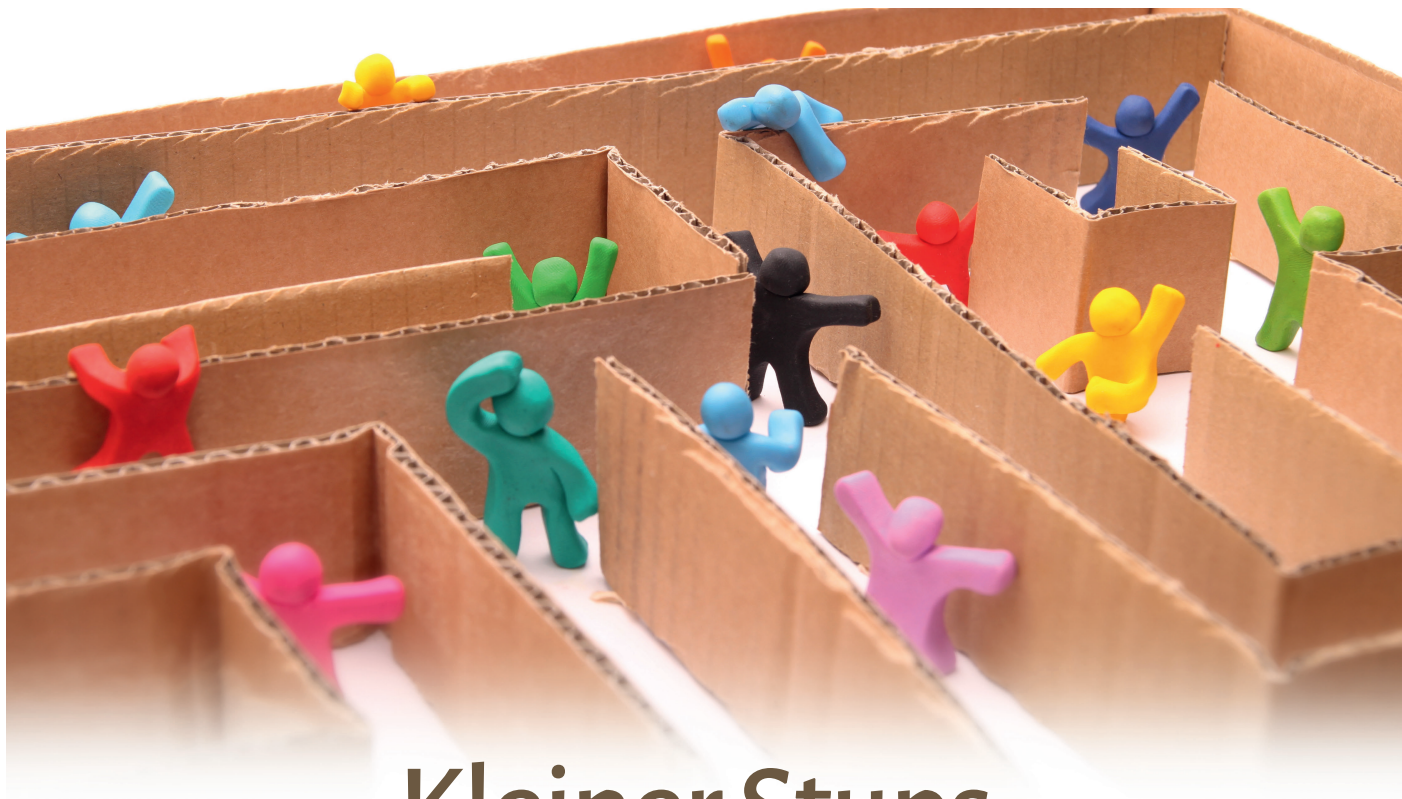




Kleiner Stups, große Wirkung

Nudging – die Kunst, Verhaltensfallen geschickt zu umgehen

Warum machen Menschen immer wieder die gleichen Fehler, oft zu Lasten der Qualität? Häufig liegt die Wurzel in unbewussten Mechanismen, sogenannten Verhaltensfallen. Genau diese adressiert das Nudge Management – und hilft, den Fokus der Mitarbeiter sanft zurück aufs Wesentliche zu lenken. Denn oft sind es Kleinigkeiten, die Verhaltensfallen auslösen.

