

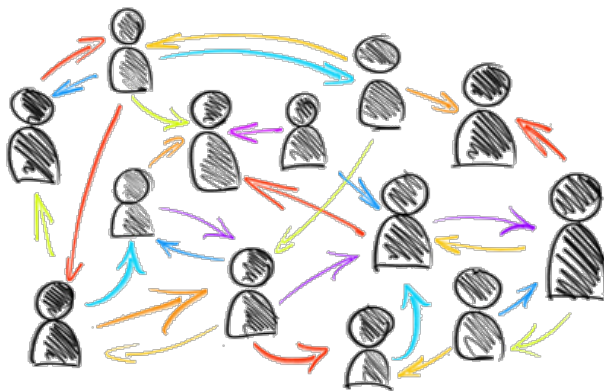
# Nudging – die mobilisierende Kraft der Verhaltensökonomie



Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner

Verhaltensökonomie ist eine junge Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften. Sie untersucht an der Schnittstelle von VWL und Psychologie das menschliche Verhalten bei Entscheidungsprozessen. Prof. Richard Thaler ist Schöpfer des Begriffs „Nudging“ (Anstupsen) – einer Methode, um das Verhalten von Menschen auf vorhersagbare Weise zu beeinflussen, ohne dabei auf klassische Instrumente wie Verbote, Gebote oder ökonomische Anreize zu setzen. Die Verhaltensökonomie gibt Führungskräften entscheidende Hinweise für ein neues Führungsverständnis.

Für seine Forschungsleistung auf dem Gebiet der Verhaltensökonomie erhielt Prof. Richard H. Thaler 2017 den Wirtschaftsnobelpreis. Die Königlich-Schwedische Akademie begründete dies mit der Brücke, die Prof. Thaler zwischen den wirtschaftlichen und psychologischen Entscheidungsprozessen von Individuen geschlagen hat. Thaler prägte den Begriff „Nudging“ (Anstupsen) und versteht hierunter verhaltenssteuernde Maßnahmen, damit Menschen bei vollständiger Wahlfreiheit kluge Entscheidungen treffen.<sup>i</sup> Der praktische Nutzen seiner Forschungsarbeit ist vielfältig bekannt, denn Nudging zeigt bemerkenswerte Wirkungen. Emotionale Werbebotschaften auf Autobahnschildern reduzieren die Zahl der Verkehrstoten mehr, als herkömmliche Warnungen oder Verbote. Die kleine Fliege im Urinal erhöhte die Zielgenauigkeit von Männern um 80%. Und wird der Schokokuchen in der Kantine hinter das Obst gestellt, ernähren sich plötzlich alle gesünder.



© vege2 - Fotolia.com

Die Verhaltensökonomie entstand aus der Kritik an der klassischen Wirtschaftslehre, die von effizienten (aber unrealistischen) Märkten ausgeht.

## Der Homo Oeconomicus ist eine Illusion

Um wirtschaftliche Vorgänge analysieren zu können, gehen Vertreter der klassischen Wirtschaftstheorie von einer theoretischen Modell-Annahme aus – dem Homo Oeconomicus. Der Homo Oeconomicus agiert stets rational, weiß immer

genau was er will, strebt nach größtmöglichem Nutzen und verfügt über vollständige Informationen (Markttransparenz). Zudem finden Angebot und Nachfrage schnell zum Gleichgewicht zurück (vollkommene Märkte). Doch den kühl abwägenden Rationalisten und vollkommene Märkte gibt es nicht, sonst würde es keine Fehleinschätzungen, Wirtschaftskrisen oder Immobilienblasen geben.

Denn viele Verhaltensmuster sind geprägt von Intuition, Automatismen und Instinkten. Daniel Kahnemann hat die Psychologie in die Wirtschaftswissenschaften eingeführt und mit Amos Tversky das Forschungsfeld „Behavioral Economics“ (Verhaltensökonomie) geprägt, das die klassische Wirtschaftslehre mit der Psychologie verknüpft.<sup>ii</sup> Daniel Kahnemann erhielt hierfür 2002 den Wirtschaftsnobelpreis. Nach der Verhaltensökonomie haben Menschen ihre Entscheidungen nicht unter Kontrolle. Sie handeln nicht klassisch-rational, da sie Entscheidungen beispielsweise auch danach treffen,

- wie Alternativen präsentiert werden (Reihenfolge der Informationen, Wortwahl),
- sie glauben, was sie glauben wollen und
- sich von einfach zugänglichen Informationen leichter beeinflussen lassen, als von schwer zugänglichen.

