaben im Umfeld Mensch-Computer-Interaktion, Usability/User Experience und Software-Engineering aktiv. Hartmut Schmitt leitet bei der German UPA den Arbeitskreis Usable Security & Privacy und ist Mitglied des Arbeitskreises User Research.



Franz, Benjamin

Benjamin Franz ist Geschäftsführer von Custom Interactions – einer Agentur für psychologische Produktgestaltung in Darmstadt. Vor deren Gründung studierte er Allgemeinen Maschinenbau an der TU Darmstadt und promovierte anschließend im Bereich der Gestaltung von Mensch-Maschine Schnittstellen. Bei Custom Interactions beschäftigt er sich mit der nutzer- und bedürfnisgerechten Gestaltung komplexer User Interfaces. Seit 2014 hält er Lehrveranstaltungen an der TU Darmstadt zu den Themen Gestaltung von Mensch-Maschine Schnittstellen und nachhaltige Produktentwicklung. Seine Kenntnisse bringt er zudem in thematisch passenden DIN-Spec Gremien ein.



Lauer, Michèle

Michèle Lauer arbeitet bei Custom Interactions – einer Agentur für psychologische Produktgestaltung in Darmstadt als Junior Usability und User Experience Consultant. Vor dem Berufseinstieg studierte sie an der Hochschule Darmstadt den Bachelorstudiengang Wissenschaftsjournalismus und machte im Anschluss ihren Master im Studiengang Medienentwicklung. Bei Custom Interactions unterstützt sie durch die Befragung von Nutzern in verschiedensten UX-Formaten wie z.B. UX-Tests und Feldstudien. Zudem verantwortet Sie bei Custom Interactions das Projekt Kommunikado.