Michael Gropp, Wolfgang Freibichler und Sarah Pannes

Der Faktor Mensch ist dem Qualitätsmanagement längst nicht fremd. Nicht umsonst ist das Thema Kompetenzentwicklung durch „Ausbildung und Schulung“ mit dem Abschnitt 7.2. fest in der ISO 9001: 2015 verankert. Selbstreflektierende Arbeitsgruppen wie die seit den 1980er-Jahren in Deutschland bekannten „Qualitätszirkel“ oder moderne Verbesserungs- und Coaching-Routinen sollen dem menschlichen Verhalten ebenfalls Rechnung tragen. Dennoch sind viele Qualitätsverantwortliche unzufrieden damit, wie Qualität im Unternehmen gelebt wird.

Früher oder später stellen sie sich die Frage: Wie ticken Menschen wirklich? Die Antwort ist komplex – doch wer sich näher mit der Funktionsweise des menschlichen Gehirns auseinandersetzt, kann wertvolle Hinweise gewinnen, um das menschliche Verhalten im Qualitätsmanagement zu optimieren.

Dank des US-Psychologen und Nobelpreisträgers Daniel Kahneman wissen wir heute, dass unser Gehirn das menschliche Verhalten auf zwei Weisen steuert: zum einen durch den Verstand, das sogenannte „langsame“ Denken, und zum anderen durch das instinktive „schnelle“ Denken. So

erfolgen 95 Prozent der Informationsverarbeitung instinktiv – ansonsten wären Menschen nicht in der Lage, täglich rund zehntausend Entscheidungen zu treffen. Der Nachteil: In diesem Modus ist der Mensch anfälliger für Verhaltensfallen. Psychologen sprechen auch von kognitiven Verzerrungen (engl. Biases).

Verhaltensfallen beseitigen mit Nudge Management

Solche Verhaltensfallen stecken hinter vielen Problemen in Qualitätsabteilungen. Ein Beispiel: Für die Umsetzung der Qualitäts-

strategie braucht es eine gute bereichsübergreifende Zusammenarbeit, schließlich geht Qualität alle etwas an. Doch dies Tag für Tag auch zu leben, fällt Führungskräften und Mitarbeitern schwer. Schuld daran ist der *Ingroup Bias* – Menschen handeln im Interesse der Gruppe, zu der sie sich selbst zählen. In Besprechungen entsteht dadurch die Tendenz, Abteilungsinteressen zu verteidigen (*Silo-Denken*).

Bei der *Planning Fallacy* neigen Menschen wiederum dazu, den Umsetzungsaufwand zu unterschätzen. Nicht selten gesellt sich der *Ostrich Effekt* hinzu: Menschen ducken sich bei aufkommenden Problemen weg wie ein Vogel Strauß – einer der Gründe, warum Fehler oft viel zu spät eskaliert werden.

Noch viel häufiger wird menschliches Handeln durch den *Information Bias* gesteuert. Er steht für die Tendenz, sich immer wieder für neue Informationen zu interessieren und leicht ablenken zu lassen.

Doch wie lassen sich solche Verhaltensfallen vermeiden? Was in der Wissenschaft schon länger erkannt wurde, setzt sich auch in der Unternehmenswelt zusehends durch. Manager sollten sich nicht nur auf den Verstand, sondern auch auf die Instinkte konzentrieren. Hilfe dazu bietet das sogenannte Nudging. Der Ansatz wurde von Richard Thaler und Cass Sunstein entwickelt und 2017 mit dem Wirtschaftsnobelpreis ausgezeichnet. Diese beiden Verhaltensökonominnen aus den USA hatten herausgefunden, dass kleine Veränderungen des Umfeldes große Auswirkungen auf das unbewusste schnelle Denken und somit auf das Verhalten haben. Dabei bewirkt ein Nudge eine Verhaltensänderung nicht durch Regeln, Anweisungen oder finanzielle Anreize; der Betroffene behält stets seine Entscheidungsfreiheit. Nudge Management überträgt diese Theorie auf die Unternehmensführung. Dabei werden Rahmenbedingungen so gestaltet, dass sich das Verhalten der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele optimieren lässt.

