

„Wir
können
lernen,
Dinge zu
mögen“



Professor Dr. Dirk Sliwka von der Universität zu Köln zeigte in einem Feldexperiment: Persönliche Vorlieben lassen sich gezielt ändern – und können neue Gewohnheiten fördern.

Fast die Hälfte täglicher Handlungen üben Menschen gewohnheitsmäßig aus. Auch am Arbeitsplatz dominiert Routine. Wie Managementkontrollsysteme solche Gewohnheiten formen und festigen, ist bisher allerdings kaum erforscht. Professor Dirk Sliwka von der Universität zu Köln hat nun in einem Feldexperiment untersucht, wie sich Gewohnheitsbildung mit temporären monetären Anreizen gezielt fördern lässt.

Interview Stefanie Hornung, Foto Jana Ludwig

Personalmagazin: Herr Sliwka, wie definieren Sie denn eine Gewohnheit?

Dirk Sliwka: Eine Gewohnheit ist eine Aktivität, die man immer wieder in einem gewissen Rhythmus macht, ohne aktiv nachzudenken. Morgens wenn ich aufstehe, putze ich mir die Zähne – ganz automatisch. In Abgrenzung dazu gibt es auch Verhalten, bei dem man sich bewusst Gedanken macht. Und etwa überlegt, sich an den Schreibtisch zu setzen, um eine bestimmte Aufgabe zu erledigen.

Was kann zu einer dauerhaften Gewohnheitsbildung führen?

In der Psychologie und der ökonomischen Literatur kennt man diesbezüglich verschiedene Kanäle, die vor allem in Bezug auf Ernährung und Sport erforscht wurden. Zunächst die engste Form der „Habit formation“: Die Tatsache, dass eine Aktivität häufig wiederholt wird. Das kann dazu führen, dass Menschen sie unbewusst und eben aus Gewohnheit machen. Wie das funktioniert, hat zum Beispiel der Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahnemann in seinem berühmten Buch „Thinking, fast and slow“ mit dualem Prozessdenken erklärt: Langsames Denken erfordert aktives Nachdenken. Wenn Menschen bewusst etwas immer wieder tun, kann es in einen Automatismus übergehen, bei dem wir auf diese Denkleistung verzichten können. Das Verhalten ist quasi einprogrammiert.

Ein Beispiel?

Ich habe früher nicht immer einen Fahrradhelm getragen – und mir vorgenommen, dass ich das ändern möchte. Eine Zeitlang musste ich mich dazu zwingen und inzwischen erwische ich mich dabei, dass ich mit Helm auf dem Fahrrad sitze, ohne mir bewusst zu sein, ihn aktiv angezogen zu haben.

Welche Kanäle der Gewohnheitsbildung gibt es sonst noch?

Gewohnheitsbildung kann man auch fördern, indem man Humankapital aufbaut – also Kenntnisse und Fertigkeiten, die eine Aufgabe erleichtern. Durch die wiederholte Ausführung einer Aufgabe lernen Mitarbeitende, wie sie den Aufwand in Zukunft

reduzieren können. Dadurch sinkt die Hemmschwelle und man neigt dazu, die Aufgabe häufiger zu tun. Zum anderen können Anreize wie ein Bonus Orientierung bieten, was einem Arbeitgeber wichtig ist. Das sendet Signale über Aufgabenprioritäten in der Unternehmensstrategie und kann dazu führen, dass Beschäftigte bestimmte Handlungen dann auch wiederholt ausführen.

Einen weiteren Mechanismus nennt man „Acquired Taste“: Wer eine Sache regelmäßig macht, lernt manchmal auch, sie zu mögen. Die Psychologin Gretchen Chapman und der Verhaltensökonom Uri Gneezy beschreiben beispielsweise in einem aktuellen Paper, wie Anreize dazu führen können, dass sich Präferenzen verändern. Aus Abneigung, zum Beispiel gegen regelmäßiges Fitnessstudiotraining oder bestimmte Speisen, kann ein Mögen werden. Wenn man Anreize hat, bestimmte Dinge zu tun, lernt man unter Umständen die positiven Seiten wertzuschätzen.

Um zu untersuchen, wie man Gewohnheitsbildung als Unternehmen positiv beeinflussen kann, haben Sie ein Feldexperiment in einem großen Unternehmen durchgeführt, das Servicetechniker beschäftigt. Was war die Ausgangslage und das Problem der Firma?

