



*/ PD-Impulse /*

# ***Veränderungen ohne Hürden umsetzen – ein verhaltens- ökonomisches Vorgehensmodell***

8. September 2021

*/ Für die öffentliche Hand von morgen /*



# Inhaltsverzeichnis

<b>/</b>	<b>Vorwort</b>	<b>2</b>	<b>/</b>	<b>Ausblick</b>	<b>29</b>
	<b>Zusammenfassung</b>	<b>4</b>			
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>5</b>	<b>/</b>	<b>Verzeichnisse</b>	<b>30</b>
1.1	Die vier großen Herausforderungen in digitalen Transformationsprojekten	5		Literatur- und Quellenverzeichnis	30
1.2	Veränderungsmanagement und Verhaltensökonomie	8		Abbildungsverzeichnis	31
				Tabellenverzeichnis	31
<b>2</b>	<b>Vorgehensmodell für ein verhaltensökonomisches Veränderungsmanagement</b>	<b>12</b>	<b>/</b>	<b>Kontakt</b>	<b>33</b>
<b>3</b>	<b>Das Vorgehensmodell in der Praxis</b>	<b>16</b>			
3.1	Kompetenzaufbau durch spielerisches Feedback unterstützen	16			
3.2	Auf kreative Weise Normen etablieren und Prozesse vereinfachen, um Nachhaltigkeit sicherzustellen	21			
3.3	Weitere Anwendungsbeispiele	27			

# Vorwort

Die digitale Transformation führt für die Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung zu einer Reihe von großen Veränderungen. Neue digitale Werkzeuge, Prozesse und Arbeitsorganisationen werden eingeführt, müssen erlernt und nutzbar gemacht werden. In der Konsequenz bedeutet dies, dass Beschäftigte sich neue Verhaltensweisen aneignen müssen.

Die Ziele, die mit den Instrumenten der digitalen Transformation verfolgt werden, sind zu Recht Erfolg versprechend: die Verwaltung soll für Bürger:innen und Beschäftigte attraktiver und effizienter werden sowie flexibler auf neue Herausforderungen reagieren können. Dies kann jedoch nur erreicht werden, wenn sich die Beschäftigten die im Rahmen der digitalen Transformation erforderlichen Verhaltensweisen aneignen.

Dabei schätzen sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende die digitale Transformation überwiegend positiv ein und begrüßen den damit verbundenen Wandel. Das zeigen die Erfahrungen der PD in vielen Projekten, aber auch eine Stellungnahme des Deutschen Beamtenbunds und entsprechende Umfragen wie das „Zukunftspanel Staat und Verwaltung“<sup>1</sup>. Gleichwohl führen fehlende Verhaltensänderungen oft dazu, dass sich der erwartete Erfolg im Transformationsprozess nicht einstellt. Dieses sogenannte Intention-Action-Gap – die Diskrepanz zwischen grundsätzlicher Handlungsbereitschaft und konkretem Handeln – kann häufig durch eine Anpassung der äußeren Rahmenbedingungen überbrückt werden.

In der vorliegenden PD-Impulse-Veröffentlichung lenken wir den Blick auf die Chancen, die sich aus den bewussten und unbewussten Verhaltensentscheidungen der Akteure in Veränderungsprozessen ergeben. Die Verhaltensökonomik – ein Forschungsgebiet, das in den vergangenen Jahren auf sich aufmerksam gemacht hat – bietet hierfür Antworten auf Fragen wie:

- / Was hindert Menschen, die sich in einem Prozess des (digitalen) Wandels befinden, daran, die gewünschten Veränderungen umzusetzen?
- / Was kann getan werden, damit es Betroffenen leichter fällt, sich an neue Abläufe und Anforderungen zu gewöhnen und die für den (digitalen) Wandel richtigen Verhaltensentscheidungen zu treffen?
- / Gibt es eine systematische Herangehensweise, mit der erreicht werden kann, bestimmte Entscheidungen – und damit ein gewünschtes Zielverhalten – in Veränderungskontexten wahrscheinlicher zu machen?

---

<sup>1</sup> Siehe: Stellungnahme des Deutschen Beamtenbundes und Ergebnisse des „Zukunftspanels Staat und Verwaltung 2019“ sowie der „Blitzbefragung Zukunftspanel Staat und Verwaltung-digital 2020“ (alle Links zuletzt aufgerufen am 23.08.2021)



Durch die Anwendung eines auf die Beantwortung dieser Fragen ausgerichteten Modells zum „Schließen“ des Intention-Action-Gap können Veränderungsmanager:innen konkrete Hindernisse für eine Verhaltensänderung identifizieren und passgenaue Interventionen ableiten. Hinderliche Rahmenbedingung für die Entscheidung von Beschäftigten zu einem bestimmten Verhalten rücken damit in den Fokus. Die Lösungen zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass sie niederschwellig sind sowie einfach und meist auch mit begrenzten Ressourcen umgesetzt werden können.

Wie wichtig die agierenden Menschen im Prozess der Veränderungen sind, belegen die in diesem Beitrag beschriebenen Anwendungsbeispiele aus der PD-Beratungspraxis. Wie wir auch in anderen Untersuchungen zur digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung sehen, muss den Akteuren wieder mehr Bedeutung zugemessen werden. Wir freuen uns daher, dass wir mit der Vorstellung dieses verhaltensökonomischen Vorgehensmodells und den Umsetzungsbeispielen für alle Veränderungsprojekte der öffentlichen Hand einen Beitrag leisten können.

Stéphane Beemelmans  
Geschäftsführer,  
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Claus Wechselmann  
Geschäftsführer,  
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

# Zusammenfassung

Seit renommierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Verhaltensökonomik in den vergangenen Jahren prominente Auszeichnungen (z. B. Richard Thaler mit dem Wirtschaftsnobelpreis 2017) erhalten haben, ist dieses Forschungsgebiet auch in den öffentlichen Fokus gelangt. In diesem Thought-Leadership-Beitrag wurde dieser Fokus aufgegriffen und die theoretischen Erkenntnisse dieser Disziplin für das Veränderungsmanagement nutzbar gemacht.

Mit einem verhaltensökonomischen Veränderungsmanagement können die Herausforderungen des Intention-Action-Gap systematisch angegangen und die Ziele des Veränderungsmanagements unterstützt werden. Obwohl es von der politischen Ebene über die Führungskräfte bis hin zu den Beschäftigten – inklusive den Gewerkschaften – einhellige Unterstützung für die (digitale) Verwaltungstransformation gibt, stehen Projekte doch immer wieder vor der Herausforderung, die Beschäftigten in der konkreten Situation mitzunehmen und die Nutzung einer digitalen Lösung, zum Beispiel der E-Akte, zu etablieren. In jedem Projekt stehen Veränderungsmanager und Veränderungsmanagerinnen vor der Herausforderung, die Beschäftigten bei ihren Verhaltensentscheidungen zu unterstützen und Hindernisse der Veränderung aus dem Weg zu räumen.

Hier bietet die Verhaltensökonomik einen großen Mehrwert. So werden im Rahmen des CHANGE-Modells mögliche Hindernisse für Verhaltensänderungen zunächst detailliert analysiert, um anschließend auf dieser Basis bedarfsgerechte und wirkungsvolle Interventionen zu entwickeln. An dieser Stelle setzt das verhaltensökonomische Vorgehensmodell an und bietet Verwaltungsbeschäftigten in mehreren, aufeinander aufbauenden Workshops die Möglichkeit, bestehende Hindernisse in Bezug auf die anstehenden Veränderungen zu erkennen und letztlich zu überwinden. Der dabei eingesetzte Mix an sogenannten Interventionen – von Checklisten über Wissensquiz und Wettbewerben bis hin zum Einsatz von Vorbildern – nimmt die Rahmenbedingungen der Verhaltensentscheidungen der Beschäftigten in den Fokus.

Dieser Prozess lässt sich in allen Projekten anwenden, in denen Beschäftigte vor einer anspruchsvollen (digitalen) Veränderung stehen. Die Lösungen zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass sie niederschwellig sind und einfach sowie meist auch mit begrenzten Ressourcen umgesetzt werden können. Die der Verhaltensökonomik zugrundeliegenden wissenschaftlichen Erkenntnisse über die vielschichtigen Einflussfaktoren auf Verhaltensentscheidungen machen dieses Vorgehensmodell zu einem äußerst wirksamen Instrument, um den digitalen Transformationsprozess in den Verwaltungen voranzutreiben und die Modernisierungspotenziale zu heben.

Die in diesem Beitrag beschriebenen Interventionen und Prototypen sind gute Beispiele dafür. Mithilfe der aufgeführten Praxisbeispiele werden unterschiedliche Situationen und Einsatzmöglichkeiten beschrieben. Sie helfen, die passenden Werkzeuge im Kontext des eigenen Veränderungsvorhabens sowie der Gruppe der Betroffenen auszuwählen und ihre Wirkung zu bewerten.

# Einleitung

Im Zentrum dieses Beitrags steht die Anwendung **verhaltensökonomischer Methoden** im (digitalen) Veränderungskontext. Auf den folgenden Seiten möchte die PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH den Blick für eine zusätzliche Perspektive auf Veränderungssituationen in Organisationen schärfen: die **Veränderung als Entscheidungssituation**.

Es wird ein evidenzbasiertes Vorgehen auf der Basis verhaltensökonomischer Erkenntnisse vorgeschlagen. Diese wissenschaftliche Disziplin hat an vielen prominenten Beispielen (mehr dazu im Abschnitt 1.2) gezeigt, dass konkretes menschliches Verhalten in ökonomischen Situationen von äußeren Rahmenbedingungen gelenkt wird. Mit der **Anwendung des CHANGE-Modells** werden diese wissenschaftlichen Erkenntnisse für (digitale) Veränderungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung nutzbar gemacht.

Das entwickelte Vorgehensmodell führt zu ziel- und bedarfsgeleiteten Interventionen, mit denen die **Rahmenbedingungen menschlicher Verhaltensentscheidungen** günstig verändert werden können. Das Vorgehensmodell zielt dabei nicht darauf ab, Wertvorstellungen und Kulturwandel (langfristig) zu begleiten, sondern soll konkrete Veränderungsprozesse durch effektive, aber günstige Interventionen beschleunigen. Diese Interventionen können in der Arbeit des digitalen Veränderungsmanagements niederschwellig eingesetzt werden.

Dies leistet einen Beitrag für alle Veränderungsprozesse, die durch einen sogenannten **Intention-Action-Gap** gebremst werden oder zu scheitern drohen. Es wird dabei ein Weg aufgezeigt, der von den uns als Orientierung dienenden Grundlagen dieses Forschungsgebiets bis zur konkreten und erprobten Anwendung in Projekten der öffentlichen Verwaltung reicht.