Wie funktioniert Nudge Management?

Wer das unbewusste Denken und Handeln seiner Mitarbeiter optimieren möchte, operiert am Nervensystem des Unternehmens. Bereits kleine Eingriffe können das Verhalten stark beeinflussen. Daher ist ein geziel-

tes, systematisches Vorgehen wichtig. Bewährt haben sich vier Schritte (Bild 1). Zunächst sollte das Management sein Ziel festlegen: Welches Verhalten wollen wir überhaupt verbessern? Woran würden wir den Zielzustand erkennen? Mit welchen Kenngrößen könnten wir den Fortschritt messen? Im zweiten Schritt müssen Führungskräfte genau beobachten, in welche Verhaltensfallen ihre Mitarbeiter tappen – zum Beispiel indem sie deren Prozessverhalten oder den Ablauf von Meetings analysieren. Die dazu passenden Nudges wählen Führungskräfte im dritten Schritt aus und führen sie im Unternehmen ein. Schließlich gilt es die Verbesserungen mit den zu Beginn definierten Kennzahlen zu messen.

Obwohl 95 Prozent der Informationsverarbeitung im Gehirn von den Instinkten geleitet werden und der Mensch damit sehr anfällig für Verhaltensfallen ist, appellieren Manager mit ihrem Führungsverhalten überwiegend an den Verstand. Die Instinkte bleiben viel zu häufig außen vor. Hier schafft Nudge Management Abhilfe: Mit nur kleinen Veränderungen des Umfelds („Nudging“, engl. für „Stupser“) bewirken Manager, dass sich ihre Mitarbeiter instinktiv im Sinne der Unternehmensziele verhalten. Das Prinzip erfolgt ohne Regeln und finanzielle Anreize – die Mitarbeiter bleiben in ihren jeweiligen Entscheidungen frei.

Nudge Management in der Praxis – vom Einzelhandel in die Industrie

Als die QM-Führungskräfte bei Siemens Gas and Power zum ersten Mal von Nudge Management hörten, befanden sie sich in einer herausfordernden Situation. Im Gasturbinenwerk in Berlin waren die Kosten für

Ausschuss und Nacharbeit bei Turbinenschaufeln zu hoch. Die Fertigung verlangt viel manuelles Geschick und hohe Konzentration der Mitarbeiter beim Sandstrahlen. Die Oberflächenrauigkeit der Schaufeln nach dem Strahlen entsprach jedoch wiederholt nicht den Vorgaben – hauptsächlich, weil die Mitarbeiter sich nicht genügend Zeit für die Bearbeitung nahmen.

Normalerweise greift man in solchen Situationen in den altbewährten Werkzeugkoffer: eine noch genauere Beschreibung von Prozessen und Verantwortlichkeiten, Six Sigma, zusätzliche Kennzahlen und Trainings... Bei Siemens entschied man sich für einen anderen Weg und identifizierte konsequent die menschlichen Verhaltensfallen. Mit einem Flussdiagramm ließen sich die Prozessschritte analysieren, die ein Mitarbeiter an der Anlage ausführt: Er steigt über eine Stufe auf einen Gitterrost, auf dem er beim Sandstrahlen stehen wird. Dann steckt er seine Hände durch zwei Löcher der gekapselten Strahlkabine in dicke, schulterlange Gummihandschuhe, die fest mit der Kabine verbunden sind. Mit der einen Hand greift er die mehrere Kiloschwere Schaufel, mit der anderen Hand die Sandstrahldüse. Jetzt startet der eigentliche Prozess, den der Mitarbeiter durch ein Sichtfenster der Kabine sehen kann: Aus der Düse kommt mit Hochdruck der Sandstrahl, der in einem Winkel von exakt 30 Grad auf die Oberfläche der Turbinenschaufel gerichtet werden muss.