## Die Salienz ist entscheidungsbestimmend

Oft sind es nur Kleinigkeiten, die eine Entscheidung beeinflussen, wie zum Beispiel das Stückchen Petersilie auf dem Katzenfutter von Sheba. In der Psychologie wird dieser Effekt als „Salienz“ (Auffälligkeit) bezeichnet. Die Salienz beschreibt, wenn ein bestimmter Reiz (z.B. ein Objekt, eine Information, ein Ereignis) aus dem Kontext hervorgehoben ist, dadurch mehr Aufmerksamkeit gewinnt und dem Bewusstsein leichter zugänglich gemacht wird.<sup>iii</sup> Die Salienz eines Reizes bestimmt, worauf sich die menschliche Aufmerksamkeit richtet. Dabei werden zwei Mechanismen der Wahrnehmung unterschieden.

1. selektive Aufmerksamkeit
  - die wahrnehmende Person schenkt bestimmten Objekten, Informationen, Ereignissen etc. eine besondere Aufmerksamkeit, da diese Person spezifische Ziele oder Motive verfolgt,
  - z.B. ein hungriger Mensch lässt sich im Supermarkt schneller zum Kauf verführen
2. reizinduzierte Aufmerksamkeit
  - Reize sind hinsichtlich bestimmter Merkmale salient und ziehen die Aufmerksamkeit auf sich, z.B. eine blaue Hundehütte inmitten eines gelben Rapsfeldes
  - folgende Merkmale erhöhen die Salienz von Reizen: Intensität (z.B. lautes Hupen), Neuigkeitsgrad (z.B. etwas Überraschendes), Informationsrelevanz (z.B. eine bestimmte Kennzahl), biologische Bedürfnisbefriedigung (z.B. Worklife-Balance-Instrumente)

Wenn eine Führungskraft durch intensive Gespräche und Workshops seine Mitarbeitenden für ein bestimmtes Thema sensibilisiert, wird die selektive Aufmerksamkeit trainiert.

Tiefer geht die transformationale Führung. Sie gehört zu den jüngsten Führungstheorien und setzt darauf, dass Führungskräfte Werte und Einstellungen der Mitarbeitenden transformieren – z.B. weg von egoistischen, individuellen Zielen und hin zu langfristigen, übergeordneten Zielen. Dieser Führungsstil setzt auf die Implementierung einer gemeinsamen Wertebasis in Unternehmen (kollektives Grundverständnis) und greift dabei verhaltensökonomische Erkenntnisse auf. Der transformationalen Führung wird insbesondere bei Change- und Innovationsprozessen Erfolg zugesprochen, da sie die Einstellung der Mitarbeitenden „korrigiert“ und für Veränderung und Neuerung öffnet (denen üblicherweise eher mit Ablehnung begegnet wird).<sup>iv</sup>

Beispiele für reizinduzierte Aufmerksamkeit im Führungsprozess sind die alten Klassiker, wie lautes Schimpfen und auf den Tisch hauen. Es sind aber auch modernere Varianten denkbar, beispielsweise Bevorschlagung von Terminologie im Redaktionssystem (sofern dies prominent dargestellt wird), handlungsunterstützende Kennzahlenarbeit, optisches Hervorheben von Auftragsänderungen in einem Jobticket oder die Anwendung spieltypischer Elemente zur Nutzermotivation im spielfremden Kontext (Gamification: z.B. Highscores, Fortschrittbalken, Ranglisten, Auszeichnungen, ReTweets und Likes).

Thaler betont in seinem Werk „Nudge“ die Bedeutung der Reiz-Reaktions-Kompatibilität einer Entscheidungsarchitektur.

- **Entscheidungsarchitekturen** sind userfreundliche Rahmenbedingungen, die den Menschen helfen, eine – möglichst gute und kluge – Entscheidung zu treffen. Dies können die usability-optimierte Betriebsanleitung ebenso sein, wie eine eye-tracking-optimierte Benutzeroberfläche, autorenunterstützende Software oder die Stempeluhr neben dem Raucherraum, die zum Ausstempeln anregt.
- Die *Reiz-Reaktions-Kompatibilität* beschreibt, dass der Reiz eine kompatible Reaktion auslösen soll. Zwei Gegenbeispiele können dies am besten beschreiben. Eine Türe mit extra großen Griffbeschlägen lädt automatisch zum Ziehen ein, auch wenn die Türe nach außen aufgeht. Auch ein Stop-Schild auf grünem Hintergrund verletzt die Reiz-Reaktions-Kompatibilität.