## Die vier großen Herausforderungen in digitalen Transformationsprojekten

Digitale Transformationsprojekte sind im wirtschaftlichen wie im öffentlichen Sektor derzeit die am häufigsten zu findende Form der Veränderungsprojekte. Bei der digitalen Transformation geht es nicht nur um die Neuanschaffung von Technologie und die Digitalisierung von Prozessen. Eine solche **Transformation betrifft die gesamte Organisation** und alle Mitarbeitenden. Oft sind es Letztere, die über den Erfolg oder den Misserfolg eines solchen Vorhabens entscheiden. Ob neue Technologien im Sinne der Beschaffenden genutzt werden und ob digitale Prozesse effizient ablaufen, liegt nicht zuletzt an der Bereitschaft und Fähigkeit der involvierten Mitarbeiterschaft, diese neuen Werkzeuge und Abläufe in ihren **Lebensalltag zu integrieren**.

Die digitale Transformation benötigt also ein Konzept, das sich explizit auch den **Ansprüchen, Bedürfnissen und Hindernissen der Belegschaft** in einem solchen Transformationsprozess widmet. Vielfach diskutiert werden hier, neben der reinen Zurverfügungstellung von digitalen Kommunikations- und Kollaborationswerkzeugen, das Aneignen von entsprechenden Kompetenzen und Methoden sowie eine oftmals notwendige Veränderung der Einstellungen, Gewohnheiten und Verhaltensweisen der beteiligten Personen. Der Arbeits- und Organisationspsychologe Oliver Kohnke beispielsweise schlägt einen phasenorientierten Ansatz für das Veränderungsmanagement vor, der all dies operationalisieren soll und vier Hauptziele umfasst.<sup>2</sup>

**Abbildung 1:**  
Herausforderungen der  
Transformation, inklusive  
Operationalisierung



### A. Organisation mobilisieren

Die Sensibilisierung für die Digitalisierung und die Festlegung der Richtung sind notwendig, reichen jedoch für eine erfolgreiche digitale Transformation nicht aus. Es ist auch erforderlich, die gesamte Organisation in Richtung Digitalisierung mitzunehmen. Das heißt:

- / Vorteile werden aufgezeigt und gelebt (nicht nur Bestehendes abbilden, sondern auch Potenziale aufzeigen und heben).
- / Veränderungsbedarf und Vision werden geplant kommuniziert.
- / Transfer zwischen den Mitarbeitenden wird sichergestellt (z. B. durch Vorreiter, sog. Digital Champions).
- / Die Perspektive der Mitarbeitenden wird abgefragt und eingebracht bzw. den Mitarbeitenden wird die Möglichkeit geboten, aktiv im Veränderungsprozess mitzuwirken.

<sup>2</sup> Kohnke, Oliver (2017): It's not just about technology: The people side of digitization, zuletzt abgerufen bei Springer International Publishing am 23.07.2021



## B. Führung ausrichten

Die Ausrichtung, Sensibilisierung und Vorbereitung der Führungskräfte auf die Ziele eines Veränderungsvorhabens ist ein wesentlicher Bestandteil jeder Transformation und somit auch eines digitalen Transformationsprogramms. Es ist eine der essenziellen Grundlagen für erfolgreiche organisatorische Veränderungen. Darunter fallen gemäß Kohnke unter anderem folgende Unterziele:

- / Die Dringlichkeit der Veränderung wird aufgezeigt und verankert.
- / Eine Zielvision wird definiert, kommuniziert und etabliert.
- / Das Top-Management lebt seine Vorbildfunktion vor.

## C. Kompetenzen aufbauen

Um Mitarbeitenden alle anstehenden Veränderungen möglichst leicht zu machen, ist es wichtig, Kompetenzen gezielt durch Trainings aufzubauen, bei denen sie die benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen erlernen, um so neue digitale Prozesse anzuwenden. So kann auch die Motivation der Beschäftigten hoch beziehungsweise deren Überforderung kleingehalten werden. Daraus ergeben sich weitere Unterziele:

- / Nutzungszentrierte Trainingsprogramme werden breitflächig angeboten.
- / Es gibt Lern- und Anwendungsmöglichkeiten für neue Werkzeuge und Prozesse.
- / Mitarbeitende werden aktiv in die Transformationsprozesse einbezogen (Design Thinking etc.).
- / Einstellungspraktiken des Bereichs Human Resources werden angepasst.

## D. Nachhaltigkeit sicherstellen

Um sicherzustellen, dass einmal umgesetzte Veränderungen auch nachhaltig verankert werden, ist es notwendig, diese messbar zu machen und die Erreichung der damit entstehenden Kennwerte in Kontroll- und Anreizmaßnahmen zu überführen. Auf die Veränderung ausgerichtete strukturelle und prozedurale Prozesse in der Organisation stellen darüber hinaus sicher, dass sich diese nachhaltig vollzieht.

Auch das Ziel der Nachhaltigkeit wird durch weitere Unterziele operationalisiert:

- / Die gewünschten Veränderungen sind an Kennwerten nachvollziehbar.
- / Anreiz- und Kontrollsysteme werden zur Unterstützung angepasst.
- / Strukturen und Prozesse der Organisation werden auf die digitale Transformation abgestimmt.

Sicherlich ist die Klassifizierung der erforderlichen Schritte gemäß Kohnke nur einer von vielen Versuchen, eine lineare Schrittfolge für eine an sich komplexe und systemische Veränderung zu beschreiben. Sie soll aber an dieser Stelle als Gedankengerüst dienen, an dem einzelne Phasen eines digitalen Veränderungsprozesses festgemacht und Handlungsempfehlungen ausgerichtet werden können.

Nachfolgend wird verdeutlicht, bei welchen konkreten Problemstellungen in einem solchen Prozess die Nutzung verhaltensökonomischer Methoden einen Mehrwert schaffen kann. Dafür wird zuerst das zugrundeliegende Lösungsmodell vorgestellt und danach spezifische Einsatzbereiche durch Case Studies konkretisiert. An diesen Stellen wird immer wieder auf die hier besprochenen Ziele des Veränderungsmanagements verwiesen.

# Veränderungsmanagement und Verhaltensökonomie

Die Verhaltensökonomie beschäftigt sich mit dem menschlichen Verhalten (und den vorausgegangenen Entscheidungen) in ökonomischen Situationen. Im Kern betrifft dies **Entscheidungssituationen**, die durch begrenzte Ressourcen, wie beispielsweise Geld, Zeit oder Aufmerksamkeit, gekennzeichnet sind. Im besonderen Fokus stehen dabei die Rahmenbedingungen, unter denen Menschen solche Entscheidungen treffen, da diese einen starken Einfluss auf das Ergebnis haben. Im Zentrum der verhaltensökonomischen Methode steht immer der **Mensch und sein entscheidungsgeleitetes Verhalten** in seiner direkten Umwelt.

Die Verhaltensökonomie ist weniger dazu geeignet, die Herzen und Köpfe der Menschen in Veränderungsprozessen zu gewinnen (z. B. Einstellungsänderung bei Digitalisierungsprojekten), sondern findet ihre höchste Schlagkraft auf der Ebene des **konkreten Zielverhaltens**, das sich im größeren Kontext der Veränderung einstellen soll.

## 1.2.1. Nudging

Die Verhaltensökonomie liefert einige Vorschläge, wie menschliches Verhalten verändert werden kann. Klassische monetäre Anreizsysteme oder paternalistische Verbote oder Gebote sind nur bedingt wirksam, aber kostspielig (entweder per definitionem oder aufgrund der benötigten Kontrollmechanismen). Hier kommt „**Nudging**“ als Alternative ins Spiel.<sup>3</sup>

### Definition Nudging

Nudging – oder auf Deutsch „anstupsen“ – ist die **absichtsvolle Führung von Menschen zu einem Zielverhalten** bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung ihrer Wahlfreiheit. Das Prinzip arbeitet mit motivierender Steuerung statt mit Zwang oder Verboten. Die Handlungsoptionen werden nicht genommen, lediglich die Rahmenbedingungen der Entscheidung angepasst. Das heißt, die Gestaltung und Darstellung von Wahlmöglichkeiten werden bewusst mit dem Ziel verändert, die Zielgruppe beim Treffen von gewünschten Entscheidungen zu unterstützen. Das garantiert der Methode eine kostengünstige Durchführung und eine fast unermessliche Menge von Anwendungsgebieten.

<sup>3</sup> Geprägt wurde dieser Begriff vom Wirtschaftsnobelpreisträger Richard H. Thaler und seinem Kollegen Cass R. Sunstein.

**Beispiele für Nudging:**

- / Eine wie ein Klavier bemalte Treppe motiviert die Menschen, zu laufen und auf den Aufzug zu verzichten.
- / Standardeinstellungen bei einer Software unterstützen den Nutzenden bei der Produktivität.
- / Informationen zum niedrigen Handtuch-Verbrauch anderer Hotelgäste motivieren den Gast, das Handtuch ebenfalls häufiger zu nutzen, um die Umwelt zu schützen.
- / Erinnerungen bringen eine wichtige Deadline ins Gedächtnis.

Nudges – „Stupser“ – sind also **weiche Verhaltensmaßnahmen**<sup>4</sup>, die sich insbesondere dann anbieten, wenn es bei der Zielgruppe einen Intention-Action-Gap gibt: Hat die Zielgruppe eine klare, selbstgewählte Absicht, schafft es aber aus bestimmten Gründen nicht, diese umzusetzen, können gezielte Nudges dabei helfen, dass sich Menschen entsprechend ihrer eigentlichen Entschlüsse verhalten.

Die **Wirkung eines Nudges** hängt somit wesentlich davon ab, wie die Intentionen (und Aktionen) der Zielgruppe verteilt sind. Am Beispiel des digitalen Wandels bedeutet das:

- / Menschen, die relativ indifferent zwischen digitalen und analogen Prozessen und grundsätzlich bereit sind, ihr Verhalten zu ändern, werden auf Nudges besonders stark reagieren.
- / Dagegen wird in einer Gruppe, die ihr Verhalten gar nicht ändern möchte, ein Nudge erfolglos bleiben, weil sie jede Digitalisierung kategorisch ablehnt.
- / Genauso wirkungslos bleibt ein Nudge, wenn die Gruppe sowieso bereits aus digitalisierungsbegeisterten Beschäftigten besteht.

Insbesondere in den Fällen, in denen das Veränderungsmanagement also auf eine Veränderung grundlegender Werte, Kulturen und Überzeugungen abzielt, müssen, zusätzlich zu verhaltensökonomischen Interventionen, auch weitere Maßnahmen implementiert werden.

---

<sup>4</sup> Etwas sperrig wird Nudging auch als libertärer Paternalismus bezeichnet.