Konkrete Maßnahmen für messbare Ergebnisse

Auf der Suche nach Verhaltensfallen leitete die Führungsverantwortlichen eine entscheidende Frage: Was bringt die Mit- »

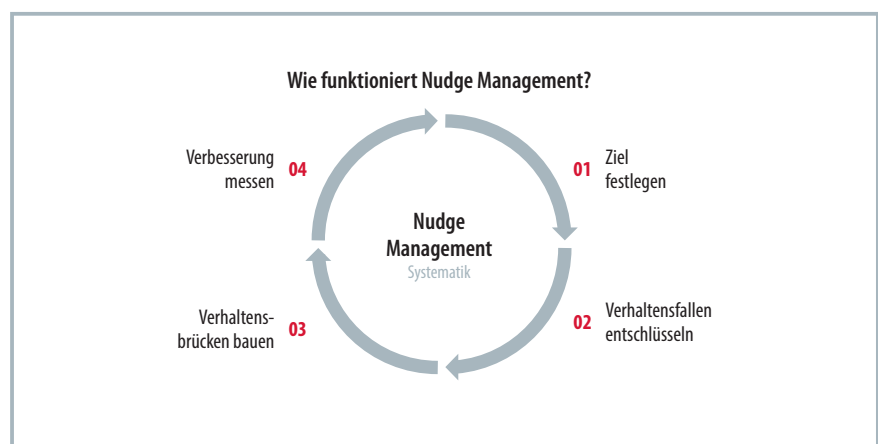


Bild 1. Systematik zur Einführung von Nudge Management Quelle: Porsche Consulting, Grafik: © Hanser

arbeiter dazu, den Sandstrahlprozess zu schnell abzuschließen?

Auf der Suche nach einer Lösung ließen sie sich von einer Branche inspirieren, die Nudging schon länger nutzt: dem Einzelhandel. So sind Böden in Shopping-Malls in der Regel hart, sofern Kunden schnell passieren sollen. Sollen sie verweilen und kaufen, sind sie aus weicherem Material. Heute liegt bei Siemens eine weiche Gummimatte auf dem Gitterrost der Sandstrahlanlage, damit das Stehen und Arbeiten angenehmer ist. Ein einfacher Sichtschutz verhindert, dass die Mitarbeiter abgelenkt werden, und die Sichtfenster spiegeln nicht mehr. Sobald die Strahlanlage in Betrieb ist, läuft zudem eine große Uhr automatisch mit – als Gegengewicht zum subjektiven Zeitempfinden. Erste Messungen zeigten eine Verbesserung der Oberflächenrauigkeit von 50 Prozent, der Aufwand für Nacharbeiten sank deutlich. In den folgenden Monaten zeigte sich, dass die Verbesserungen nachhaltig wirkten.

Ein weiterer Prozess ließ sich durch Nudges verbessern: Das Pulver zum keramischen Beschichten der Schaufeln entmischt sich sehr schnell, ähnlich wie bei einer Packung Müsli, in der sich die größeren Komponenten oben ablageren und die fei-

neren nach unten rutschen. Ist das Pulver nicht ausreichend durchmischt, werden erhebliche Nacharbeiten notwendig. Zwar gibt es zum Durchmischen spezielle Maschinen, in denen die Pulverbehälter gespannt und getaumelt werden können. Genau diesen Schritt ließen die Mitarbeiter jedoch oft instinktiv aus. Inzwischen animieren Sticker auf den Behältern zum Taumeln; aufgeklebte Fußspuren auf dem Hallenboden stellen eine Verbindung zwischen der Taumelanlage und dem vor- und nachgelagerten Prozess her. Die Prozesskonformität erhöhte sich um 90 Prozent.

