

Nudge Management – mit kleinen Stupsern schnell zum Kulturwandel

Dr. Wolfgang Freibichler

Um die digitale Transformation zu meistern, müssen viele Unternehmen schnell einen grundlegenden Kulturwandel vollziehen. Nudge Management kann diesen Wandel beschleunigen. Dabei wird die Arbeitsumgebung so gestaltet, dass sich Mitarbeiter instinktiv klug verhalten. Vorreiter in diesem Bereich sind die führenden Technologieunternehmen im Silicon Valley.

Wie lassen sich Kreativität und Innovationskraft von Tausenden von Mitarbeitern in kurzer Zeit steigern? Bei Apple, Google und Amazon gibt es hierzu eine klare Meinung: „Exposure to Nature“ lautet ihre Devise. Die Menschen, die bei diesen Internetriesen arbeiten, sollen mehr Kontakt zu Pflanzen haben. Dahinter stecken handfeste wissenschaftliche Erkenntnisse. Der Aufenthalt im Wald oder im Park reduziert das Stresslevel. Das wiederum fördert kreatives Denken und steigert dadurch die Innovationskraft. Wie andere Unternehmen auch haben die Internet- und Technikgiganten ihre Büros typischerweise in dicht besiedelten Gebieten. Aber Apple und Co. scheuen keine Kosten, um riesige Parks mit Tausenden Bäumen neben ihren Bürogebäuden anzulegen. Diese Grünanlagen zeigen, welche Relevanz Unternehmenslenker wie Jeff Bezos von Amazon, Larry Page

und Sergey Brin von Google sowie – zu seinen Lebzeiten – Steve Jobs von Apple der Gestaltung des Arbeitsumfelds beimessen.

Der Grund dafür ist absolut rational: Das Umfeld, in dem sich Menschen befinden, beeinflusst ihr Verhalten massiv. Unternehmen, die einen Kulturwandel anstreben, können sich dies zunutze machen. Verhaltensänderungen lassen sich durch die gezielte Gestaltung des Arbeitsumfelds in relativ kurzer Zeit erreichen, sofern dabei verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse systematisch berücksichtigt werden. Nudge Management ist ein neuer pragmatischer Lösungsansatz, dies in der Unternehmenspraxis umzusetzen. Dabei muss es nicht gleich der Park auf dem Firmengelände sein – es gibt zahlreiche weitaus weniger kostspielige Nudges (englisch für Stupser), die schnell umgesetzt werden können.

» *Verhaltensänderungen lassen sich durch die gezielte Gestaltung des Arbeitsumfelds in relativ kurzer Zeit erreichen, sofern dabei verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse systematisch berücksichtigt werden.*

An der Schwelle zum digitalen Zeitalter erreicht die Bedeutung eines erfolgreichen Veränderungsmanagements ein völlig neues Niveau. Unternehmen aller Branchen suchen aktuell nach einem „New Way of Working“. Ziel ist es, binnen kurzer Zeit die Innovationskraft und Agilität zu steigern und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit auszubauen. Hochleistungskulturen erzielen eine hohe Produktivität und Zufriedenheit von einzelnen Mitarbeitern, Teams und gesamten Organisationseinheiten. Dieses Stadium schnell zu erreichen, steht weit oben auf den Agenden vieler Aufsichtsräte und Vorstände. Die Ziele sind sehr anspruchsvoll: Der kulturelle Wandel muss in der Regel innerhalb von Monaten und nicht Jahren erfolgen. Allerdings werden die Erwartungen oft enttäuscht, denn selbst wenn die Mitarbeiter im Unternehmen verstehen, wie sie sich verhalten sollen, handeln sie dennoch oftmals anders.

Verstand versus Instinkte

Wieso existiert diese Diskrepanz zwischen Verstand und Handeln? Die verhaltenswissenschaftliche Forschung hat hierzu eine eindeutige Antwort parat. Zwei Größen beeinflussen das menschliche Verhalten: der Verstand und die Instinkte. Breite Bekanntheit hat dieses Erkenntnis durch das Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ des Nobelpreisträgers Daniel Kahneman gewonnen. Umso überraschender ist die Tatsache, dass bislang in kaum einem deutschen Unternehmen das unbewusste instinktive Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte systematisch gemanagt wird.