**1.2.2. CHANGE-Modell**

Im folgenden Abschnitt wird das ausgewählte, verhaltensökonomisch fundierte Modell zur Verhaltensänderung vorgestellt. Die Verwendung des CHANGE-Modells wird empfohlen, weil es klare Vorteile bei der Anwendbarkeit im Veränderungsmanagement und hinsichtlich der Passgenauigkeit auf identifizierte Hindernisse gibt und somit die Wirksamkeit der entwickelten Interventionen erhöht.

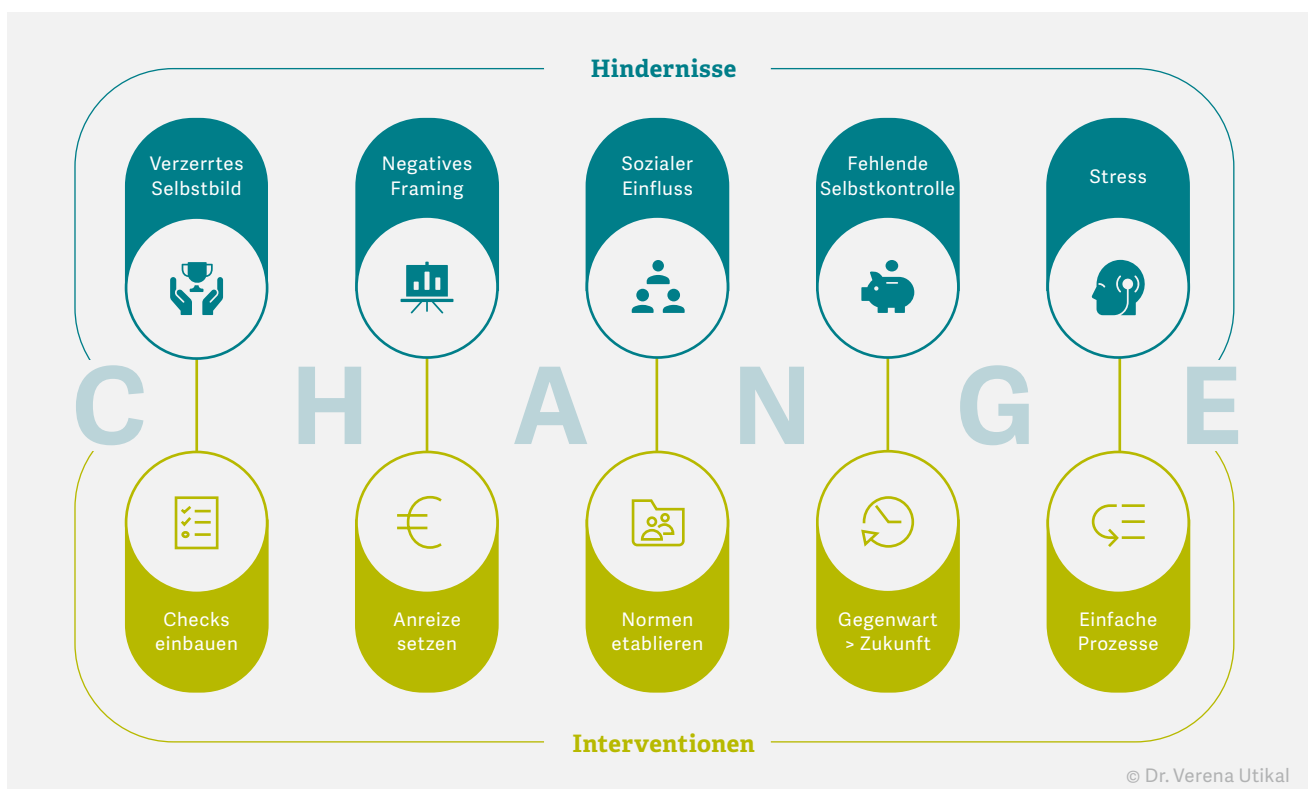
Erfolgreiche verhaltensökonomische Interventionen können bei der Implementierung sehr naheliegend, ja fast banal wirken. Als Beispiel sei hier der oft genutzte Aufkleber in Hotels genannt, der dazu motiviert, die Handtücher wie 70 Prozent aller Hotelgäste doch auch ein zweites Mal zu nutzen.<sup>5</sup>

Zur Ableitung erfolgreicher Interventionen ist allerdings eine sehr genaue und umfangreiche Detailarbeit notwendig. Bevor konkrete Interventionen entwickelt werden, geht es zunächst um die Analyse der zugrunde liegenden Hindernisse des Zielverhaltens. Das CHANGE-Modell setzt also bei den Hindernissen und somit eine Stufe früher an als andere Modelle (z. B. EAST).

Um Hindernisse zu identifizieren, stellt es folgende Fragen:

- / Warum passiert das gewünschte Verhalten nicht von alleine?
- / Was hindert die Menschen daran, das (selbst-)gesetzte Ziel zu erreichen?
- / Oder beispielsweise im konkreten Kontext der Digitalisierung der Verwaltung: Warum wird eine neue Software nicht wie gewünscht genutzt?

**Abbildung 2:**  
**CHANGE-Modell**



<sup>5</sup> Goldstein, Cialdini, Griskevicius (2008): A Room with a Viewpoint: Using Social Norms to Motivate Environmental Conservation in Hotels.

Aus der verhaltensökonomischen und psychologischen Forschung ist bekannt, dass fünf Hindernisse immer wieder auftauchen. Hakt ein Veränderungsprozess, ist es mehr als wahrscheinlich, dass mindestens eines dieser Hindernisse der Grund dafür ist.

Hat man ein Hindernis identifiziert, lassen sich aus der zugehörigen Interventionskategorie passende generische Maßnahmen auswählen und auf die spezifische Situation anpassen.

Hindernis	Intervention
<p><b>Verzerrtes Selbst- oder Fremdbild</b> Menschen tun sich oft schwer damit, ein akkurates Bild der Wirklichkeit zu sehen. Es besteht stets die Gefahr, andere und sich selbst zu unter- oder zu überschätzen.</p>	<p><b>Checks einbauen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>/ Ziele definieren und überprüfen</li> <li>/ Feedback über Verhalten geben</li> <li>/ Checklisten und Erinnerungen</li> </ul>
<p><b>Negatives Framing</b> Verlustängste sind ein mächtiger Gegner im Kampf für Veränderungen. Die Angst vor Neuem und die Tendenz, Bewährtes zu überschätzen, kann in jedem Veränderungsprozess beobachtet werden.</p>	<p><b>Anreize setzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>/ Fokus auf Gewinn und Vorteile des neuen Verhaltens</li> <li>/ Kosten des alten Verhaltens bewusst machen</li> <li>/ Belohnungen einbauen</li> </ul>
<p><b>Hinderlicher sozialer Einfluss</b> Menschen sind Herdentiere und werden auf unterschiedliche Weise von ihren Mitmenschen beeinflusst. Das kann einerseits ein Hindernis sein, gleichzeitig kann man diese Erkenntnis auch aktiv nutzen, um Menschen von Maßnahmen zu überzeugen.</p>	<p><b>Normen etablieren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>/ „Herdentrieb“ nutzen, Informationen über das Verhalten anderer geben</li> <li>/ Vorbilder einsetzen</li> <li>/ Verabredungen/Verpflichtungen treffen</li> </ul>
<p><b>Fehlende Selbstkontrolle</b> Die Unfähigkeit, für die Zukunft zu planen, weil der Genuss in der Gegenwart zu verlockend ist, hat viele Auswirkungen auf die Entscheidungen der Menschen.</p>	<p><b>Gegenwart-Zukunfts-Fokus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>/ Verlockungen entfernen</li> <li>/ Auslöser kennen</li> <li>/ Verhalten erschweren</li> <li>/ Richtigen Moment auswählen</li> </ul>
<p><b>Stress</b> Gerade unter hohem Druck tun sich Menschen schwer, aufmerksam für Neues zu sein. Stress lässt sie in enge Verhaltensmuster fallen und sie greifen auf Bewährtes zurück. Es fehlen die (kognitiven) Kapazitäten, um sich auf Zusätzliches zu konzentrieren.</p>	<p><b>Prozesse vereinfachen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>/ Situation/Sprache vereinfachen</li> <li>/ Standards setzen</li> <li>/ Erinnerungen einstellen</li> <li>/ Aufmerksamkeit gewinnen</li> </ul>

**Tabelle 1:**  
*Hindernisse und Interventionen im CHANGE-Modell*

# Vorgehensmodell für ein verhaltens- ökonomisches Veränderungs- management

Auf der Basis des im vorangegangenen Abschnitt vorgestellten CHANGE-Modells wurde ein **Vorgehensmodell** zur Identifikation von Hindernissen und passgenauer Interventionen für das Veränderungsmanagement entwickelt. Dies erfolgt auf der Basis verhaltensökonomischer Erkenntnisse und **eingebettet in strategische Zielsetzungen** aus dem Transformationsprojekt beziehungsweise aus Rahmenwerken des Veränderungsmanagements (z. B. gemäß Kohnke, wie im Abschnitt 1.1 beschrieben). Die entwickelten Interventionen haben das Ziel, die Unterstützung der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung<sup>6</sup> für Veränderungsprozesse zu stärken (konkrete Beispiele siehe Kapitel 3).

Das Vorgehensmodell folgt einem **vierstufigen Prozess**, der flexibel in einem oder mehreren Terminen bearbeitet werden kann.

1. Definition des Zielverhaltens
2. Identifikation der Hindernisse
3. Ableitung von Interventionen
4. Priorisierung und Umsetzung von Interventionen

Die vier Stufen werden nachfolgend näher beschrieben. Zunächst wird geklärt, was im Arbeitsschritt geschehen sollte, anschließend wie es umgesetzt werden soll und zuletzt, welche Praxishilfen dazu zur Verfügung stehen.

## 1. Definition des Zielverhaltens:

/ **Was?** Zunächst muss das Zielverhalten möglichst präzise und konkret benannt werden: Welches Verhalten sollen die Personen in der Situation zeigen? Welches Verhalten zeigen sie jetzt und was sollten sie anders machen? Das Zielverhalten sollte dabei immer das übergeordnete Projektziel unterstützen und auch auf die übergreifende Zielsetzung des Veränderungsmanagements (beispielsweise gemäß Kohnke wie in Abschnitt 1.1) einzahlen.

<sup>6</sup> Grundsätzlich ist das Vorgehensmodell auch für Projekte außerhalb der öffentlichen Verwaltung geeignet.

Folgendes Beispiel erläutert die richtige Ebene für das Zielverhalten: Im Rahmen der Einführung der E-Verwaltungskomponenten sollen der Ausdruck und die Weiterverarbeitung von Papier vermindert werden. Ein Großteil der Mitarbeitenden druckt jedoch nach wie vor aus und arbeitet wie gewohnt (z. B. durch Ausdrucken von E-Mails), obwohl sie grundsätzlich das Ziel eines papierärmeren Arbeitens teilen. Das Zielverhalten wäre hier der Verzicht auf den Ausdruck und die Weiterarbeit im digitalen Prozess.