Effizientere Kommunikation durch Nudging

Letztendlich widmeten sich die Führungskräfte der größten Herausforderung: Sogenannte „Klärungsmeetings“ zwischen Vertretern der Fertigung, Technologie und Qualität sollten produktiver werden. Eine Befragung der Beteiligten hatte ergeben, dass die Hälfte der Befragten mit der Produktivität sehr unzufrieden war, da die Meetings sehr stark von Schuldzuweisun-

gen und unzureichender Vorbereitung der Teilnehmer geprägt waren.

Abhilfe sollte ein komplett „durchgenudgter“ Raum schaffen, der die verschiedenen Sinne der Menschen adressiert: Ein feiner Zitrus-Duft fördert die Konzentration. Landschaftsbilder mit Weitblick verbessern das strategische Denken und die Weitsicht der Teilnehmer. Besprechungstisch und Stühle wurden durch Stehtische ersetzt. Durch die aufrechte Haltung wird das Gehirn stärker mit Energie versorgt und unterstützt insbesondere unter Stress bessere Entscheidungen. Dank einer großen Timer-Uhr bleibt die Meetingzeit immer im Blick. Gedankengänge und Ergebnisse des Meetings werden auf beschreibbaren Wänden visualisiert und für alle Teilnehmer festgehalten. Und dank moderner Videokonferenztechnik können sich auch Beteiligte aus anderen Standorten bequem zuschalten und ihre Punkte einbringen. Mit messbarem Erfolg: Bereits nach wenigen Wochen stieg die Zufriedenheit mit der Produktivität der Klärungsmeetings um 40 Prozent. ■

INFORMATION & SERVICE

AUTOREN

Dr. Wolfgang Freibichler ist Partner bei der Managementberatung Porsche Consulting und Experte für New Work.

Dr. Michael Gropp leitet bei Siemens Mobility das Qualitätsmanagement der Regionen. Im Rahmen seiner vorherigen Funktion als Leiter des Qualitätsmanagements für Heißgussteile der Siemens Gas and Power arbeitete er zusammen mit Wolfgang Freibichler an der erstmaligen Einführung von Nudges im Qualitätsmanagement.

Sarah Pannes ist Managerin bei Porsche Consulting und Experte für Change Management und Führungskommunikation in der Transformation.

KONTAKT

Siemens Mobility GmbH
Dr. Michael Gropp
T 0162 2830910
michael.gropp@siemens.com

Die sechs häufigsten Verhaltensfallen

Folgende Phänomene können die Effektivität der Zusammenarbeit schmälern:

- **Ablenkung:** Der Fokus wird immer wieder auf irrelevante Fragestellungen oder Aufgaben gelenkt, Wesentliches wird unzureichend priorisiert. Auslöser ist der Information Bias – die Tendenz, Informationen zu sammeln, obwohl diese die Handlung gar nicht beeinflussen.
- **Missverständnisse:** Unklare Kommunikation reduziert das Verständnis der Sichtweisen von anderen. Der Confirmation Bias sorgt dafür, dass Menschen stets nach Informationen suchen, die die eigene Sichtweise stützen.
- **Hektik:** Zu starker Fokus auf das „Hier und Jetzt“ führt zu häufigen Umpriorisierungen von Themen. Auslöser ist der Present Bias – die Tendenz, aktuelle Ereignisse stärker zu gewichten als weiter entfernte.
- **Silo-Denken:** Der Ingroup Bias beschreibt die Tendenz, diejenigen Menschen bevorzugt zu behandeln, die man zur eigenen Gruppe zählt. Das Resultat ist ein starker Fokus auf die eigenen Ziele – das „Big Picture“ bzw. Gesamtziele werden vernachlässigt.
- **Vorurteile:** Stereotype führen zu feststehenden Meinungen (positiv und negativ) über andere Personen bzw. Abteilungen. Auch hier spielt der Ingroup Bias wieder eine Rolle.
- **Passivität:** Probleme und Lösungsideen werden oftmals nicht energisch in Angriff genommen, das unternehmerische Handeln ist zu schwach. Auslöser sind sowohl die Planning Fallacy, also die Tendenz, den Zeitbedarf zur Aufgabenerledigung zu unterschätzen, als auch der Ostrich Effekt: Offensichtlich negative Situationen werden ignoriert.