Der Verstand hingegen wird umfassend behandelt. Vielfältige Führungsinstrumente sind hierzu in fast jedem Unternehmen im Einsatz.

Strategie, Budgets, Organigramme, Kennzahlen, Prozessbeschreibungen und weitere Instrumente der strukturellen Führung sorgen dafür, dass die Menschen wissen, wie sie sich verhalten sollten. Doch das schnelle automatische Denken führt oftmals dazu, dass sie dann doch anders handeln. Grund dafür sind in den meisten Fällen die Instinkte. Hier gibt es eine erhebliche Managementlücke. Sie bestimmt die gelebte Kultur maßgeblich und bremst die Transformationsgeschwindigkeit.

Mit Nudge Management gewünschtes Verhalten fördern

Mit Nudge Management können Führungskräfte die Lücke schließen und den kulturellen Wandel deutlich beschleunigen. Wie ihnen das gelingt? Indem sie mithilfe verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse die Rahmenbedingungen im Unternehmen gezielt so gestalten, dass es für die Menschen einfach wird, sich unbewusst richtig zu verhalten. Ohne darüber nachzudenken, handeln Mitarbeiter entsprechend der angestrebten Kultur. Das unbewusste, schnelle Denken wird so vom Bremsklotz zum Treiber des Kulturwandels.

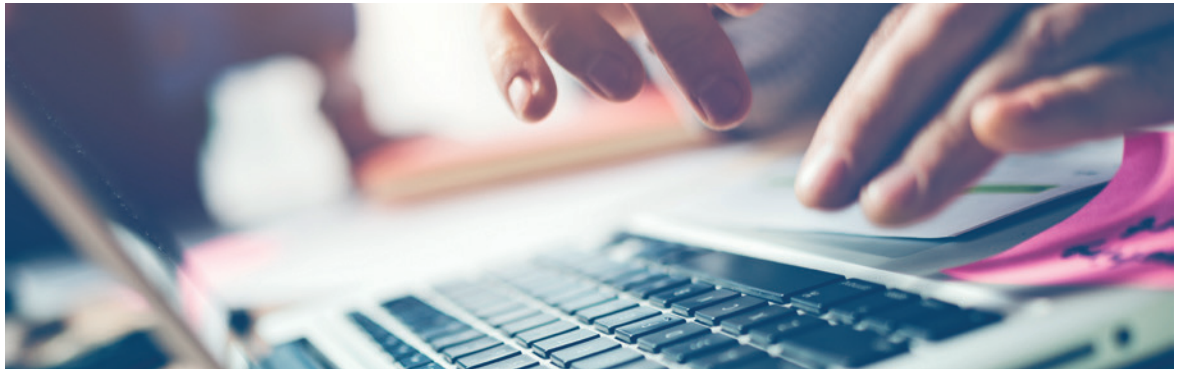
Führend in diesem Bereich sind die großen Technologieunternehmen aus dem Silicon Valley. An der US-Westküste besitzt das systematische Management der Instinkte der Mitarbeiter schon lange eine große Bedeutung. Die

Büros von Google und Co. sind so gestaltet, dass sie ständig Nudges an die Mitarbeiter senden. Das reicht bis in die Kantine hinein, in der kleine Teller dazu anregen, weniger zu essen. Gesundes Obst steht auf Griffhöhe, Süßigkeiten eher versteckt. Wichtig ist dabei, dass die Mitarbeiter ihre Wahlfreiheit behalten.

» *Während Manager über zahlreiche Werkzeuge den Verstand der Mitarbeiter adressieren, fehlt es an Führungsinstrumenten zur Steuerung des instinktiven Denkens.*

Im Gegensatz zu klassischen Optimierungsansätzen aus dem Industriezeitalter wie Business Process Reengineering oder Lean Management werden bei Nudge Management keine neuen Richtlinien oder Standards definiert. Die Rahmenbedingungen er-

leichtern es den Mitarbeitern lediglich, sich so zu verhalten, wie es ihr Verstand ihnen meist ohnehin sagt. Nudges lassen sich in verschiedenen Bereichen sinnvoll einsetzen, als digitale, physische und soziale Nudges.



