

Change aus verhaltensökonomischer Perspektive erklärt

Veränderungen fallen uns auch deshalb so schwer, weil wir uns in bewährten Verhaltensmustern und Arbeitsweisen sicher fühlen. Doch wer die Verhaltensökonomie kennt, kann Change-Prozesse für alle zufriedenstellender und effizienter zum Ziel führen.

23. JANUAR 2019 – von Dr. Eike Wagner und Reto Blum



Um Verhalten zu ändern und Change-Vorhaben zu erleichtern, dem hilft das Wissen über Entscheidungsarchitekturen. Wer weiß, warum man wie entscheidet, kann Handlungsoptionen im Change gestalten.

Vorab: Wir Menschen sind keine rationalen, umfassend informierten Nutzenmaximierer und deshalb erklärt das Modell des Homo Oeconomicus unser Entscheidungsverhalten nur ungenügend. In Veränderungsprozessen kommen irrationale Verhaltensweisen noch häufiger vor, weil uns Veränderungen grundsätzlich irritieren und verunsichern. Und Entscheidungen unter Unsicherheit gehören zu den schwierigsten, denn wir sind empfänglicher für Entscheidungsverzerrungen, wenn wir uns nicht auf Erfahrungen, Bewährtes und den Status Quo stützen können.

Teil III: Wie wir mit Verhaltensökonomie und Entscheidungsarchitekturen den Change erfolgreicher machen

Autoren: Reto Blum & Eike Wagner


Seit über 50 Jahren erforschen Verhaltensökonomien das menschliche Verhalten. Unter Bounded Rationality wird die Erkenntnis zusammengefasst, dass Menschen nur begrenzt rational agieren. Menschen sind grundsätzlich entscheidungsfaul und dem Status Quo zu weiten Teilen ergeben. Wir schieben wichtige Entscheidungen vor uns her (Prokrastination) und wollen uns in vielen Fällen nicht umfassend informieren. Wir haben eine begrenzte Aufmerksamkeit und Willenskraft.

Die Verhaltensökonomien, allen voran der Nobelpreisträger Daniel Kahnemann, sprechen in diesem Zusammenhang vom dualen Entscheidungssystem. Dem System 1, das intuitiv, weitgehend automatisch, energieschonend und schnell funktioniert sowie dem System 2, das abwägend, berechnend, logisch und langsam arbeitet. Wir lieben System 1 und versuchen möglichst nicht mit System 2 zu arbeiten, weil uns das anstrengt und es langsam ist. Weil wir oft im System 1 agieren, nutzen wir häufig Faustregeln (Heuristiken) und unterliegen kognitiven Verzerrungen (Cognitive Biases). Zudem lassen wir uns vom Kontext (Frame), unserem Umfeld und der Darstellungsweise beeinflussen.

Die Wirkung von Cognitive Biases verstehen

Kognitive Verzerrungen sind systematische, meist unbewusste Neigungen beim Wahrnehmen, Erinnern, Denken und Urteilen. In Change-Situationen sind insbesondere diese Biases relevant:

- **Loss Aversion, Status Quo Bias und Endowment Effect:** Diese hindern uns daran, einen neuen Weg zu gehen, weil wir mögliche Verluste oder Risiken stärker gewichten als mögliche Chancen. Wir realisieren oft nicht, dass nicht entscheiden auch entscheiden bedeutet.
- **Over-Confidence, Sunk Cost Fallacy und Confirmation Bias:** Wir überschätzen regelmäßig unsere Fähigkeiten und unterschätzen unsere Schwächen und treffen oft Entscheidungen aufgrund bereits getätigter Investitionen und nicht aufgrund zukünftiger Chancen. Schlussendlich suchen wir gezielt nach Fakten, welche unsere bereits gefassten Meinungen bestätigen.
- **Not Invented Here und IKEA Effect:** Wir akzeptieren fremde Ideen schlecht und gleichzeitig glauben wir übermäßig stark an Lösungen, an denen wir selbst aktiv mitgearbeitet haben.

Dies ist nur eine Auswahl wichtiger Verzerrungen im Kontext von Change. Wer sich einen detaillierten Überblick verschaffen möchte, findet hier eine gute Übersicht: [Cognitive Bias Codex](#) .

Verhalten mit Entscheidungsarchitekturen beeinflussen

Wenn wir sagen, dass Biases systematische Entscheidungsverzerrungen sind, dann sagen wir damit, dass diese wiederkehrend auftreten und damit vorhersagbar sind. Wenn Menschen also systematische Fehler machen und diese stark vom jeweiligen Kontext beeinflusst werden, dann ist es möglich, Entscheidungen des Gegenübers zu gestalten.

Wenn wir zum Beispiel wissen, dass Menschen bei drei vergleichbaren Produkten, die nebeneinander präsentiert werden, am häufigsten das Mittlere wählen (sogenannter Center Stage Effect), dann sollten wir die Präsentation unserer Produkte nicht dem Zufall überlassen. Wenn wir auch wissen, wie Menschen systematisch auf Veränderungen und Unsicherheit reagieren, dann sollten wir uns auch in diesem Fall gut überlegen, wie wir den Kontext gegenüber den einzelnen Stakeholdern gestalten wollen.