- / **Wie?** Ein geeignetes Zielverhalten passt zu einem der übergeordneten Transformationsziele sowie zu einer Operationalisierung des übergeordneten Ziels nach Kohnke. Als Hilfsmittel für die Konkretisierung des Zielverhaltens stehen die Herausforderungen in Transformationen, inklusive Operationalisierungen, zur Verfügung (siehe Abbildung 1).
- / **Praxishilfe** – Leitfragen zur Definition des Zielverhaltens
  - Welche Personengruppe bzw. Zielgruppe soll das Zielverhalten übernehmen?
  - Warum wird das Zielverhalten benötigt? Welches Verhalten ist erforderlich, damit Transformationsziele erreicht werden?
  - Welche Unterziele können bei diesem Ziel helfen?

## 2. Identifikation der Hindernisse:

- / **Was?** Nachdem das Zielverhalten festgelegt wurde, werden dem Vorgehensmodell gemäß nachfolgend die Hindernisse analysiert, die der Ausführung des Zielverhaltens möglicherweise im Weg stehen und Ursache dafür sein könnten, dass die Zielgruppe das Verhalten im Moment noch nicht zeigt.

Beim Beispiel des fortwährenden Ausdrucks wäre ein mögliches Hindernis ein negatives Framing: „Mit Papier kann ich besser arbeiten“.

- / **Wie?** Für jede Hinderniskategorie des Vorgehensmodells wurden Leitfragen verfasst, die bei der Analyse der Hindernisse unterstützen (siehe Praxishilfe). Die Analyse kann sowohl individuell als auch in einer (Klein-)Gruppe im Sinne einer Ideensammlung ausgearbeitet werden. Letzteres ist insbesondere dann notwendig, wenn das Wissen zum Veränderungsprozess und zum Zielverhalten auf mehrere Personen verteilt ist.
- / **Praxishilfe** – Leitfragen zur Analyse von Hindernissen:



### Verzerrtes Selbstbild

Wie sieht sich Ihre Zielgruppe in Bezug auf das Zielverhalten selber? Hat sie eine klare Vorstellung davon, inwiefern sie über ihr Verhalten die übergeordneten Ziele des Projekts und der Veränderung erreichen kann? Wie schätzt Ihre Zielgruppe andere Akteure ein, die an der Entscheidung beteiligt sind?



### Negatives Framing

Was hat Ihre Zielgruppe zu verlieren? Wovor hat sie vielleicht Angst? Warum wäre es für die Zielgruppe gut, wenn alles so bleiben würde, wie es ist?



### Hinderlicher sozialer Einfluss

Wird Ihre Zielgruppe von anderen Menschen in Bezug auf das Zielverhalten beeinflusst? Wie und von wem wird die Zielgruppe beeinflusst? Welche Rolle spielen dabei die Führungskräfte?



### Fehlende Selbstkontrolle

Warum ist das aktuelle Verhalten für die Zielgruppe so verlockend? In welchen Situationen ist es besonders präsent? Durch welche Voraussetzungen wird es verstärkt?



### Stress

Beschreiben Sie den Gemütszustand der vertretenden Personen Ihrer Zielgruppe im Moment der Entscheidung. Was denken sie? Was beschäftigt sie? Abgelenkt? Gestresst? Aufgeregt? Nervös? Wie könnten diese Faktoren das Verhalten beeinflussen? Gibt es negative Erfahrungen aus der Vergangenheit?

### 3. Ableitung von Interventionen:

- / **Was?** Zu jeder Hinderniskategorie können gemäß dem Vorgehensmodell passende Interventionen entwickelt werden. Diese Struktur stellt sicher, dass die Interventionen passgenau zu den konkreten Bedarfen im Veränderungsprozess geschehen. So kann der Mehrwert der abgeleiteten Interventionen für die Veränderungsziele des Projekts sichergestellt werden.
- / **Wie?** Für die Ableitung von Interventionen wurden je Hindernis Kategorien von Interventionen entwickelt (s. Abbildung 2). Es hat sich gezeigt, dass kreative verhaltensökonomische Interventionen vor allem in Kleingruppen von zwei bis sechs Personen entwickelt werden können. Beispiele für solche Interventionen werden in Kapitel 3 hergeleitet und vorgestellt. Wurden bereits die Hindernisse in Kleingruppen erarbeitet, sollte der beteiligte Personenkreis nach Möglichkeit auch in die Ableitung der Interventionen einbezogen werden.

Beim Beispiel zum Druckverhalten könnte beispielsweise der Aufwand für das Ausdrucken erhöht werden, indem man pro Etage nur noch einen Drucker aufstellt und einen 12-stelligen PIN-Code am Drucker verwenden muss. Dadurch werden das Lesen und Bearbeiten am Bildschirm gefördert.

### / Praxishilfe – exemplarische Kategorien von Interventionen



#### Verzerrtes Selbstbild → Checks einbauen

- **Übergeordnetes Ziel:** Zielgruppe vergleicht ihr Verhalten mit dem Zielverhalten, sodass das Selbstbild herausgefordert wird
- **Ansätze für Interventionen:** Ziele definieren, Ziele überprüfen, Feedback, Checklisten
- **Wichtig ist:** Die Ziele und Rückmeldungen sollten die Zielgruppe nicht überfordern, aber auch nicht unterfordern



#### Negatives Framing → Anreize setzen

- **Übergeordnetes Ziel:** Das negative Framing wird durch ein neues Framing herausgefordert bzw. ersetzt
- **Ansätze für Interventionen:** Fokus auf Gewinn und Vorteile des neuen Verhaltens, Kosten des alten Verhaltens bewusst machen, Belohnungen einbauen, Attraktivität betonen
- **Wichtig ist:** Die Anreize sollten den Gewinn für die Zielgruppe in den Vordergrund stellen



#### Hinderlicher sozialer Einfluss → Normen etablieren

- **Übergeordnetes Ziel:** Die Zielgruppe verhält sich nun entsprechend einer neuen sozialen Norm
- **Ansätze für Interventionen:** Nachahmung aktiv nutzen, Verabredungen treffen, Gleichgesinnte finden, Verpflichtungen eingehen
- **Wichtig ist:** Die Zielgruppe soll Information über das positive Verhalten anderer erhalten







**Fehlende Selbstkontrolle → Gegenwart > Zukunft**



- *Übergeordnetes Ziel:* Die Zielgruppe wird durch die Kommunikation einer Zukunftsvision motiviert, alternativ können auch Faktoren, die die Selbstkontrolle erschweren, beseitigt werden
- *Ansätze für Interventionen:* Verlockungen entfernen, Auslöser kennen, Stör-/Ablenkungsfaktoren erschweren, Fokus auf Zukunft
- *Wichtig ist:* Den richtigen Moment für die Intervention wählen, passende Unterstützung für neuen Prozess bieten



**Stress → Einfache Prozesse**



- *Übergeordnetes Ziel:* Die Zielgruppe erhält möglichst einfache Informationen zum Zielverhalten und kann neue Prozesse in einem sicheren Umfeld einüben
- *Ansätze für Interventionen:* Verhalten einfach durchführbar, Voreinstellungen nutzen, Icons, Attraktivität, Farben, Erinnerungen zu Aufgaben und Prozessschritten einstellen, Umfeld zum abgesicherten Ausprobieren und zum Austausch bieten
- *Wichtig ist:* Die Zielgruppe soll es so einfach wie möglich haben

**4. Interventionen priorisieren und umsetzen**

- / **Was?** Im Ergebnis der Identifikation von Interventionen kann eine Vielzahl möglicher Maßnahmenkandidaten stehen. Im letzten Schritt sollten diese daher priorisiert und umgesetzt werden.
- / **Wie?** Das Vorgehen zur Priorisierung von Interventionen hängt stark von den Entscheidungswegen im Projekt ab. Aus fachlicher Sicht ist es zum einen entscheidend, wie relevant das Zielverhalten für den Projekterfolg ist und in welcher Größenordnung das unerwünschte Verhalten auftritt. Zum anderen sollte berücksichtigt werden, wie Erfolg versprechend die Intervention im Kontext des Projekts erscheint. Im Projekt sollten die priorisierten Interventionen dann im Rahmen des Veränderungsmanagements implementiert werden. Wie die Umsetzung konkret erfolgt, wird von der Intervention bestimmt – auch hier können jedoch einige Leitfragen unterstützen.
- / **Praxishilfe** – Fragen zur Priorisierung von Interventionen
  - Stehen erwartete Aufwände und Nutzen der Intervention im richtigen Verhältnis?
  - Welches Ziel kann dank der Intervention(en) erreicht werden und wie wichtig ist das Ziel im Projekt?
  - Passt die Intervention zur Kultur der Organisation?

# Das Vorgehensmodell in der Praxis

Bei der Erprobung des Vorgehensmodells in der Verwaltung konnten bereits einige wichtige **Erfahrungen** gemacht werden.

- / Das Vorgehensmodell unterstützt das Ziel, auf der Basis konkreter Verhaltensweisen, passgenaue verhaltensökonomische Interventionen abzuleiten.
- / Die Identifikation eines ausreichend konkreten Zielverhaltens wurde als **Herausforderung** wahrgenommen. Ist das Zielverhalten zu unspezifisch, können keine konkret umsetzbaren Interventionen entstehen.
- / Die anvisierte **Veränderung für die Zielgruppen sollte ambitioniert** sein, damit durch die Interventionen auch ein spürbarer Unterschied erzeugt werden kann.

In verschiedenen Workshops wurde das Vorgehensmodell schließlich angewandt. Dabei hat sich gezeigt, dass die kreative Erarbeitung von Interventionen auch viel Freude bereitet.

## Kompetenzaufbau durch spielerisches Feedback unterstützen

Im nachfolgend beschriebenen Fall wurde eine Intervention entwickelt, die sich des verhaltensökonomischen Ansatzes bedient hat, um Beschäftigte spielerisch dabei zu unterstützen, **Kompetenzen aufzubauen** (siehe Abschnitt 1.1).

### 3.1.1. Kontext: Eine veränderte Bedeutung des Aktenplans nach Einführung der elektronischen Akte

Eine Organisation führt die elektronische Verwaltungsarbeit ein. Insbesondere durch den **Roll-out der elektronischen Akte** (E-Akte) steht der Organisation ein Wandel bevor, der maßgeblich durch Verhaltensänderungen der Beschäftigten beeinflusst wird. Eine bedeutende Veränderung ist dabei die Umstellung auf einen einheitlichen Aktenplan, der eine Struktur zur Veraktung von Schriftstücken vorgibt.

