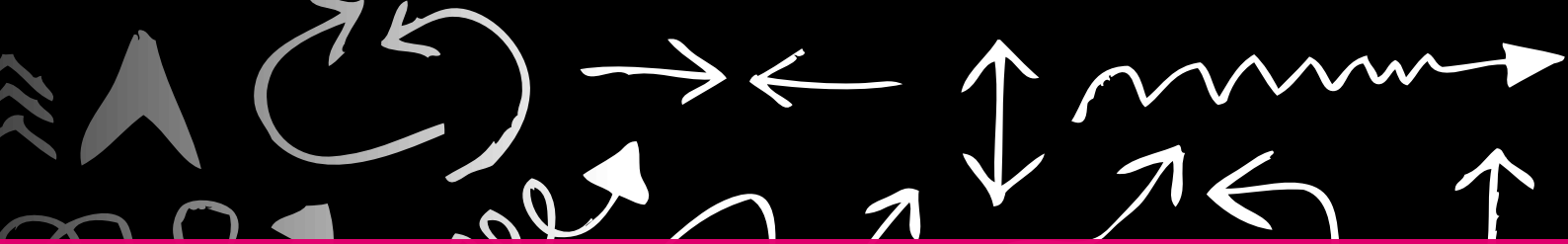


Organisationaler Change

Wandel im Wandel

Change, von oben diktiert und etappenweise durchgeplant: Das funktioniert in Zeiten, in denen sich politische und ökonomische Verhältnisse rasant verändern, weniger denn je – wenn es überhaupt jemals im erhofften Ausmaß funktioniert hat. Allzu oft wurde auch damals schon am tatsächlichen Bedarf der Organisation vorbeigewandelt. Ein neues Changeverständnis will damit aufräumen. Die Organisation soll demnach nicht qua ambitioniertem Managementplan verändert werden, sie soll vielmehr in die Lage versetzt werden, sich aus sich selbst heraus zu verändern – so wie sie es braucht.

In unserem Themenschwerpunkt zeigen wir, welches Mindset es dafür braucht, welche Methoden es gibt, um Wandel auf diese Art anzugehen, und warum es wichtig ist, sich bei aller Euphorie für neue Ansätze einen wachen Blick für die grundsätzlichen Widersprüche zu bewahren, die jedem Wandel innewohnen.