Die Verhaltensökonomie bezeichnet diese Gestaltung des Kontextes als Entscheidungsarchitektur. Es geht darum, dem Menschen die Wahloptionen so darzustellen, dass er oder sie mit hoher Wahrscheinlichkeit eine bestimmte Entscheidung trifft, aber in seiner Entscheidungsfreiheit nicht eingeschränkt wird. Es gibt, genauso wie es viele Biases gibt, unzählige Formen von Entscheidungsarchitekturen: eine der mächtigsten und eindrucklichsten ist der sogenannte Default oder Vorgabewert: Da Menschen nicht gerne (aktiv) entscheiden und den Status Quo meist einer anderen, eventuell unsicheren Situation vorziehen, verharren wir Menschen tendenziell im Vorgabewert. Ein Beispiel: Länder, in welchen man per Geburt Organspender ist, haben eine Organspende-Quote von deutlich über 80 Prozent. Das heißt, weniger als 20 Prozent optieren sich aus dieser Vorgabe heraus. Auf der anderen Seite ist die Organspende-Quote in Ländern, in welchen man nicht per Geburt Spender ist, deutlich unter 20 Prozent. Das zeigt eindrucklich, wie entscheidungsfaul wir sind. Zudem, und dies scheint noch viel zentraler zu sein, sind wir oft beeinflussbar in unseren Entscheidungen.

Wenn sich intuitives Entscheidungsverhalten in Change-Situationen verstärkt, weil sie naturgemäß von Unsicherheit geprägt sind, dann wird die Gestaltung der Entscheidungsarchitektur einfacher, weil die systematischen Verzerrungen und intuitiven Effekte vermehrt auftreten.

Ein Experiment rund um den IKEA Effect verdeutlicht, wie in Change-Prozessen verhaltensökonomisch vorgegangen werden kann. Eine erste Gruppe von Teilnehmern wurde gebeten, auf Fragen freie Antworten

zu verfassen und zu beurteilen, wie stark sie sich mit den Antworten identifizieren. Nicht verwunderlich, identifizierten sich diese Teilnehmer maximal mit ihren Antworten. Die zweite Gruppe bekam Antworten fix vorgegeben und die Teilnehmer mussten sie nur noch den entsprechenden Fragen zuordnen. Die Identifikation mit den Lösungen war bei dieser Gruppe erheblich geringer. Der dritten Gruppe gab man die Lösungen als Wortbausteine vor und sie durften daraus die fertigen Sätze zusammenbauen. Obwohl damit faktisch eigentlich die Lösungen vorgegeben waren, war der eigene Beitrag zur fertigen Lösung ausreichend groß, sodass sich die Gruppe beinahe genauso hoch wie die erste Gruppe mit dem Ergebnis identifiziert hat. Ein erstaunliches Resultat. Wenn man also weiß, wie vorzugehen ist, kann man bei Stakeholdern auch dann eine hohe Akzeptanz erreichen, wenn die Lösung zu weiten Teilen bereits vorgegeben ist.

Den Wandel mit Experimenten gestalten

Verhaltensökonomien gehen induktiv vor: sie beobachten Menschen und leiten daraus Konzepte ab. Der Grund dafür ist, dass der konkrete Kontext so hohe Relevanz für unser Verhalten hat. Selbst bei fundiertem Wissen über die häufigsten Entscheidungsmuster ist es kaum möglich, die Wirkung einer definierten Entscheidungsarchitektur vorauszusagen, weil wir nicht wissen, welche Verzerrungen in einer konkreten Situation wie in Erscheinung treten und wie sie sich verstärken oder abschwächen. Dies lässt sich nur beantworten, wenn wir es experimentell testen. Und gerade in Change-Prozessen, in denen wir nicht auf Bewährtem aufbauen können, ist es wichtig, einen belastbaren Nachweis darüber zu erhalten, was funktioniert und was nicht.

Wenn Sie Experimente durchführen, befassen Sie sich im Vorfeld mit den Anforderungen für aussagekräftige und werthaltige Resultate. Beispielsweise ist zwingend eine Kontrollgruppe erforderlich, um die Wirkung auf die definierte Maßnahme zurückführen zu können. Ohne sind die Resultate faktisch wertlos.

Rolle von HR beim Einsatz verhaltensökonomischer Erkenntnisse

Die Verhaltensökonomie hat zahlreiche Erkenntnisse und Umsetzungsmaßnahmen entwickelt, die für den Einsatz im Change geeignet sind. Sie müssen nur bekannt sein und eingesetzt werden. Wir sind jedoch der Meinung, dass dies noch viel zu wenig geschieht, obwohl sie in Zeiten höherer Geschwindigkeit, disruptiver Veränderungen und steigender Unsicherheit erfolgskritisch sind.

Wenn es Ihnen gelingt, die Verhaltensmuster der Stakeholder zu erkennen, und zu verstehen, in welcher kognitiven Verzerrung diese begründet sind, dann haben Sie durch den Einsatz von Entscheidungsarchitekturen die Chance, das Verhalten der Stakeholder im Sinne der Veränderung zu beeinflussen. Aus diesem Grund gehört Wissen über menschliche Entscheidungsmuster in das Repertoire aller Personaler, um sie in konkreten Veränderungsprozessen einzusetzen und um die Verantwortlichen in den Organisationseinheiten und Projekten dafür zu sensibilisieren.

Die Artikel dieser Serie erscheinen im Abstand von zwei bis drei Wochen.

Die Serie richtet sich an alle, die in irgendeiner Form mit Veränderung zu tun haben und sich mit den relevanten Aspekten von wirksamem Wandel auseinandersetzen wollen. Außer den Namen der Themen verzichten wir

weitestgehend auf Modewörter. Wir wollen ja schließlich nicht den ersten Preis im Bullshit-Bingo gewinnen, sondern eine Bewegung vorantreiben.

+++ Weiterlesen zum Thema #New Change +++

› Teil II der Serie: Mit Gamification spielend verändern

› Teil I der Serie: Neues Verständnis von wirksamem Wandel aka #New Change nötig