Für die Belegschaft ergeben sich durch die Einführung Vor- und Nachteile:

- / Ein **Vorteil** der neuen Software ist die übergreifend einheitliche Aktenstruktur. Sie stellt ein Standard-Schema für die Ablage und Verortung von Dokumenten dar. Auch wenn es bereits zuvor einen Aktenplan gab, wurde in dieser in der Praxis häufig dezentral und ungesteuert „gelebt“.

- / Die Standardisierung des Aktenplans bedeutet gleichzeitig einen gegebenenfalls **nachteilig** empfundenen Verlust eigener Autonomie bei der Strukturierung der Akten- und Dokumentenablage.

Während die E-Akteneinführung – verallgemeinernd gesprochen – für den stark fachlich ausgerichteten höheren Dienst zu einem ersten Kontakt mit der Aufgabe „Veraktung“ führt, ergeben sich für den mittleren und gehobenen Dienst **Umstellungen der Arbeitsweisen**. In manchen Fällen sind einige Personen im Zuge der Veränderung auch mit dem Verlust ihrer bisherigen Arbeitsaufgaben konfrontiert. Analog zu dem Phasenmodell von Kohnke (siehe Abschnitt 1.1) ergeben sich auch hier mehrere Herausforderungen. Hervorzuheben wäre hier der **Aufbau von Kompetenzen**, die zur Arbeit mit dem neuen Aktenplan notwendig sind.

Die Unterstützung der Führungskräfte ist für diese Veränderung und den Aufbau neuer Kompetenzen ebenfalls von zentraler Bedeutung. Sie befinden sich dabei häufig in einer **vermittelnden Position**: Auf der einen Seite sind ihnen die Vorteile der elektronischen Verwaltungsarbeit bewusst. Auf der anderen Seite erfahren sie von den zum Teil negativ wahrgenommenen Veränderungen in der Arbeit mit dem einheitlichen Aktenplan, wie beispielsweise dem Verlust von Autonomie bei der Aktenstruktur. Da Führungskräfte selbst oft nicht oder nur selten in der Aktenverwaltung tätig sind, sind sie von der Veränderung nicht direkt betroffen.

### 3.1.2. Transformationsziel, Zielgruppe und Zielverhalten

Zusammengefasst ergeben sich beim Wechsel von der Papier- zur E-Akte die folgenden zwei Veränderungen, die von den Beschäftigten eine Verhaltensänderung sowie neue Kompetenzen erfordern:

- / Durch die Einführung der E-Akte müssen sich Beschäftigte **mit der übergreifenden Logik des Aktenplans beschäftigen**, während es bei der Papier-Akte ausreichte, sich lediglich mit der Logik der eigenen Organisationseinheit auseinanderzusetzen.
- / In der Papier-Welt konnten Organisationseinheiten relativ eigenständig Strukturen und Logiken zur Bildung von Aktenzeichen entwickeln. Da durch die E-Akte Aktenzeichen automatisch gebildet werden, müssen sich Organisationseinheiten **andere Mittel zur Strukturierung erschließen**.

### 3.1.3. Hindernisse

Die folgenden Hindernisse haben die Auseinandersetzung mit dem einheitlichen Aktenplan erschwert:

#### Verzerrtes Selbstbild: Fachlichkeit an erster Stelle, Verwaltung an zweiter Stelle

Beschäftigte im höheren Dienst sehen sich häufig als fachliche Experten und Expertinnen. Sie besitzen akademische Abschlüsse und wurden eingestellt, um für die Verwaltung fachliche Problemstellungen zu bearbeiten. Abhängig von ihrem beruflichen Werdegang haben sie vielleicht nur wenige Berührungspunkte zum Thema „Aktenplan“ gehabt (weil sie beispielsweise als Quereinsteiger:innen in die Verwaltung gewechselt sind) oder mussten sich nicht eingehend damit beschäftigen (weil sie es beispielsweise als erfahrene Verwaltungsbeschäftigte kennen, dass Registraturen bzw. Kollegen und Kolleginnen des mittleren und gehobenen Dienstes diese Tätigkeiten übernehmen).

Mit der Einführung der E-Akte ist nun gefordert, dass sich auch Beschäftigte, die sich in erster Linie als fachliche Experten und Expertinnen wahrnehmen, mit dem Aktenplan auseinandersetzen. Dafür ist eine **Veränderung des beruflichen Selbstbildes notwendig** – von der

reinen fachlichen Zuständigkeit zur Feststellung, dass auch verwaltungstechnische Aufgaben, die vormals häufig vom gehobenen und mittleren Dienst erledigt wurden, zum eigenen Arbeitsalltag dazugehören.

#### Hinderlicher sozialer Einfluss: Vorbildrolle der Führungskräfte

Den Führungskräften kommt bei den durch die E-Akteneinführung erforderlichen Verhaltensanpassungen eine zentrale Rolle zu. Sie setzen durch ihre Kommunikation und ihr Verhalten Standards, die von den Mitarbeitenden wahrgenommen und adaptiert werden. Führungskräfte müssen sich ihrer **Vorbildfunktion in Veränderungsprojekten bewusst werden und wahrnehmen**, um die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen. Auch wenn Führungskräfte von der Einführung des standardisierten Aktenplans nur mittelbar betroffen sind, sollten sie der Verantwortung gerecht werden, ihre Teams zur Einführung zu motivieren, bei Problemen zu assistieren und dort, wo möglich, mit gutem Beispiel voranzugehen.

#### Stress: Überforderung

Zwar gibt es für die Beschäftigten Schulungen zum Thema „Schriftgutverwaltung“, die auch eine Auseinandersetzung mit dem Aktenplan in der E-Akte beinhalten – die Anwendung des Wissens im Arbeitsalltag ist damit jedoch noch nicht sichergestellt. Der **Wissenstransfer** und die damit verbundenen Herausforderungen in der neuen Situation können Stress verursachen – insbesondere, wenn Prozessabläufe im Arbeitsalltag den Transfer verkomplizieren oder die Lerninhalte nicht verstetigt werden.

Zusätzlich wurden die Hindernis-Kategorien „Fehlende Selbstkontrolle“ und „Negatives Framing“ untersucht. Dabei wurde kein wesentlicher Einflussfaktor auf eine fehlende Auseinandersetzung mit dem Aktenplan festgestellt.

### 3.1.4. Interventionen

Aufbauend auf den identifizierten Hindernissen wurden passgenaue Interventionen entworfen. Von den hier aufgeführten möglichen Interventionen wurde eine auch konkret eingesetzt und erprobt (s. Abschnitt 3.1.6).

#### Fachlichkeit an erster Stelle, Verwaltung an zweiter Stelle – Checks einbauen

Beschäftigte, die ihre Rolle auch nach der E-Akteneinführung ausschließlich im Bereich der Fachlichkeit sehen, könnten durch ein entsprechendes **Feedback** unterstützt werden, die Veränderung des Aufgabenprofils zu erkennen. Zwei mögliche Interventionen wurden abgeleitet:

- / **Checklisten:** Beschäftigte erhalten so einen Überblick, was sie tun und wissen sollten, um optimal mit der E-Akte und dem neuen Aktenplan zu arbeiten.
- / **Wissensquiz:** Das Wissensquiz zeigt, welche Kenntnisse für eine gute Arbeit mit dem Aktenplan nötig sind, weist auf Wissens- beziehungsweise Erfahrungsdefizite hin und bietet gleichzeitig weiterführende Informationen.

Das Wissensquiz stellt auch ein Beispiel für **Gamification im Veränderungsmanagement** dar. Dabei werden auf kreative Art und Weise komplexe, spielfremde Prozesse als Spiel dargestellt. Im Veränderungsmanagement sollte der Einsatz von Gamification dabei immer transparent und freiwillig, gleichzeitig nicht zu einfach sein und Wettbewerb (individuell oder im Team) zulassen. Ein entsprechendes **Wissensquiz ist als Prototyp** im Abschnitt 3.1.6 beschrieben.

**Vorbildrolle der Führungskräfte – Normen etablieren**

Im Kontext der E-Akteneinführung fehlt es häufig an **sozialen Standards**, wenn Führungskräfte ihre Vorbildrolle nicht wahrnehmen. Folgende Interventionen könnten Führungskräften helfen:

- / **Informationsveranstaltungen speziell für Führungskräfte:** Führungskräften werden die Veränderungen erläutert und die Unterstützungsmöglichkeiten aufgezeigt.
- / **E-Mail- beziehungsweise Plakat-Aktionen:** Hier könnten wesentliche Elemente der Vorbildfunktion von Führungskräften in der konkreten Veränderung thematisiert werden.
- / **Best-Practice-Ansätze anderer Führungskräfte:** Entsprechende Schilderungen von anderen Führungskräften über Best-Practice-Ansätze in der Umsetzung der Veränderung können einen sozialen Standard erzeugen.

**Überforderung – einfache Prozesse**

Häufig entsteht Stress, weil Prozesse zu kompliziert sind. Da hilft es, Prozesse möglichst einfach und nutzendengerecht zu gestalten. Die Vermittlung von Wissen zur Schriftgutverwaltung und zur Arbeit mit dem Aktenplan könnte zum Beispiel durch **ständig beziehungsweise häufig verfügbare Angebote** erweitert werden. Beschäftigte sind dann nicht auf eine einmalige Schulung angewiesen, sondern können in zielgerichteten kleineren Veranstaltungen spezifische Inhalte vertiefen und konkrete Fragen stellen.

**3.1.5. Zusammenfassung**

Die folgende Tabelle fasst die diskutierten Hindernisse und Interventionen bei der E-Akten-einführung und der Arbeit mit dem Aktenplan zusammen.