New-Organizing-Strategien
**Kein Wandel ohne
Widersprüche**



Situativer Change
**Pragmatisch
wandeln**

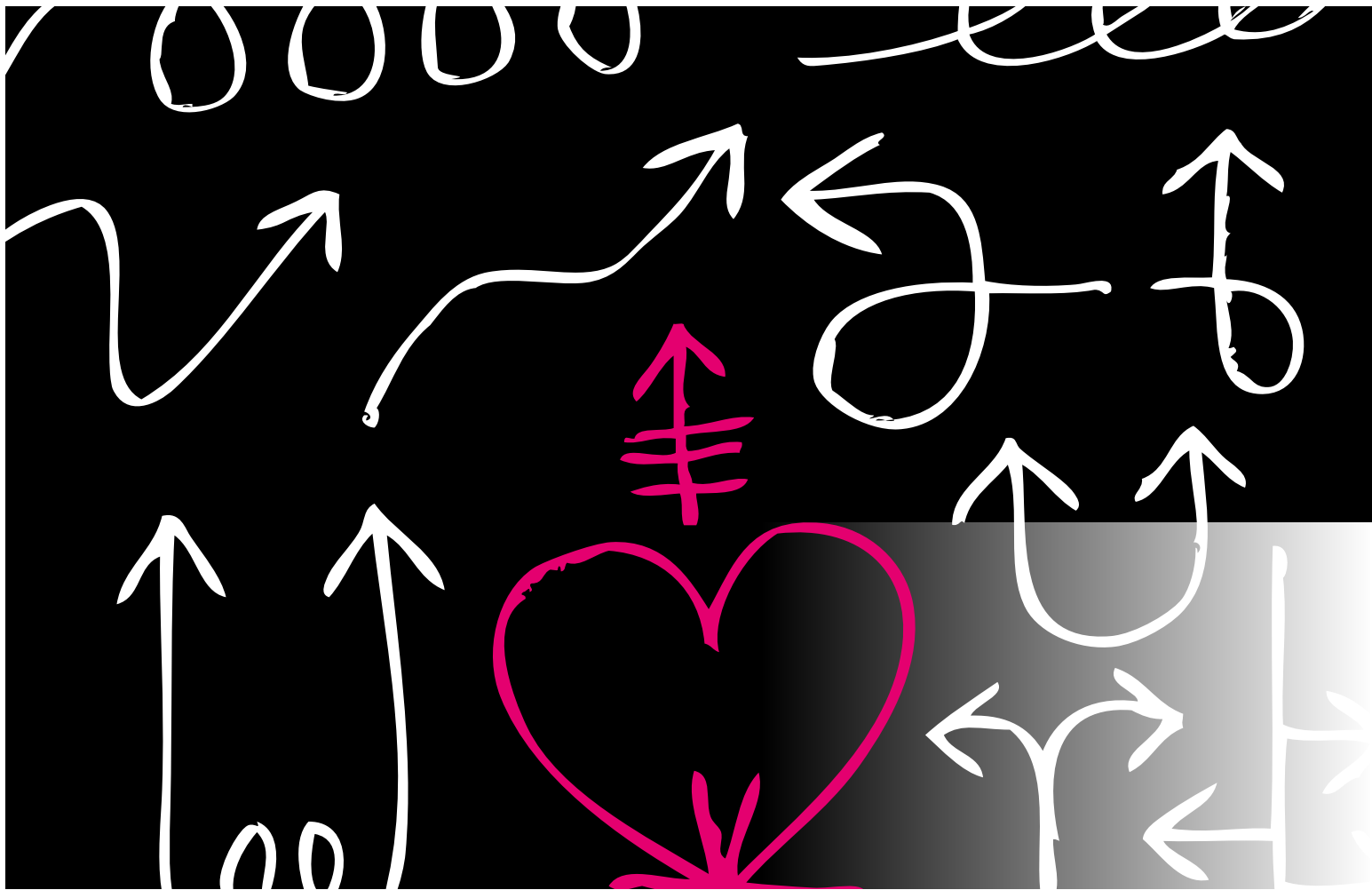


Corporate Nudging
**Verlockende
Veränderungen**



Wandel mit Design Thinking
**Menschenzentriert
verändern**





Grafik: iStock/tumdee

Preview

- ▶ **Räumliche Wirkung:** Wie sich mit Ortswechseln die Trägheit gegenüber Neuem überwinden lässt
- ▶ **Erfolgsgalerien und Wettbewerbe:** Wie sich mit Plakaten und Pitches Veränderungsprozesse mit Bedeutung aufladen lassen
- ▶ **Interessieren durch Exklusivieren:** Wie sich die Neugier der Change-Beteiligten auf relevante Informationen steigern lässt
- ▶ **Standardfragen und Horrorszenarien:** Wie sich Change-Aktionismus mit kleinen Denkanstößen entgegenwirken lässt
- ▶ **Erfolg first:** Wie sich der Mechanismus der selbsterfüllenden Prophezeiung im Change durchbrechen lässt

Informeller Austausch im Unternehmen über Abteilungsgrenzen hinweg ist wertvoll – und wird mit zunehmender Komplexität immer wertvoller. Je mehr die Organisationsmitglieder miteinander sprechen, desto eher werden wichtige Zusammenhänge identifiziert, entscheidende Entwicklungen registriert und gute Ideen kreiert. Wie würden Sie als Inhouse-Berater oder Changemanagerin die Förderung des internen Austausches angehen? Erst mal ein Kick-off-Meeting veranstalten, in dem alle Führungskräfte fürs Thema sensibilisiert werden? Oder eine Inhouse-Konferenz mit Austauschflächen für übergreifende Fragestellungen? Wie wäre es damit: Sie stellen in einer freien Ecke im Unternehmen, an der viele Mitarbeitende vorbeilaufen, ein paar Stehtische auf, auf denen täglich kleine Snacks platziert werden, und daneben einen Kühlschrank mit einer kleinen Getränkeauswahl. Wetten, dass die Kommunikation im Unternehmen mit der Zeit zunehmen wird?

Für Maßnahmen dieser Art gibt es eine spezielle Bezeichnung: Nudging. Der Begriff kommt vom englischen Wort „Nudge“, das „kleiner Stoß“ oder „Schubs“ bedeutet. Nudging ist ein Ansatz aus der Verhaltensökonomie, bei dem es darum geht, durch

einen kleinen Eingriff in die Prozess- oder Infrastruktur, einen Nudge (im Beispielfall das Aufstellen des kleinen Stand-together-Arrangements) einen Anstoß zu einem erwünschten Verhalten zu geben (organisationaler Austausch).

Nudges üben keinen Zwang aus – der leicht Reaktanz erzeugt – und arbeiten auch nicht mit starken wirtschaftlichen Anreizen – deren Wirkung allzu leicht verpufft. Vielmehr machen sie sich das typisch Menschliche zunutze – bestimmte Denk- und Wahrnehmungsmuster, psychologische Mechanismen oder allgemeine Verhaltenspräferenzen, um Denkanstöße zu geben und Personen zu einem bestimmten Verhalten auf sanfte Weise zu führen, sozusagen zu verführen. Im Beispielfall etwa die Neigung, kostenlose Nahrung nur schwer verschmähen zu können – der Jäger und die Sammlerin in uns lassen grüßen – und die Vorliebe, vorgegebene Strukturen zu nutzen. Wenn man dafür sorgt, dass gerade in der ersten Zeit regelmäßig zumindest immer zwei, drei Personen an den Tischen stehen, würde zudem noch der Nachahmungseffekt wirken. Eine weitere psychologische Neigung, die bei diesem Nudge eine weniger offensichtliche, aber

Verlockende Veränderungen

Trägheit gegenüber Neuem, mangelnde Bedeutungszuschreibung, zu starke Handlungsorientierung ... aus Sicht der Verhaltensökonomik gibt es vor allem fünf Problematiken, die organisationalen Wandel behindern. Am besten lässt sich diesen auf sanfte Weise begegnen – indem die Gestaltenden und Beteiligten zu einem wünschenswerten Verhalten im besten Sinne des Wortes verführt werden. Dazu reicht meist schon ein kleiner Stups, ein Nudge.

nicht weniger wichtige Rolle spielt: die Tendenz, unausgelegene Überlegungen und erste Ideen eher im Stehen anzusprechen als im Sitzen.