### Neues Berufsbild: Der Entscheidungsarchitekt

Ein Entscheidungsarchitekt versucht durch bewusste Gestaltung und Darstellung von Wahlmöglichkeiten die Menschen mittels „Anstubsern“ bei ihren Entscheidungen zu unterstützen und zu einem vernünftigen Verhalten anzuregen, ohne sie in ihrer Entscheidungsfreiheit einzuschränken. Dabei ist jeder ein Entscheidungsarchitekt, der das Entscheidungsverhalten steuern möchte. Entscheidungsarchitekten überlegen sich genau, wie eine Handlungsanweisung bestmöglich umgesetzt wird, welche Informationen in welcher Reihenfolge in einem Angebot präsentiert werden oder wie ein Formular zu gestalten ist. Auch die Führungsarbeit setzt auf Entscheidungsarchitekturen. Wie können beispielsweise wünschenswerte Verhaltensweisen oder Tugenden vermittelt werden? Oder wie kann ein bestimmtes Reaktions- oder Entscheidungsmuster antrainiert werden? Oder wie können Mitarbeitende zu Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation geführt werden?

Thaler empfiehlt Nudging immer dann, wenn Entscheidungen schwierig sind – aus Sicht des Entscheiders. Und Ent-

scheidungen sind dann schwierig, wenn nicht alle Entscheidungsoptionen und deren Folgen im Detail bekannt sind oder der Entscheidungsnutzen zu weit in der Zukunft liegt und nicht bewertet werden kann. Dies ist mit ein Grund, warum beispielsweise viele mit dem Rauchen nicht oder zu spät aufhören (die Schockbilder sind ein Beispiel für Nudging). Schwierige Entscheidungen treffen zu können hat vor allem viel mit Erfahrungswissen oder Training zu tun. Doch wie können Entscheidungsprobleme trainiert werden, die nicht Routine sind, also spontan auftreten, ohne einen bekannten Lösungsraum sowie deren Konsequenzen? Beispielsweise könnten bestimmte Entscheidungssituationen in Workshops oder Gespräche durch Denken in Szenarien behandelt werden (Wie würden Sie entscheiden, wenn ...?). Das kostet Zeit, sensibilisiert aber die Sinne – auch wenn exakt diese Situation in der Realität niemals eintreten wird.

Um Entscheidungssituationen zu „entschärfen“ bedienen sich viele Entscheidungsarchitekten dem Phänomen Status Quo Bias. Damit ist die Trägheit gemeint. Menschen besitzen eine starke Neigung, den Status quo beizubehalten oder vorgegebene Optionen nicht zu verändern (denken Sie an die Grundeinstellungen bei einer Geräteinstallation, die oft unverändert bleiben und einen soliden Betrieb gewährleisten). „Default-Einstellungen“ weisen den Weg des geringsten Widerstandes und sind eine Maßnahme der Verhaltensökonomie (z.B. Voreinstellungen bei Metadaten).

Aus dem Lean-Management ist der Begriff des Poka Yoke bekannt. Dabei wird Technik eingesetzt, um „unglückliche“ Fehler zu vermeiden. Um die EC-Karte nicht zu vergessen, geben z.B. Bankautomaten in Deutschland das Geld erst heraus, wenn die Karte entnommen wurde. Die Autorenunterstützung ist ein Beispiel aus dem Redaktionsumfeld. Die Aufmerksamkeit auf bestimmte Phänomene zu lenken kann gut reizinduziert erfolgen (z.B. die Arbeitsunfallsstatistik an einem Shopfloor-Board). Die Reaktionszeiten auf Anfragen an die Konstruktionsabteilung könnten beispielsweise in einer monatlichen Ampelstatistik offenbart werden – ähnlich wie die Verspätungsanzeigen bei der Deutschen Bahn. Ein weiteres Beispiel sind Noise Guides (kleine Lärmpegelmessgeräte mit Signal), die in Großraumbüros die Geräuschkulisse zu dämpfen. Feedback gehört zu den beliebtesten Nudging-Instrumenten (z.B. Kalorienzählen-App, Stromverbrauchszähler oder Fitnesstracker). Und im Redaktionsumfeld? Rückkopplungen aus der Übersetzung, dem Service oder Kundenbetrieb (z.B. mittels Likes oder Unlikes) helfen die redaktionelle Qualität zu verbessern. Und über Highscores könnte der Spieltrieb angestachelt werden.