Hindernis	Intervention
<p><b>Verzerrtes Selbstbild</b> Organisationseinheiten beziehungsweise Beschäftigte sehen die Beschäftigung mit einem übergreifenden Aktenplan nicht als ihre Aufgabe an (sie sehen sich stattdessen vor allem als fachliche Experten und Expertinnen).</p>	<p><b>Checks einbauen</b> / Checkliste mit den wichtigsten Tätigkeiten / Quiz zu dem für Beschäftigte erforderlichen Wissen zum Aktenplan</p>
<p><b>Hinderlicher sozialer Einfluss</b> Führungskraft (z. B. Referatsleitung) nimmt gegebenenfalls die eigene Vorbildrolle nicht wahr, sodass sich die weiteren Beschäftigten im Referat nicht mit dem Aktenplan und neuen Strukturelementen in der E-Akte auseinandersetzen. Es gibt keinen Druck, sich damit auseinanderzusetzen.</p>	<p><b>Normen etablieren</b> / Führungskräfteveranstaltung für Referatsleitungen mit Fokus auf die Arbeit mit dem Aktenplan / Plakat- beziehungsweise E-Mail-Aktionen / Andere Führungskräfte schildern, wie sie erfolgreich die Arbeit mit dem neuen Aktenplan im Referat umsetzen konnten</p>
<p><b>Stress</b> Überforderung, da viele Beschäftigte keine Ausbildung beziehungsweise Schulung zum Thema Aktenplan erhalten haben. Sie müssen sich darüber hinaus Tipps und Tricks dazu, wie Metadaten, Suchfunktion, Strukturierung durch Akten und Vorgänge funktionieren, selbst aktiv aneignen.</p>	<p><b>Einfache Prozesse</b> / Infoveranstaltungen für alle Beschäftigten / Fragerunden für Beschäftigte, die konkrete Rückfragen haben</p>

*Tabelle 2: Hindernisse und Interventionen für die veränderte Bedeutung des Aktenplans*

### 3.1.6. Umsetzung des Wissensquiz

Für das Hindernis „Verzerrtes Selbstbild“ wurde ein Wissensquiz als Prototyp entworfen, das die Grundideen von Gamification im Veränderungskontext berücksichtigt.<sup>7</sup> Das Wissensquiz kann von allen Beschäftigten und im Sinne eines **spielerischen Elements zur Auseinandersetzung** mit dem Aktenplan genutzt werden. Die Anwendenden beantworten auf freiwilliger Basis grundlegende Fragen zur Arbeit mit dem neuen Aktenplan. Dazu stehen ihnen je Frage mehrere Antwortmöglichkeiten zur Verfügung, die sie per Drop-down-Menü auswählen können. Die Teilnehmenden erhalten ein **unmittelbares Feedback**, ob ihre Antwort richtig oder falsch war, sowie eine Begründung zur korrekten Antwort.

Abbildung 3:  
Beispielansicht  
Wissensquiz (1)

Fragen und Antworten (Antworten per Dropdown auswählen)	Ergebnis	Begründung
<p>Der Aktenplan kann in bis zu vier Ebenen geliefert werden. Wie heißen diese Ebenen?</p> <p>A) Hauptgruppe, Gruppe, Subgruppe und Aktenplanbetreffseinheit</p>	richtig	Die Ebenen heißen Hauptgruppe, Gruppe, Subgruppe und Aktenplanbetreffseinheit. Nicht immer muss der Aktenplan in vier Ebenen untergliedert sein. Eine Aktenplanbetreffseinheit kann auch direkt unter einer Hauptgruppe angelegt werden. Die Ebenen Gruppe und Subgruppe können dementsprechend entfallen.
<p>Sie möchten eine Akte anlegen. Unter welchem Element des Aktenplans können Sie die Akte erstellen?</p> <p>A) Unter der 2. Ebene</p>	falsch	Akte können unter Aktenbetreffseinheiten angelegt werden. Das Symbol von Aktenbetreffseinheiten ist in der E-Akte in rot gehalten – so können Sie diese schnell finden.

Nach Abschluss des Wissensquiz wird eine **Auswertung aller Fragen** erzeugt. Auch zu dieser Auswertung erhalten die Teilnehmenden ein positiv formuliertes Feedback, das ihr Abschneiden beim Wissensquiz berücksichtigt. Dieses wird mit Links und Hinweisen auf weiterführende Unterlagen verbunden.

Abbildung 4:  
Beispielansicht  
Wissensquiz (2)

Richtig:	3	Zurück zum Quiz	
Falsch:	3		
Prozent:	50%		
Auswertung:	Das war doch schon ganz gut. Bleiben Sie am Ball und nutzen Sie die Informationsangebote zur Schriftgutverwaltung in der Elektronischen Verwaltungsarbeit.		Hier geht's zu weiteren Infos

Das Wissensquiz wurde in einer ersten Version in einer interaktiven Excel-Datei entworfen, damit es werkzeuginabhängig eingesetzt werden kann. Eine Integration beispielsweise in bestehende E-Learning-Systeme bietet sich an.

<sup>7</sup> Transparent, freiwillig, herausfordernd (aber auch nicht zu schwer), (potenziell) kompetitiv.

Grundsätzlich können Beschäftigte das Wissensquiz auf diese Weise **freiwillig und selbstständig bearbeiten**. Eine weitere Anwendungsmöglichkeit, die das spielerische Element betont und sich den sozialen Wettbewerbsgedanken zunutze macht, ist die **Anwendung im Rahmen von Veranstaltungen**. Hier beantworten alle Teilnehmenden die Fragen gleichzeitig und vergleichen ihre Ergebnisse gegenseitig. Es kann dabei auch ein Preis für die besten Teilnehmenden vergeben werden. Das Wissensquiz sollte in dem Fall durch eine Person moderiert werden, um den unterhaltenden Charakter des Wissensquiz zu unterstützen und bei Bedarf auch fachlichen Input zu den inhaltlichen Themen des Wissensquiz zu geben.

## Auf kreative Weise Normen etablieren und Prozesse vereinfachen, um Nachhaltigkeit sicherzustellen

Auch in einem zweiten Beispiel geht es um die Einführung der E-Akte und um erlebbare Veränderungen, die sich daraus für die Beschäftigten ergeben.

### 3.2.1. Kontext: Einheitliche und abgestimmte Schlagworte vergeben, um die Potenziale einer E-Akte zu nutzen

Die Suchfunktion stellt eine bisher oft unbekannte Funktionalität der Aktenarbeit für die Beschäftigten dar. Insbesondere mit dieser Funktion soll die Wirtschaftlichkeit der elektronischen Aktenführung sichergestellt werden, da so die benötigte Zeit für die Informationsbeschaffung erheblich reduziert wird.<sup>8</sup> Um dieses Potenzial zu realisieren, muss die **Organisation entsprechend mobilisiert** werden (siehe Ziele des Veränderungsmanagements gemäß Kohnke im Abschnitt 1.1).

Gleichzeitig erfordert die Nutzung der Suchfunktion eine **deutliche Umgewöhnung**. Beschäftigte waren es gewohnt, Papierdokumente in Aktenschränken zu suchen und fanden diese, weil sie wussten in welcher Akte und unter welchem Vorgang die Dokumente liegen. Auf ähnlichem Wege haben sie auch im Windows-Explorer Dokumente aufgefunden, da ihnen die Struktur ihrer referatsspezifischen Ablage bekannt war. Da die Suchfunktion nicht die einzige Möglichkeit zum Finden bestimmter Vorgänge beziehungsweise Dokumente ist, steigen nicht alle Beschäftigten auf diese Funktion um.

Aus diesem Grund unterbleibt häufig auch die **Anlage von Schlagworten**, die zusätzlich das Auffinden von Dokumenten über die Suchfunktion erheblich erleichtern würde. Sobald in einem Aktensystem eine Vielzahl von Dokumenten liegt, sind es häufig die Schlagworte, die einen schnellen Aufschluss über die Relevanz eines Schriftstücks liefern. Dies gilt umso mehr, wenn Beschäftigte sich darauf verlassen können, dass ihre Kolleginnen und Kollegen ebenfalls Schlagworte anlegen und dabei für inhaltlich ähnliche beziehungsweise gleiche Themen auch einheitliche Schlagworte nutzen.

---

<sup>8</sup> Antwort der sächsischen Landesregierung auf eine kleine Anfrage (Drucksache 6/10111), zuletzt abgerufen am 23.07.2021

### 3.2.2. Transformationsziel, Zielgruppe und Zielverhalten

Um die Potenziale der E-Akteneinführung zu sichern, ist es wichtig, dass die Beschäftigten die Suchfunktion nutzen. Die Häufigkeit von Suchanfragen, die Qualität von Suchergebnissen sowie die damit verbundene Zeitersparnis sind stark davon abhängig, ob die Beschäftigten Schlagworte anlegen, wenn sie Schriftgut verakten. Die Suche erfordert die Eingabe von Schlagworten und damit ein kurzes Zeitinvestment, das sich erst in der Zukunft (konkret bei der nächsten Suche) auszahlt.

Das nachstehend genannte Zielverhalten wird daher in den nächsten Abschnitten näher untersucht:

Bei der Veraktung vergeben die Beschäftigten einheitliche und mit den Kollegen und Kolleginnen abgestimmte Schlagworte.

### 3.2.3. Hindernisse

#### Verzerrtes Selbstbild: Ein Verständnis über die Vorteile und Hintergründe fehlt

Die Vergabe von Schlagworten war früher nicht notwendig und kein Aufgabenbestandteil der Beschäftigten. Für manchen Beschäftigten kann die **Aufnahme dieser Routine in das eigene Berufs- und Selbstbild** eine Herausforderung darstellen. Auch wenn die Suche über Schlagworte grundsätzlich schneller zu den richtigen Treffern führt, sind die Vorteile und Hintergründe dieses Vorgehens eher unbekannt.

#### Negatives Framing: Angst vor Orientierungslosigkeit

Insbesondere erfahrene Mitarbeitende haben in der Vergangenheit andere Möglichkeiten genutzt, um Akten zu finden (z. B. den Aktenplan, siehe Abschnitt 3.1). Der Aktenplan ist nunmehr nicht das einzige leitende Medium, sondern wird durch die Suchfunktion ergänzt. Insbesondere erfahrene Kollegen und Kolleginnen nehmen die neue Funktion jedoch nicht wahr, weil sie weiterhin den Aktenplan als die „normale“ Struktur erachten. Der Aktenplan bietet für sie eine bekannte und eingeübte Orientierung, die sie nicht zugunsten einer neuen Funktion aufgeben möchten. Sie haben die Sorge, dass ihnen die Suchfunktion nicht die gewohnte Struktur bietet.

#### Hinderlicher sozialer Einfluss: Fehlende Vorgaben und Richtwerte

Die Relevanz dafür, Schlagworte zu vergeben, wird zwar in Schulungen, auf Informationsveranstaltungen und in Handreichungen regelmäßig betont, in der Anwendung gibt es jedoch keine weiteren Vorgaben und Richtwerte. In der Folge ist also davon auszugehen, dass viele Mitarbeitende gehört haben, dass die Vergabe von solchen Oberbegriffen wichtig ist. Gleichzeitig **fehlen wichtige Vorgaben, Richtwerte oder Orientierungspunkte:**

- / Es ist nicht festgelegt, wie viele Schlagworte konkret erforderlich sind.
- / Da Metadaten keine Pflichtfelder sind, wissen Nutzende nicht immer, ob ihre Kollegen und Kolleginnen ebenfalls Schlagworte anlegen.
- / Es ist nicht immer gegeben, dass in den Organisationseinheiten abgestimmt bzw. durch Führungskräfte festgelegt wurde, welche Schlagworte konkret genutzt werden sollen.



### Fehlende Selbstkontrolle: Noch ist es übersichtlich

Es ist davon auszugehen, dass sich die Beschäftigten vor allem in den ersten Monaten nach der Einführung der E-Akte die Routinen im Umgang mit dem Neusystem aneignen. Gerade in der Anfangszeit ist es jedoch oft noch relativ einfach und übersichtlich, auf den gewohnten Wegen Dokumente aufzufinden (siehe auch die Aspekte zur Angst vor Orientierungslosigkeit).