Die Anwendung von Nudges fördert den Perspektivwechsel

Als Methode der Verhaltensförderung oder besser gesagt – im besten Sinne des Wortes gemeint – Verhaltensverlockung, ist Nudging für den Einsatz im Change wie gemacht. Denn letztlich geht es bei organisationalem Change immer genau darum: um eine sinnvolle Veränderung bestimmter Verhaltensweisen im Unternehmen. Ein weiteres Argument für den Einsatz von Nudging im Change: Die Entwicklung oder Auswahl von Nudges (ver-)führt dazu – zwar nicht immer, aber in vielen Fällen –, die Veränderungen mehr aus Perspektive der Mitarbeitenden zu betrachten. Und da die Anwendung von Nudges außerdem in aller Regel nicht aufwendig ist, sie weder viel kosten und ihre Einführung respektive ihr Einsatz keinerlei Trara und Brimborium braucht, eignen sie sich wunderbar zum Ausprobieren. Sofern die Nudges zunächst experimentell eingesetzt werden, ist nicht

viel passiert, wenn ein Nudge nicht funktioniert. Dann kann man es einfach mit einem anderen versuchen – oder eben auf eine andere Change-Methodik zurückgreifen.

Aus Sicht der Verhaltensökonomie lassen sich im Change vor allem fünf Problemfelder erkennen. Alle fünf bieten gute Ansatzpunkte für Nudging. Schon mit kleinen Nudges lässt sich auf ihnen einiges, teils sogar viel bewirken.

Nudging-Feld 1

Trägheit gegenüber Neuem

Viele Menschen sind Neuerungen gegenüber grundsätzlich (erst einmal) skeptisch eingestellt. Der aktuelle Status quo wird als Referenzpunkt genommen und tendenziell – weil vertrauter – gegenüber möglichen Alternativen als besser bewertet. Diese Wahrnehmungsverzerrung, die auch als Status-quo-Bias bezeichnet wird, liegt vor allem darin begründet, dass jede Neuausrichtung einen Mehraufwand bei unsicherem Ausgang und einen möglichen Verlust angestammter Besitztümer und Gewohnheiten bedeutet. Weniger wissenschaftlich ausgedrückt: Wir neigen dazu,

Eines der Haupthindernisse im Change: Wir neigen dazu, uns das Gegebene schön- und das Mögliche schlecht-zudenken, weil der Weg vom einen zum anderen wahrscheinlich anstrengend ist und uns möglicherweise etwas kostet, an das wir uns gewöhnt haben – Aufgaben, Verantwortungsgebiete, Positionen, Rollen etc.

uns das Gegebene schön- und das Mögliche schlechtzudenken, weil der Weg vom einen zum anderen wahrscheinlich anstrengend ist und uns möglicherweise etwas kostet, an das wir uns gewöhnt haben – Aufgaben, Verantwortungsbereiche, Positionen, Rollen etc. Die daraus resultierende Trägheit gegenüber dem Neuen wird noch verstärkt durch den sogenannten Loss Aversion Bias, also der Tendenz, Verluste stärker zu gewichten als mögliche Gewinne. Heißt etwa: Wir fürchten um unsere gewohnte Rolle unverhältnismäßig stark, während wir sich bietende Chancen im Change auf neue, vielleicht viel interessantere Rollen systematisch unterbewerten.

Um die Organisationsmitglieder diesen Denktendenzen zum Trotz für den Wandel zu gewinnen, wird in Transformationsprozessen oft großer Aufwand getrieben – angefangen von intensiven Überzeugungsgesprächen über emotionale Aufrufe der Geschäftsführung über aufwendig inszenierte Kick-off-Konferenzen bis hin zu umfangreichen Change-Kampagnen. Im Mittelpunkt steht dabei stets die Frage: *Wie* erreichen

wir mit unseren Botschaften die Mitarbeitenden? Welche Frage aus Perspektive der Verhaltenökonomie respektive des Ansatzes des Nudgings jedoch ebenfalls interessant ist: *Wo* erreichen wir sie mit unseren Botschaften?

Tatsächlich sind nämlich Menschen tendenziell Neuem gegenüber umso aufgeschlossener, je höher und heller die Räume sind, in denen sie sich befinden. An dieser Erkenntnis anknüpfend könnte ein Nudge darin bestehen, das Teamgespräch zum neuen Transformationsprozess vom Meeting-Raum in die lichtdurchflutete Eingangshalle zu verlegen oder die Kick-off-Konferenz unter freiem Himmel. Ein anderer möglicher Nudge, der die Wirkung des „freien Raumes“ mit einem weiteren psychologischen Effekt kombiniert: Über den Change wird im Rahmen eines Walk-&-Talk-Formats diskutiert. Denn wenn sich Menschen bewegen, sind sie eher bereit, sich auf neue Wege ein- und Bekanntes zurückzulassen.

Eine Maßnahme aus dem Change-Koffer, die sich in diesem Problemfeld als Nudge nutzen lässt, ist die Bestimmung einer Person in Abteilungs- oder Managementteam-Meetings zum „Devil’s Advocate“. Seine Aufgabe: unangenehme Fragen stellen und schwarzmalen. Was passiert, wenn wir immer so weitermachen wie bisher, während die Prozesse immer komplexer werden? Was ist, wenn wir weiterhin alles auf diesen einen Kunden ausrichten und dieser dann geht? Oder: Wenn wir diese Strukturen so lassen, sind wir spätestens in zwei Jahren handlungsfähig oder benötigen die doppelte Personenzahl, um unsere Prozesse zu meistern. Selbst wenn die Szenarien, die der Anwalt oder die Anwältin des Teufels malt, noch so überzogen sind – die Teammitglieder werden zuhören, sich Gedanken machen und mithin wahrscheinlich (mehr) Veränderungsenergie entwickeln. Denn (potenzielle) Gefahren ziehen menschliche Aufmerksamkeit geradezu magisch an. Probe aufs Exempel: Würden Sie einen Artikel in Ihrer Lieblingszeitschrift überblättern mit der Überschrift „Die 10 häufigsten Todesursachen im Büro“? Ein weiterer Vorteil der Methode: Weil der Person die Aufgabe offiziell zugewiesen wurde, nehmen die Kollegen die Kritik weniger persönlich – eine sachliche Diskussion der Fragen und Bedenken wird einfacher.