Sind komplexe Entscheidungen, z.B. die Auswahl und Implementierung einer Technologie, zu treffen, müssen die Entscheider kognitiv abgeholt werden. Neben der reinen Entscheidung für eine Technik (z.B. Lastenhefterstellung) ist vor allem auch die Akzeptanzsteigerung gemeint („Ich entscheide mich, das neue Redaktionssystem unvoreingenommen zu verwenden.“). Als Anregung sollten alle Nutzer ihre persönlichen Ziele und Wünsche auf die neue Technologie projizieren. Wird damit das Lastenheft gefüttert, dienen selektiv bestimmte Funktionalitäten der Akzeptanzförderung für die neue Technologie. Anderes Beispiel: Wieviel Nutzen liefert ein Redaktionsleitfaden als Booklet im Regal oder als PDF in einem Dateiordner? Wird er modular in das Hilfesystem eingebettet, steigert dies die Akzeptanz und Anwendung.

### Chancen und Gefahren

Entscheidungsarchitekten arbeiten kreativ und leisten eine wertvolle Hilfe, Entscheidungen in (hoffentlich) vernünftige Richtungen zu lenken. Aus ökonomischer Sicht müssen die Investitionen in Nudging aber auch mit potentiellen Nutzeffekten begründet werden. Hierbei bieten die nicht-monetäre Nutzwertanalyse (NWA) oder die monetarisierte Kosten-Nutzen-Analyse (KNA) hilfreiche Ansätze für das Management.

Auf eine potentielle Gefahr muss zum Abschluss jedoch noch hingewiesen werden. Beim Nudging werden mit psychologischen Tricks wünschenswerte Verhaltensänderungen angestoßen. Doch wer definiert, was unter dem Deckmantel der „Selbstoptimierung“ noch wirklich wünschenswert und ethisch vertretbar ist? Die Grenze zur unheilvollen Manipulation (z.B. Populismus, Fake-News, Troll-Attacken) bis hin zum Brainhacking (manipulative Eingriffe durch technische oder medizinische Hilfsmittel, z.B. Biosensoren, Elektroden, Hirnimplantate, Medikamente, zur Gemütszustandsbeeinflussung oder Hirnstromaktivierung) können fließend sein. Der Mitarbeiter als Cyborg, als künstliches Mischwesen aus organischen und technischen Komponenten? Die Wissenschaft liefert bereits erstaunliche Erfolge - sei es die Hirn-Computer-Schnittstelle zur Ansteuerung von Aktoren, Robotern oder Textsystemen oder die Vision von Mark Zuckerberg E-Mails in das Handy denken zu können. Möglicherweise sogar von Hirn zu Hirn. Denn die neuronale Kommunikation über Internet wurde bereits 2016 an Ratten erfolgreich über Kontinente hinweg getestet.<sup>v</sup>

Nicht, dass die Gefahren unmittelbar drohen. Aber Sie könnten als Führungskraft mit den Ängsten Ihrer Mitarbeiter konfrontiert werden. Hier hilft es, über die positiven Effekte des „Nudging“ ganz offen zu diskutieren, manipulative Entwicklungen in der Belegschaft an allen Stellen konsequent zu unterbinden und sich über potentielle Entwicklungen und Gefahren zu belesen, um argumentativ up-to-date zu sein.

für weitere Informationen:

BIOS Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH, Berlin  
 michael@schaffner.de • www.schaffner.de

- 
- i Thaler, R. H. / Sunstein, C. R.: Nudge – Wie man kluge Entscheidungen anstößt. 10. Auflage, Berlin 2010
  - ii Für eine Zusammenfassung der Forschungsarbeiten: Kahnemann, D.: Schnelles Denken, Langsames Denken. München 2016
  - iii Jonas, K. / Stroebe, W. / Hewstone, M. (Hrsg.): Sozialpsychologie. 6. Auflage, Heidelberg 2014, S. 92
  - iv Schaffner, M.: Motivation und Führung; in: Wagner, D. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalmanagement, 2015, Freiburg: Haufe, S. 521-592 (558ff)
  - v Für diese und weitere Beispiele: Meckel, M.: Mein Kopf gehört mir - Eine Reise durch die schöne neue Welt des Brainhacking. München 2018