Folglich bilden sich bei einigen Beschäftigten **Routinen, die mittelfristig ineffizient werden**, weil bei zunehmender Menge an Schriftgütern in der Regel die Suchfunktion den schnellsten Weg bietet. Sie lernen so nicht, dass das Anlegen von Schlagworten eine Zeitinvestition ist, die sich bei künftigen Suchen auszahlt.

### Stress: Unklarheiten

Die bereits angeführten fehlenden Vorgaben können bei den Beschäftigten, die ja bereits durch ihr Tagesgeschäft kognitiv gefordert sind, zu Stress führen. Die damit **verbundenen Unklarheiten** halten einige Beschäftigte davon ab, überhaupt Schlagworte zu vergeben.

## 3.2.4. Interventionen

### Ein Verständnis über die Vorteile und Hintergründe fehlt – Checks einbauen

Ein Ziel von Checks könnte sein, dass die Beschäftigten die verschiedenen Wege, die ihnen zur Dokumentensuche zur Verfügung stehen, ausprobieren und möglichst strukturiert vergleichen. Dies kann beispielsweise über einen **Suchwettkampf** erfolgen, bei dem die Mitarbeitenden ein bestimmtes Dokument (z. B. das erste Dokument, das sie angelegt haben) auffinden müssen. Die Person, die am wenigsten Zeit für die Suche gebraucht hat, erhält dann einen Preis.

Der Suchwettkampf simuliert dabei die Situation, die eintreten wird, wenn bereits sehr viele Dokumente in der E-Akte abgelegt wurden: die Beschäftigten können bei Zunahme des Aktenbestands nicht mehr auswendig sagen, wo genau ein Dokument abgelegt wurde. Sie sind darauf angewiesen, andere Parameter, wie Schlagworte oder weitere Metadaten, zu nutzen, um die gesuchte Unterlage zu finden.

### Angst vor Orientierungslosigkeit – Anreize setzen

Die Angst vor Orientierungslosigkeit stellt ein negatives Framing dar, was durch Anreize mit einem positiven Framing ersetzt werden kann. Um das Framing der Orientierungslosigkeit zu vermeiden, sollte ein positives Framing Vertrautheit, Erfolgserfahrungen und spielerische Leichtigkeit vermitteln. Dies kann beispielsweise durch das Ausrufen einer **Challenge** erreicht werden.

In diesem Rahmen nehmen die Beschäftigten ein kurzes Video auf, in dem sie eine Akte, einen Vorgang oder ein Dokument anlegen und dabei Schlagworte vergeben. Zum Schluss des Videos fordern sie drei weitere Kollegen und Kolleginnen auf, dasselbe zu tun. Die Videos senden sie den Kollegen und Kolleginnen direkt zu.

Beschäftigte, die ein Gefühl der Orientierungslosigkeit haben, lernen durch die Videos von anderen Mitarbeitenden und erlernen so die Arbeit mit der E-Akte. Der Fokus wechselt dabei von dem möglichen Gefühl der Orientierungslosigkeit hin zur spielerischen Challenge.

### Fehlende Vorgaben und Richtwerte – Normen etablieren

Da es, wie zuvor beschrieben, bislang wenige Vorgaben zur Anlage von Schlagworten gibt, können über soziale Vergleiche neue Normen etabliert werden. Damit die Beschäftigten einen Anhaltspunkt haben, wie viele Schlagworte sie anlegen, ist eine persönliche Rückmeldung mit einer Durchschnittszahl möglich. Noch Erfolg versprechender ist eine Rückmeldung über die **durchschnittliche Schlagwort-Anzahl der Kollegen und Kolleginnen** (im eigenen Referat, der Abteilung oder behördenweit). Diese Meldung erzeugt eine soziale Norm und vergewissert die Beschäftigten, dass auch ihre Kollegen und Kolleginnen regelmäßig Schlagworte vergeben.

### Noch ist es übersichtlich – Gegenwart > Zukunft

Das Phänomen, dass manche Menschen sich in der Gegenwart nicht kurzfristig überwinden können, Ressourcen in eine Tätigkeit zu investieren, um damit in der Zukunft einen Mehrwert zu erreichen, ist bekannt. Dieses Dilemma könnte durch die **Kommunikation einer Alltags-analogie** verdeutlicht werden. In einem Video, das für die Beschäftigten aufgenommen wird, könnte die Pflege von Schlagworten mit Alltagsbeispielen wie der Altersvorsorge oder dem Verzicht auf ungesunde Lebensmittel verglichen werden.

### Unklarheiten – Einfache Prozesse

Die vielen Unklarheiten können durch einfache, übersichtliche und ansprechende Informationen aufgehoben werden. Den Beschäftigten ist gegebenenfalls unklar, welche und wie viele Schlagworte sie standardmäßig anlegen sollen, und sie wissen nicht, wie ihre Kollegen und Kolleginnen vorgehen.

Eine einfache und einprägsame Darstellungsart, die diese Unklarheiten beseitigen kann, sind sogenannte **Wortwolken**. In Wortwolken werden Begriffe visualisiert. Besonders häufig genutzte Begriffe werden größer und mittig positioniert angezeigt, während selten genutzte Begriffe an den Rand der Darstellung rutschen und kleiner dargestellt werden. Mithilfe von Schriftfarben kann die Darstellung weiter verfeinert werden.

Wortwolken bieten dabei den Vorteil, dass sie auf einen Blick Standard-Schlagworte anzeigen, die die Beschäftigten bei der Veraktung nutzen können. Sie erfahren so auch, welche Begriffe ihre Kollegen und Kolleginnen nutzen und erhalten eine Auswahl, um auch mehrere Schlagworte anzulegen. Ist die Wortwolke optisch ansprechend aufbereitet, kann sie beispielsweise als Bildschirmhintergrund auf die PCs der Beschäftigten aufgespielt oder als Poster für die Büros bereitgestellt werden. Die Wortwolke wird im Abschnitt 3.2.6 als Prototyp vorgestellt.

### 3.2.5. Zusammenfassung

Hindernis	Intervention
<p><b>Verzerrtes Selbstbild</b>                      Die Beschäftigten haben kein klares Verständnis beziehungsweise keine klare Vorstellung davon, wie die Suchfunktion funktioniert, und erkennen daher nicht den Sinn oder die Notwendigkeit, Schlagworte zu vergeben.</p>	<p><b>Checks einbauen</b>                      In einem Suchwettbewerb könnte Beschäftigten die Aufgabe gestellt werden, bestimmte Dokumente anhand vorgegebener Schlagworte zu finden. Die schnellste Einreichung erhält dann einen Preis.</p>
<p><b>Negatives Framing</b>                      Erfahrene Beschäftigte haben Angst vor Orientierungslosigkeit, wenn der Aktenplan nicht mehr das einzige leitende Medium ist und verweigern daher die Nutzung der Suchfunktion sowie die Anlage von Schlagworten.</p>	<p><b>Anreize setzen</b>                      Die Organisation ruft eine Challenge aus, bei der Beschäftigte ihre Kollegen und Kolleginnen nominieren, Akten oder Vorgänge anzulegen und Schlagworte zu vergeben.</p>
<p><b>Hinderlicher sozialer Einfluss</b>                      Von keiner Seite (Kollegen und Kolleginnen, Führungskräfte etc.) gibt es Vorgaben und Richtwerte zur Nutzung der Suchfunktion sowie zur Anlage von Schlagworten.</p>	<p><b>Normen etablieren</b>                      Beschäftigte erhalten eine Rückmeldung dazu, wie viele Schlagworte durchschnittlich von ihren Kollegen und Kolleginnen angelegt wurden.</p>
<p><b>Fehlende Selbstkontrolle</b>                      So lange nur relativ wenige Dokumente, Vorgänge und Akten angelegt sind, führt auch die gewohnte Suche über die Baumstruktur weiterhin zum Ergebnis. Der Umfang des Schriftguts ist noch so übersichtlich, dass die Nutzung der Suchfunktion nicht notwendig erscheint.</p>	<p><b>Gegenwart &gt; Zukunft</b>                      Bedeutung der Vergabe von Schlagworten an einem Alltagsbeispiel verdeutlichen: beispielsweise Schlagworte sind wie Altersvorsorge.</p>
<p><b>Stress</b>                      Die Beschäftigten wissen nicht, welche Schlagworte sie vergeben sollen, weil es dazu in ihren Referaten keine Standards gibt. Darum möchten sie sich auch nicht darauf verlassen, dass ihre Kollegen und Kolleginnen ebenfalls Schlagworte vergeben.</p>	<p><b>Einfache Prozesse</b>                      Auf der Basis der bisher angelegten Schlagworte wird eine Wortwolke je Organisationseinheit erzeugt und den Beschäftigten als Poster zur Verfügung gestellt. Die am häufigsten genutzten Begriffe werden dabei groß dargestellt.</p>

**Tabelle 3:**  
 Hindernisse und Interventionen zur Nutzung von Schlagworten

## 3.2

### Veränderungen ohne Hürden umsetzen – ein verhaltensökonomisches Vorgehensmodell

3 Das Vorgehensmodell in der Praxis / 3.2 Auf kreative Weise Normen etablieren und Prozesse vereinfachen, um Nachhaltigkeit sicherzustellen

#### 3.2.6. Umsetzung der Wortwolke

Die nachfolgende Abbildung zeigt eine Wortwolke, wie sie auch im benannten Kontext zum Einsatz gekommen ist. Aus dem E-Aktensystem wurde je Abteilung ein **Auszug aller Schlagworte erstellt und ausgewertet**. Die Beschäftigten jeder Abteilung erhielten die Abbildung per E-Mail zugesendet, zusammen mit dem Hinweis, wie sie die Wortwolke für die Arbeit mit der E-Akte nutzen können. Darüber hinaus wurden Hintergrundinformationen zur Nutzung von Schlagworten zur Verfügung gestellt und auf weitere Informationsveranstaltungen verwiesen.

Abbildung 5:  
Beispiel für eine Wortwolke



Um keine Dienstgeheimnisse zu verraten, stammt die hier gezeigte Wortwolke nicht aus dem E-Aktensystem. Der aufmerksamen Leserschaft wird es schon aufgefallen sein – sie basiert auf dem vorliegenden Text.

## Weitere Anwendungsbeispiele

Die vorangegangenen Beispiele haben dezidiert die Einführung der elektronischen Verwaltungsarbeit betrachtet. Das verhaltensökonomische Vorgehen ist selbstverständlich **auch in anderen Kontexten anwendbar**, wie die folgenden Beispiele zeigen.