Mehr zum Thema

► Christoph Harff, Christopher McLachlan: **Corporate Nudging – Verhaltensmuster in Organisationen durch intelligente Anstupsler verändern.**

Haufe 2021, 29,95 Euro.

Eine umfassende Bestandsaufnahme und Analyse des Einsatzes von Nudging in Unternehmen. Obwohl wissenschaftlich tief getaucht wird – vor allem in den Bereich der Verhaltensökonomie –, steht doch die Anwendungsperspektive im Vordergrund: In welchen Bereichen können Unternehmen Nudges wie nutzen? Was sind die größten Herausforderungen für Nudging-Anwendende? Und wie lassen sich eigene Nudges im Unternehmen entwickeln? Mit vielen Fallbeispielen, die sowohl spitz seziiert als auch erzählerisch illustriert werden.

► Martin J. Eppler, Sebastian Kernbach: **Bessere Meetings durch Nudging – Produktive Schubser.**

www.managerseminare.de/MS247AR07

Sie dauern zu lange, bringen wenig, sind dafür oft konfliktreich ... Meetings laufen in vielen Unternehmen alles andere als rund. Mithilfe von Nudges lassen sich ihre Qualität und Effektivität merklich verbessern. Einige der hier vorgestellten Meeting Nudges funktionieren geradezu im Handumdrehen, genauer gesagt: Sie lassen sich mit ein paar wenigen Handgriffen ohne besondere Vorbereitung umsetzen.

Nudging-Feld 2

Fehlende Bedeutung

Egal, wie klar die Dringlichkeit des Wandels bzw. die berühmte Burning Platform beschrieben und wie gut ein attraktives Zielbild gezeichnet wird, haben Change-Prozesse doch fast immer mit Energieverlust zu kämpfen. Im Umsetzungs- und Arbeitsalltag rückt die Bedeutung des Prozesses in den Köpfen des Gros der Organisationsmitglieder sukzessive in den Hintergrund, zumindest dann, wenn die Bedeutung nicht immer wieder – um im sprachlichen Bild zu bleiben – aufgeladen wird. Eine ebenso einfache wie effektive Möglichkeit dazu ist die Sichtbarmachung von Erfolgen. Zu sehen, dass das, was man tut, eine Wirkung erzielt, lässt einen dessen Bedeutung erleben und ist einer der stärksten Motivatoren überhaupt, um damit weiterzumachen.

Exkursionen zu „Orten“ im Unternehmen, an denen sich Change-Erfolge live beobach-

ten oder besichtigen lassen, sind mithin eine hervorragende Maßnahme, um Organisationsmitgliedern einen kleinen Stups zu geben, um den entsprechenden Prozess (weiter) mit voranzutreiben. Oft aber natürlich nur schwer zu realisieren. Was jedoch immer möglich ist: die Erfolge via Zahlen, Daten und Fakten sichtbar machen – und zwar im wörtlichen Sinne. Also nicht in Form von Berichten oder Tabellen, sondern auf Plakaten mit großer schwarzer Handschrift auf weißem Papier und am besten noch ausgeschmückt in Farbe, die in den Fluren des Unternehmens aufgehängt werden. Allein schon deshalb, weil solche handgemalten Poster in der heutigen digitalisierten Welt kontradiktorisch sind, ziehen sie Aufmerksamkeit. Vor allem dann, wenn regelmäßig neue dazukommen und so ganze Erfolgsgalerien entstehen.

Einen weiteren Nudging-Ansatz, um Veränderungsprozessen (mehr) Bedeutung zu verleihen und so zum Mitmachen anzustupsen, bieten firmeninterne Wettbewerbe oder „Awards“. Zum Beispiel können alle

Menschen sind Neuem gegenüber tendenziell umso aufgeschlossener, je höher und heller die Räume sind, in denen sie sich befinden.



Privat-Institut Dr. Berninger-Schäfer GmbH

Coaching | Führung | Gesundheit

Starttermine der Online-Ausbildungen

Business-Coach Online

23.09. & 30.09.2022: Coaching Konzept & Coaching-Prozess

Lageorientierte Führung

17.02.2023 & 24.02.2023: Führung neu denken

Zusatzqualifikation Agiles Management Online

03.02.2023 & 04.02.2023: Agiles Mindset

Zusatzqualifikation Agiles Coaching

03.02.2023 & 04.02.2023: Agiles Mindset

Zusatzqualifikation Online-Coaching

17.02.2023: Coaching-Prozess

Wir beraten Sie gerne zu unserem modularen Lehrgangsangebot!

www.karlsruher-institut.de

Tel.: 0721/161-1848

(Technische Einweisung für die Online-Ausbildungen:
14.09.2022, 26.01.2023)





Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS294AR03

Tutorial

Per Nudging gewünschtes Verhalten fördern



Nudging ist eine Strategie der Verhaltensänderung, bei der Menschen ein kleiner Schubs (englisch: Nudge) in eine bestimmte Richtung gegeben wird. Eine einfache Orientierungshilfe, wie das funktionieren kann, bietet das sogenannte EAST-Framework, das vom britischen Behavioural Insights Team (BIT), bestehend aus Psychologen und Verhaltensökonomen, entwickelt wurde.