1 **Digitale Nudges** stupsen die Mitarbeiter sanft an, während sie ihre Smartphones oder Laptops nutzen. So dient Software beispielsweise dazu, Besprechungen kurz und dadurch möglichst effizient zu halten. Zum Einsatz kann hier die sogenannte Ankerheuristik kommen. Das Gehirn orientiert sich stark an Referenzwerten. Bei Einladungen zu Terminen ist dies die Besprechungsdauer, die das Kalenderprogramm vorschlägt. In vielen Fällen liegt die Standardeinstellung bei 60 Minuten. Wird dieser Wert unternehmensweit auf 30 Minuten herabgesetzt, reduziert sich zügig die durchschnittliche Besprechungsdauer. Widerstände sind nicht zu erwarten: Jeder kann weiterhin selbst entscheiden, wie lange eine Besprechung dauern soll, zu der er oder sie einlädt. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Besprechungen tendenziell kürzer ausfallen, ist allerdings sehr hoch.



2 **Physische Nudges** betreffen den Raum, in dem gearbeitet wird. Wissenschaftliche Untersuchungen haben ergeben, dass etwa ein Viertel der Mitarbeiterzufriedenheit von der Innenarchitektur und Einrichtung abhängt. Dies zeigt, wie groß das Potenzial ist, über die physische Arbeitsumgebung das Wohlbefinden zu verbessern. Nudges bieten dafür zahlreiche Möglichkeiten. So sollten etwa Mitarbeiter, die regelmäßig am selben Ort arbeiten, einen eigenen Schreibtisch haben. Aktuell werden in vielen Unternehmen sogenannte „Open Space“-Konzepte eingeführt, bei denen Mitarbeiter keine festen Plätze mehr haben. Das Fehlen eines eigenen Bereichs bedeutet aber auch Stress. Der durch die modernen Großraumbüros angestrebte intensivere Wissensaustausch ist auch anders erreichbar: Schicke Kaffeeküchen ziehen Menschen aus verschiedenen Abteilungen an mit dem Effekt, dass der ungeplante bereichsübergreifende Wissensaustausch schnell zunimmt. Das fördert ein häufiges Ziel von Kulturoffensiven: „Silos“ lösen sich auf. Auch die Besprechungsqualität kann auf recht einfache Weise verbessert werden: Durch runde Tische und ein informelles Ambiente steigt die Bereitschaft, Wissen zu teilen, erheblich.



3 Soziale Nudges beruhen auf den Interaktionen der Mitarbeiter miteinander. Besonders wirkungsvoll ist z. B. die soziale Kontrolle: Wenn Menschen anderen Personen erzählen, was sie vorhaben, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie ihren Plan auch umsetzen. Deshalb sollten geplante und in Bearbeitung befindliche Aufgaben eines Teams für alle sichtbar platziert werden.

 **ÜBERSICHT**

5 Top-Nudges: kleiner Aufwand, große Wirkung

1. Standarddauer von Terminen im Kalenderprogramm absenken, um Besprechungsproduktivität zu verbessern
2. Pflanzen zur Reduzierung des Stresslevels und der Kreativitätssteigerung nutzen
3. Aufgabenlisten sichtbar machen, um die Umsetzungsdisziplin zu verbessern
4. Feste Plätze und Schreibtische anbieten, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu sichern
5. Attraktive Kaffeeküchen und Besprechungsräume bereitstellen, um den abteilungs- und bereichsübergreifenden Wissensaustausch zu fördern

Nudge Management ergänzt die bestehenden Ansätze zur Weiterentwicklung der Organisationskultur. Wer den Kulturwandel beschleunigen will, sollte nicht allein auf das Management des Verstands setzen, sondern auch die Instinkte der Mitarbeiter gezielt nutzen. So lassen sich mit vergleichsweise einfachen Mitteln die Innovationskraft und die Attraktivität als Arbeitgeber steigern. **c!**

„Ohne darüber nachzudenken, handeln Mitarbeiter entsprechend der angestrebten Kultur. Das unbewusste, schnelle Denken wird so vom Bremsklotz zum Treiber des Kulturwandels.“

Dr. Wolfgang Freibichler

ist Partner bei der Managementberatung Porsche Consulting. Er ist spezialisiert auf die Organisationsgestaltung von Industrieunternehmen.