### 3.3.1. Software-Einführungen begleiten

Das verhaltensökonomische Vorgehen kann bei **Software-Einführungen im Allgemeinen** helfen. In einem Workshop mit den Veränderungsmanagern und Veränderungsmanagerinnen der Behörden einer Landesverwaltung wurden mögliche Hindernisse bei der Einführung antizipiert und Interventionen für eine erfolgreiche Einführung erarbeitet. Die nachstehende Tabelle fasst diese Hindernisse und Interventionen auf der Basis wesentlicher Ziele der Veränderungsmanager und Veränderungsmanagerinnen bei Software-Einführungen zusammen.

**Tabelle 4:**  
Anwendungsbeispiel  
Software-Einführung

Zielverhalten	Hindernis	Intervention
Die Beschäftigten lernen die Vorteile einer neuen Software kennen und können sie aus ihrer Sicht bewerten.	<b>Hinderlicher sozialer Einfluss</b> Die Belegschaft orientiert sich tendenziell stärker an der Meinung von erfahrenen Kollegen und Kolleginnen, die mit bisherigen Prozessen sehr vertraut sind und Änderungen eher skeptisch gegenüberstehen.	<b>Normen etablieren</b> Es werden Evaluationen zum Einsatz der neuen Software durchgeführt. Positive Aussagen der gesamten Belegschaft, wie etwa zur Arbeitersparnis, Übersichtlichkeit oder Ähnliches, werden über ausgewählte Kanäle (z. B. Poster oder Bildschirmhintergrund) verbreitet.  Beispiel: 76 % unserer Kollegen und Kolleginnen können sich durch den zeitsparenden Einsatz der Software auf ihre fachlichen Aufgaben konzentrieren.
Die Beschäftigten nutzen Phasen mit geringerer Auslastung für eine individuelle Beschäftigung mit dem Vorhaben.	<b>Stress</b> Hohe Auslastung in der Linientätigkeit führt zu unzureichendem Zeitkontingent, um sich mit künftigen Organisationsveränderungen in großen Besprechungsrunden zu beschäftigen.	<b>Einfache Prozesse</b> Ein Online-Tutorial mit Begleitung zeigt die Neuerungen. „Begleitung“ kann ein Chatbot oder eine Hotline sein, die durch die Punkte in individuell wählbaren Zeiträumen führt.

### 3.3.2. Organisationskultur verändern

Das nachfolgende Beispiel hat sich ähnlich gelagert in einem Projekt der PD zugetragen. Eine neu geschaffene Behörde stand vor **Herausforderungen an die Organisationskultur** aufgrund einer Zusammenführung zweier bisher getrennter Bereiche. Es handelt sich um den leitenden beziehungsweise planenden Bereich (akademisch geprägt – z. B. Fuhrparkmanagement oder Gebäudeplanung) und einen operativen Bereich (praktisch geprägt – z. B. Instandhaltung der Fahrzeuge oder Facility-Management). Die Bereiche befinden sich seit Längerem in einer gemeinsamen Behörde. Zielverhalten, Hindernisse und Interventionen sind in nachstehender Tabelle zusammengefasst.

**Tabelle 5:**  
**Anwendungsbeispiel**  
**Organisationskultur**

Zielverhalten	Hindernis	Intervention
Beschäftigte beider Bereiche bewerten neue Vorhaben frühzeitig gemeinsam und evaluieren abgeschlossene Projekte auch im Betrieb.	<p><b>1. Verzerrtes Selbstbild bzw.</b>  <b>2. Negatives Framing</b></p> <p>Die gegenseitigen Vorurteile der Mitarbeitenden in den Bereichen sind verhärtet. Ein Austausch oder eine Zusammenarbeit findet kaum statt. Dieses Hindernis kann sowohl auf ein verzerrtes Selbstbild als auch ein negatives Framing hinweisen.</p>	<p><b>1. Checks einbauen</b></p> <p>Beschäftigte aus den Bereichen werden mithilfe von Workshops oder Buddy-Programmen zusammengebracht, um sich persönlich und die Belange der Bereiche Planung und Umsetzung besser kennenzulernen. Durch Rollentausch im Alltag und im Workshop werden die Perspektiven gewechselt und auf dieser Grundlage gegenseitige Checks durchgeführt.</p> <p><b>2. Negatives Framing</b></p> <p>Workshops mit paritätischer Besetzung aus beiden Bereichen werden Voraussetzung zum Start von neuen Projekten. Die Beschäftigten tauschen sich vor Projektbeginn zu den unterschiedlichen Sichtweisen hinsichtlich der Neuanschaffungen oder Neubauten aus und entwickeln ein gemeinsames Verständnis zur Vorgehensweise.</p>

Die Anwendungsbeispiele unterfüttern, dass das Vorgehensmodell in **vielen Kontexten der (digitalen) Verwaltungstransformation** eingesetzt werden kann und dass durch die konkreten verhaltensökonomischen Interventionen **unterschiedliche Veränderungsziele** unterstützt werden.



# Ausblick

Die digitale Transformation der Verwaltung ist eine Aufgabe, die sowohl in ihrem Ausmaß als auch in ihrer Ambition ohne Beispiel ist. Sie stellt nicht nur gewohnte Abläufe und Verfahren zur Disposition, sondern hinterfragt auch Denk- und Verhaltensstrukturen, die sich im Laufe von gut 200 Jahren deutscher Verfassungs- und Verwaltungsgeschichte herausgebildet haben.

Den Herausforderungen und gewachsenen Ansprüchen, die eine digital vernetzte Welt mit sich bringt, kann sich auch die öffentliche Verwaltung nicht mehr entziehen. Das erklärte Ziel der Digitalisierung ist es, die Verwaltung für Bürger:innen und Unternehmen attraktiver und effizienter zu machen. Wobei die Digitalisierung nur das Mittel zum Zweck ist: Das eigentliche Ziel dahinter ist viel größer: Es geht um nicht mehr und nicht weniger als die umfassende Modernisierung der deutschen Verwaltung!

Die Instrumente für diese gewaltige Veränderung sind das eine, ebenso wichtig – wenn nicht gar wichtiger – sind die Beschäftigten in den Verwaltungen, die diese neuen Werkzeuge anwenden und sich dafür neue Verhaltensweisen aneignen müssen. Dieser Beitrag will dafür sensibilisieren, die Aufmerksamkeit bei der Bewältigung des digitalen Transformationsprozesses stärker auf die Menschen zu lenken, die diesen Prozess vollziehen. Denn sie sind es oftmals, die über den Erfolg oder den Misserfolg eines solchen Vorhabens entscheiden.

Schließlich geht es nicht nur darum, die Anwendung einer neuen Software zu lernen. Damit einher geht immer auch eine Veränderung von gewohnten Abläufen und Einstellungen, die sich oft über viele Arbeitsjahre gefestigt haben. Für diese Veränderung braucht es neben einer grundsätzlichen Bereitschaft auch viele bewusste oder unbewusste Verhaltensentscheidungen in ganz konkreten Alltagssituationen.

Das verhaltensökonomische Vorgehensmodell zielt genau darauf ab: Die vielschichtigen Hindernisse, die die Beschäftigten davon abhalten, ihr Verhalten im Sinne der Zielvision zu verändern, werden systematisiert erfasst und – dazu passend – Interventionen entwickelt. Mithilfe dieser Interventionen gelingt es, die Diskrepanz zwischen der grundsätzlichen Befürwortung eines Veränderungsprozesses und dem konkreten Handeln zu überwinden. Die Verhaltensökonomik ebnet, so gesehen, den Weg für einen erfolgreichen Veränderungsprozess.

Die Nutzung verhaltensökonomischer Interventionen empfiehlt sich übrigens nicht nur für digitale Transformationen, sondern eignet sich letztlich für alle Projekte, deren nachhaltiger Erfolg von einer konkreten Verhaltensänderung der daran beteiligten Personen abhängt.

# Verzeichnisse

## Literatur- und Quellenverzeichnis

### Stellungnahme Deutscher Beamtenbund:

<https://www.dbb.de/artikel/corona-pandemie-deckt-nachholbedarf-bei-digitalisierung-schonungslos-auf.html>

**Zukunftspanel 2019:** Veranstaltungstitel  
(zukunfts-kongress.info)

**Zukunftspanel 2020:** zukunftspanel-staat-und-verwaltung-digital.pdf jsessionid=-83D0FF14693E2312169E55E78C7E6204.1\_cid295 (bund.de)

**Kohnke, O. (2017).** *It's not just about technology: The people side of digitization.* In *Shaping the digital enterprise* (pp. 69–91). Springer, Cham.

**Goldstein, N. J., Cialdini, R. B., & Griskevicius, V. (2008).** *A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels.* *Journal of consumer Research*, 35(3), 472–482.

**Kleine Anfrage Sachsen:** Einführung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung und Aktenführung „eVA.SAX“ (6/10111) — Sachsen, 6. Wahlperiode — kleineAnfragen





## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Herausforderungen der Transformation, inklusive Operationalisierung	6
<b>Abbildung 2:</b> CHANGE-Modell	10
<b>Abbildung 3:</b> Beispielansicht Wissensquiz (1)	20
<b>Abbildung 4:</b> Beispielansicht Wissensquiz (2)	20
<b>Abbildung 5:</b> Beispiel für eine Wortwolke	26

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Hindernisse und Interventionen im CHANGE-Modell	11
<b>Tabelle 2:</b> Hindernisse und Interventionen für die veränderte Bedeutung des Aktenplans	19
<b>Tabelle 3:</b> Hindernisse und Interventionen zur Nutzung von Schlagworten	25
<b>Tabelle 4:</b> Anwendungsbeispiel Software-Einführung	27
<b>Tabelle 5:</b> Anwendungsbeispiel Organisationskultur	28





# Kontakt



**Dr. Tobias Utikal**  
Manager

T +49 30 25 76 79 - 405  
M +49 173 74 08 243  
[Tobias.Utikal@pd-g.de](mailto:Tobias.Utikal@pd-g.de)



**Marco Meißner**  
Senior Consultant

M +49 172 58 17 716  
[Marco.Meissner@pd-g.de](mailto:Marco.Meissner@pd-g.de)



**Fabian Wecker**  
Senior Consultant

M +49 172 20 34 321  
[Fabian.Wecker@pd-g.de](mailto:Fabian.Wecker@pd-g.de)

# Wissenschaftliche Mitarbeit



**Dr. Verena Utikal**



## ***Impressum***

Redaktion:  
Dr. Tobias Utikal,  
Marco Meißner,  
Fabian Wecker

Bildnachweis:  
PD – Berater der öffentlichen  
Hand GmbH; Privat

## **PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH**

Friedrichstraße 149  
10117 Berlin

T +49 30 25 76 79 - 0  
F +49 30 25 76 79 - 199

[info@pd-g.de](mailto:info@pd-g.de)  
[www.pd-g.de](http://www.pd-g.de)