Das **EAST-Motto** lautet: Wer ein bestimmtes Verhalten fördern möchte, gestalte es einfach (easy), attraktiv (attractive), sozial (social) und zeitgemäß (timely).

Easy

Der erste Ansatzpunkt ist die Reduzierung des Aufwandes, der nötig ist, um das gewünschte Verhalten zu zeigen. Ein typischer Weg dazu im Nudging: Die erwünschte Handlungsoption wird zum Standard gemacht, andere Optionen müssen dagegen aktiv gewählt werden. Wenn in den Druckmenüs im Unternehmen „beidseitiges Drucken“ als Standard eingestellt wird, reduziert sich der Papierverbrauch sofort. Das „Easy“ bezieht sich zudem auf die Formulierung von Botschaften, mit denen zum gewünschten Verhalten aufgerufen wird. In Sachen Response-Rate sind einfache, klare Botschaften komplizierten eindeutig überlegen. Eine in diesem Sinne gute Nudging-Botschaft, präsentiert auf einem Plakat in der Kantine, könnte etwa lauten: „Gesund essen – fit weiterarbeiten.“

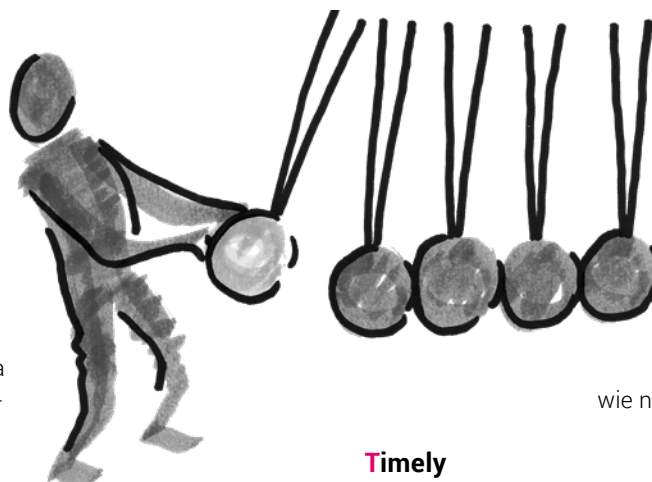
Attractive

Wenn das Kantinentafelbild zudem noch mit einem Bild eines leckeren Salates garniert ist und unmittelbar über der Essensausgabe hängt, ist dessen Wirkung wahrscheinlich noch größer. Die einfache Regel: Die Wahrscheinlichkeit, dass wir etwas tun, steigt, je mehr unsere Aufmerksamkeit darauf gelenkt wird. Und eine gute, attraktive Präsentation zieht Aufmerksamkeit automatisch an. Zur „Attraktion“ kann dabei mit Farben, Bildern, Personalisierungen oder auch Anreizsystemen gearbeitet werden. Schon kleine, eher

symbolische finanzielle Anreize sind oft sehr attraktiv. Größere finanzielle Anreize widersprechen dagegen den Grundgedanken des Nudgings und werden im Rahmen dieser Strategie nicht genutzt.

Social

Der vielleicht stärkste Hebel, um Menschen dazu anzustoßen, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen: demonstrieren oder mitteilen, dass die Mehrheit dieses Verhalten bereits zeigt. Denn Menschen neigen stark dazu, dem Vorbild der Gruppe zu folgen. Ein Hinweis, dass bereits 72 Prozent der Organisationsmitglieder dieses Jahr mindestens eine Weiterbildung absolviert haben, motiviert die übrigen, nachzuziehen. Zudem empfehlenswert: Netzwerke und Peer-to-Peer-Kontakte fördern, um kollektives Handeln und gegenseitige Unterstützung zu ermöglichen. Die Menschen, mit denen wir in Kontakt kommen, prägen unser Handeln so stark wie niemand anderes sonst.



Timely

Ein Faktor, der nicht bei allen Formen des Nudgings berücksichtigt werden kann, der aber zumindest im Hinterkopf behalten werden sollte, ist der Zeitpunkt. Es geht darum, zu erkennen, wann Menschen ihre Entscheidungen treffen und damit am empfänglichsten für Verhaltensänderungen sind. Der gleiche Verhaltensanstoß kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten eine deutlich stärkere oder schwächere Wirkung besitzen. Ein per se guter Zeitpunkt fürs Nudging ist, wenn sich die Zielpersonen außerhalb ihrer Gewohnheiten und Routinen befinden, also etwa gerade erst im Unternehmen angefangen haben.

Teams eingeladen werden, ihre konkreten (Veränderungs-)Erfolge zu Themen wie Nachhaltigkeit, Kundenzentrierung oder Innovation zu präsentieren. Wird den mitmachenden Teams bei der Entwicklung ihrer Erfolgs-Präsentation professionelle Unterstützung zur Seite gestellt, wird dies als, wie es in der Verhaltensökonomie heißt, Social Proof (Sozialer Beweis) für die Bedeutung des Themas im Unternehmen gewertet, was ein zusätzlicher Ansporn ist, teilzunehmen. Der kräftigste psychologische Stups ist jedoch der Peer Group Pressure, gepaart mit dem menschlichen Hang zum sozialen Vergleich. Vereinfacht und zugespitzt ausgedrückt: Kein Team will außen vorbleiben, und jedes Team ist zudem motiviert, mehr zu erreichen als die anderen.

Rolle spielt: Informationen, die nicht zu den eigenen Vorstellungen passen, werden erst gar nicht wahrgenommen, sondern – teils bewusst, teils unterbewusst – ausgeblendet. Kurzum: Die Gefahr ist groß, dass die Change-Gestaltenden den Prozess falsch oder zumindest verzerrt wahrnehmen und folglich suboptimale Maßnahmen einleiten.

Die Herausforderung besteht hier darin, die Prozessbeteiligten nicht nur regelmäßig und immer wieder mit wichtigen Informationen zu Fortschritten, Zielen, und Kernmotivation der Transformation zu versorgen. Ebenso muss man dafür sorgen, dass die Kollegen und Teammitglieder diese auch wahrnehmen und sich ernsthaft mit ihnen beschäftigen. Ein typischer Nudging-Ansatz

Nudging-Feld 3

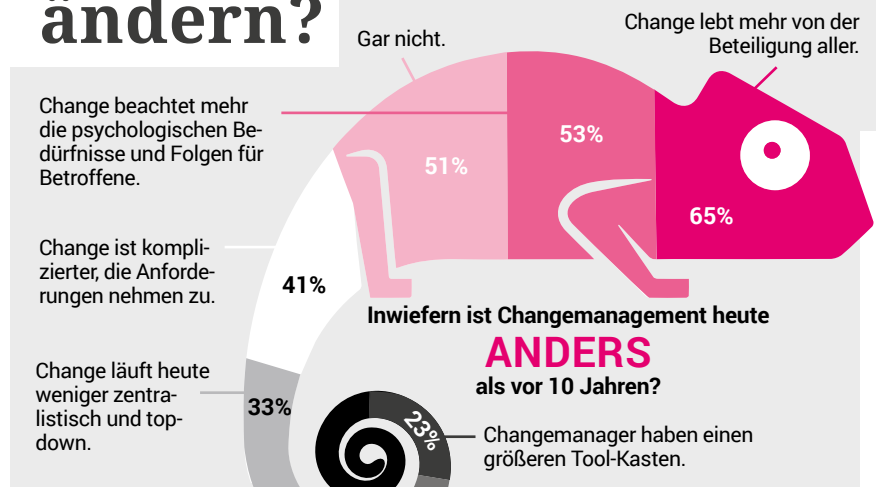
Unzureichende Information

Umfassende Transformationen sind in Unternehmen selten und in ihrer Wirkungsdynamik zudem komplex. Entsprechend eingeschränkt ist zu Beginn der Veränderung die Informationslage und mithin auch die Fähigkeit, die kommenden Prozesse zu prognostizieren. Selbst die Schlüsselspieler und -spielerinnen im Change, die, die ihn (mit)steuern, können anfangs nur über eine Ahnung verfügen, wie es laufen wird, ihr Big Picture ist zwangsläufig löchrig. Die Löcher füllen sie mit individuellen Vorstellungen und Erwartungen.

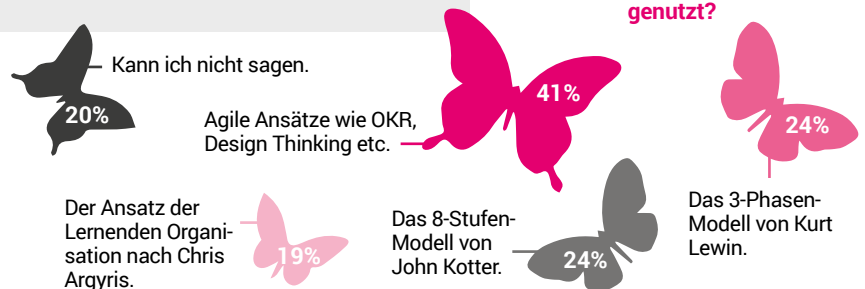
Ihre Erwartungen beeinflussen im späteren Prozessverlauf wesentlich, wie sie diesen wahrnehmen und selbst zu ihm beitragen. Vor allem aufgrund der menschlichen Neigung, Informationen so auszuwählen, zu ermitteln und zu interpretieren, dass diese zu den eigenen Erwartungen passen. In der Verhaltensökonomie wird diese typische Wahrnehmungsverzerrung als Confirmation Bias bezeichnet, der nicht umsonst einer der berühmtesten Bias überhaupt ist: Denn er ist nicht nur besonders verbreitet, sondern auch besonders stark in seiner Wirkung. Aus den gleichen Gründen nicht minder bekannt ist das Phänomen der selektiven Wahrnehmung, das in diesem Kontext ebenfalls eine nicht zu unterschätzende

Ergebnisse des MeinungsMonitors mS292

Wie muss sich CHANGE ändern?



Welche ANSÄTZE werden in Ihrem beruflichen Umfeld aktuell genutzt?



n=111 Leserinnen und Leser, die sich am MeinungsMonitor zum Thema „Wie muss sich Change ändern?“ in managerSeminare 292, Juli 2022, beteiligt haben. Grafik: © Katharina Langfeldt

Nudging in a Nutshell



Was bedeutet Nudging?

Als Nudging wird die Anwendung von Maßnahmen zur Beeinflussung der Entscheidungsfindung einer Person bezeichnet. Womit dabei auch und vor allem die Entscheidung gemeint ist, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen oder nicht. Die zentrale Frage bei der Entwicklung respektive Anwendung eines Nudges (engl. Stups oder kleiner Schubs) lautet: Wie kann der Optionenraum (die Architektur der Entscheidung) so ausgestaltet werden, dass die beste Entscheidung getroffen wird? Als „beste Entscheidung“ wird dabei diejenige verstanden, die Menschen wählen würden, wenn sie über alle relevanten Informationen verfügen, langfristig denken und handeln sowie keinerlei kognitiven Verzerrungen unterliegen würden. Ein Nudge darf zudem die Entscheidungsoptionen nicht einschränken, die Wahlfreiheit muss aufrechterhalten bleiben. Auf größere finanzielle Anreize wird beim Nudging verzichtet.



Wer hat's erfunden?

Der Begriff „Nudge“ wurde durch den Wirtschaftswissenschaftler Richard Thaler und den Rechtswissenschaftler Cass Sunstein geprägt. In ihrem Buch „Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness“ (deutscher Titel „Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt“) aus dem Jahr 2008 gehen sie der Frage nach, wie Menschen zu vernünftigem Verhalten angeregt werden können. Ausgangspunkt des Buches war Thalers Beobachtung, dass sich seine Kolleginnen und Kollegen, die selbst auf Fachtagungen und in ihren Vorlesungen das Bild des Homo oeconomicus predigten, vielfach irrational verhielten.



Welche Formen gibt es?

Grundsätzlich werden vier Arten von Nudges nach deren Gestaltung und Wirkweise unterschieden, wobei die „Artenabteilung“ nicht strikt ist. Ein Nudge kann auch verschiedenen Kategorien angehören. Diese lauten:

- ▶ **Reframe:** Informationen oder Optionen werden anders dargeboten, etwa besonders sichtbar gemacht. *Beispiel:* Der Obstkorb wird in der Kantine auf Augenhöhe präsentiert, für die Süßigkeiten muss man sich dagegen tief bücken.
- ▶ **Redesign:** Grundsätzliche Einstellungen, Optionen und Konsequenzen werden verändert. *Beispiel:* Verkäuferinnen und Verkäufer erhalten nicht mehr einen Bonus für erfolgreiche Abschlüsse, sondern starten mit dem maximalen Bonus, den es durch erfolgreichen Vertrieb zu verteidigen gilt.
- ▶ **Relieve:** Relieve-Techniken erleichtern die Annahme einer Option. *Beispiel:* Standardmäßig wird im Druckmenü „beidseitiges Drucken“ eingestellt.
- ▶ **Remind:** Es wird an ein bestimmtes (wünschenswertes) Verhalten erinnert. *Beispiel:* Eine Infomail, dass sich bereits sieben von zehn Teams zum internen Innovationswettbewerb angemeldet haben.



Was sind Corporate Nudges im erweiterten Sinne?

Als Corporate Nudges im erweiterten Sinne können alle Maßnahmen in Unternehmen bezeichnet werden, die aufgrund identifizierter Bias darauf abzielen, Denkanstöße in eine gewünschte Richtung zu geben, ohne Zwang auszuüben.



Ist Nudging ethisch fragwürdig?

Da Nudges unterschwellig wirken, ist es nachzuvollziehen, dass sie mitunter kritisch gesehen werden. Manche sehen in Nudging gar eine Form der Manipulation. Dieser Vorwurf ist nicht ganz von der Hand zu weisen. Auf der anderen Seite gilt es jedoch zu bedenken, dass Nudges konsequent auf das Grundprinzip der Eigenverantwortung setzen. Niemand wird zu etwas gezwungen, Nudges lassen immer die Wahl, sie regen nur an. Und (Verhaltens-)Entscheidungen lassen sich nur anregen, wenn eine generelle Bereitschaft besteht, das eigene Verhalten zu reflektieren und zu verändern. So gesehen werden mit Nudges keine Türen aufgebrochen, sondern eher offene Türen eingerannt.

für solche Fälle: Die Informationen werden exklusiviert, etwa in der Form, dass für jeweils sehr kleine Personengruppen jeweils eigene Info-Pakete geschnürt werden, die sie etwa als exklusive Newsletter erhalten. Die Newsletter für verschiedene Gruppen von Change-Beteiligten dürfen sich ruhig sehr ähneln, wichtig ist nur, dass sie etwas Spezifisches besitzen und vor allem, dass sie als exklusiv gelabelt sind. Die Exklusivität erhöht ihren wahrgenommenen Wert und triggert zudem die Neugier viel stärker als etwa eine Mail an alle. Informationen auf eine spezifische, andere Art darzubieten, ist übrigens die wohl am häufigsten genutzte Form des Nudgings. Sie wird als Reframing bezeichnet (siehe dazu auch Kasten „Nudging in a Nutshell“).

Nudging-Feld 4

Starke Handlungsorientierung

Viele Führungsteams neigen in Veränderungsprozessen dazu, den Fokus zu sehr auf die Maßnahmenebene zu legen und sich nicht ausreichend Zeit für eine Bestandsaufnahme und Problemanalyse zu nehmen (Action Bias). Das hängt vor allem damit zusammen, dass Entscheidungs- und Handlungsstärke als Führungsqualitäten in den Unternehmen in der Regel weit höher gehandelt werden als analytische Kompetenz. Kommt dann noch verstärkend hinzu, dass das Umfeld vermeidet, dem Führungsteam zu widersprechen (Sunflower Bias) und natürlich die Führungskräfte selbst einem Confirmation Bias unterliegen, ist es nicht mehr weit bis zur Selbstüberschätzung. Die Folge: Oft werden Transformationsprozesse ohne klare Ausrichtung gestartet, mit schwammigen Zielen oder mit einem Blumenstrauß an Initiativen, über deren wirkliche und wahrscheinliche Tragweite sich niemand auch nur annähernd bewusst ist.

Einen guten Nudging-Ansatz, um solchen Change-Aktionismus – der übrigens klar vom per se sehr sinnvollen iterativen Change-Vorgehen abzugrenzen ist – entgegenzuwirken, bieten Fragen, die standardmäßig am Ende eines jeden Meetings zum Pro-

zess gestellt werden. Etwa: Woran haben wir nicht gedacht? Oder: Was haben wir noch nicht ausreichend bedacht? So wird zum tieferen Denken angeregt, das sogar über den Moment hinausgeht. Denn solche offenen Fragen wirken unterbewusst weiter – sodass einem oft wichtige Aspekte, Punkte oder Lösungen irgendwann später in den Sinn kommen, wenn man gedanklich eigentlich gerade ganz woanders oder nirgendwo ist.

Gearbeitet werden kann zudem auch hier wieder mit dem Devil's Advocate Nudge oder dem mit ihm verwandten „Pre-Mortem-Workshop“, ebenfalls ein Nudge im erweiterten Sinne, bei dem Optionen in einen neuen Rahmen gesetzt werden (Reframing). Dazu wird auf Basis der getroffenen oder favorisierten Prozessentscheidung ein Horrorszenerario für die kommenden Jahre entwickelt. Leitfrage: Wie sieht unser Projekt bzw. unser Unternehmen aus, wenn wir mit der Entscheidung vollkommen falschlügen und die Umsetzung komplett schiefeht? Spannend wird es, wenn man auf Basis dieses Worst-Case-Szenarios die Schritte in den Abgrund zurückverfolgt. Wo genau ist uns das Projekt entglitten? Worauf haben wir nicht geachtet? Wo sind wir falsch abgebogen? So lässt sich aus Fehlern lernen, bevor man sie begangen hat.

Nudging-Feld 5

Selbsterfüllende Prophezeiung

Menschen haben die Tendenz, die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungen zu unterschätzen. Das gilt für gemeinsame Prozesse im Unternehmen genauso wie für persönliche Ambitionen, etwa sich gesünder zu ernähren und so schlanker und fitter zu werden. Der fehlende Glaube an Wirkung und Wert von Veränderungsmaßnahmen gepaart mit möglichen negativen Erfahrungen vergangener Transformationen kann zu einer Negativspirale von „Erwartung wirkt auf Verhalten wirkt auf Erwartung usw.“ führen, einer sogenannten Self-fulfilling Prophecy. Auf gut Deutsch: Weil wir erwarten, dass es nichts wird, wird es letztlich auch nichts. Unter anderem deshalb, weil die Negativerwartung Motivation und Handlungsmut raubt und uns blind für Möglichkeiten macht, die sich unterwegs ergeben.

Erfolgs-Nudges, wie die beschriebene Erfolgsgalerie, bieten einen guten Hebel, um

solche Negativspiralen erst gar nicht entstehen zu lassen. Ein anderer Erfolgs-Nudge: In monatlichen – am besten natürlich exklusiven – Newslettern wird über Fortschritte und positive Wirkungen im Change-Prozess berichtet. Natürlich darf und sollte darin auch auf bislang noch nicht gelöste Herausforderungen hingewiesen werden, aber bitte nicht – wie es in der Praxis bei solchen Berichten oft gemacht wird – als Erstes. Es macht in der Kommunikation einen großen Unterschied, ob man zuerst über die 65 Prozent Kunden, die zufrieden sind, spricht oder zuerst über die 35 Prozent, die unzufrieden sind.

Wer sich als Führungskraft, Berater oder Organisationsentwicklerin für solche Unterschiede sensibilisiert – etwa indem er Artikel wie diesen liest oder vielleicht sogar noch tiefer ins Feld der Verhaltensökonomie eintaucht – wird überall im Unternehmen Ansatzpunkte entdecken, wie sich via Nudging sinnvolle Verhaltensänderungen anstoßen lassen und Veränderungsprozesse besser ins Rollen gebracht werden können. Oft entfalten dabei die kleinsten Anstöße, von denen man nur wenig erwartet, die größte Wirkung.

Christoph Harff, Christopher McLachlan

Die Autoren: **Dr. Christoph Harff** ist Professor für Internationale Wirtschaftsbeziehungen und Verhaltensökonomie an der Hochschule Hamm-Lippstadt (HSHL). Vor seiner Karriere als Wissenschaftler hatte er verschiedene Führungspositionen bei internationalen Banken inne. Kontakt: www.christophharff.com



Foto: Hochschule Hamm-Lippstadt / Helen Sobirski

Dr. Christopher McLachlan ist Experte für Strategieentwicklung und Transformation. Nach einer Laufbahn als Unternehmensberater arbeitete er für mehrere Energiekonzerne in leitender Funktion. Aktuell ist er Geschäftsführer der DZ-4, einem Pionier der deutschen Solarenergie-Branche in Hamburg. Kontakt: www.linkedin.com/in/christopher-mclachlan



Foto: Christopher McLachlan

Menschen haben die Tendenz, die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungen zu unterschätzen.