Servicetechniker haben einen guten Zugang zu Kunden, weil sie meist vor Ort deren technische Probleme lösen. Allerdings hat die Firma festgestellt, dass nur wenige die Kunden zusätzlich auf mögliche Upgrades oder bessere Produkte ansprechen und sogenannte Leads für den Vertrieb generieren. Die Servicetechniker haben eine sehr technikgeprägte Identität. Sie basteln und frickeln gerne. Bisherige Versuche des Unternehmens, die Vertriebstätigkeiten der Servicetechniker zu pushen, haben nicht besonders gefruchtet. Vorher gab es zwar auch einen monetären Anreiz. Aber die Prämie floss nur, wenn der Kunde am Ende wirklich etwas bestellt hat – also mit Verzögerung und sehr indirekt.

In einer Arbeit mit Leo Grabe und Saskia Opitz wollten wir herausfinden, ob man mit direkteren Anreizen die Gewohnheitsbildung der Servicetechniker fördern kann, sodass sie laufend mehr Vertrieb mitmachen.

Wie sind Sie dafür konkret vorgegangen?

Von 829 Servicetechnikern in 15 Subunternehmen haben wir in jedem Betrieb die Hälfte per Zufallsprinzip einer Versuchsgruppe zugewiesen. Wer vier Wochen in Folge pro Woche einen neuen Zugang für den Vertrieb schaffte – also das Einverständnis des Kunden einholte, dass der Vertrieb Kontakt aufnehmen darf –, erhielt 100 Euro. Das Motto: „Vier gewinnt“. Wer in einer Woche keinen Lead generierte, musste neu beginnen. Das Experiment lief über drei Monate. So konnten die Techniker bis zu 300 Euro zusätzlich verdienen. Unser Ziel war es, Regelmäßigkeit zu fördern – also einen Anreiz zu schaffen, die Vertriebstätigkeit immer wieder auszuüben. Dadurch wollten wir eine Gewohnheit prägen, so dass die Servicetechniker auch dann damit weitermachen, wenn der Anreiz wegfällt. Die Ergebnisse konnten wir mit der Gruppe derjenigen vergleichen, die keine derartigen Anreize bekamen.

Was war das Ergebnis?

Wir stellen einen signifikanten Anstieg der Vertriebsaktivitäten fest – nicht nur während, sondern auch nach der Anreizphase. Solange die Anreize gezahlt wurden, haben die Service-Techniker 30 Prozent mehr Leads gemacht. Nach der Anreizphase ist immer noch die Hälfte davon dabeibleiben. Diese Unabhängigkeit von der Belohnungsstruktur bei einigen Mitarbeitenden deutet darauf hin, dass sich eine Gewohnheit gebildet hat.

Das heißt aber, der Effekt nimmt mit der Zeit ab?

Ja, aber er ist immer noch deutlich vorhanden. Leider mussten wir die Kontrollphase nach drei Monaten beenden, weil die andere Gruppe aus Gerechtigkeitsgründen auch die Möglichkeit bekommen sollte, den Bonus zu erreichen. Klar ist: Je mehr Fluktuation man hat, je mehr neue Leute reinkommen, desto geringer wird der Anteil der Mitarbeitenden, die eine neue Gewohnheit gebildet haben.

Welche Form der Gewohnheitsbildung hat dabei konkret stattgefunden?

In einer Umfrage nach dem Experiment haben wir die verschiedenen Formen der Gewohnheitsbildung abgefragt. Zum Beispiel wollten wir wissen, wie stark die Beschäftigten der Aussage zustimmen, dass sie nun eher automatisch beim Kunden nachfragen, ob das Call Center sie kontaktieren darf. Oder wie bewusst sie sich der Wichtigkeit der Aufgabe sind. Diesbezüglich sehen wir keine starken Unterschiede zur Kontrollgruppe. Erstaunlicherweise finden wir aber eine andere recht deutliche Evidenz: Diejenigen, die den Bonus bekommen hatten, gaben auch nach Ablauf der Bonusphase an, dass es ihnen mehr Spaß macht, mit den Kunden über einen Verkauf zu reden. Das heißt: Der Anreiz und das Tun haben dazu geführt, dass sie Vertrieb mehr mögen.

Hatten die Servicetechniker also nicht zutreffende Vorurteile gegenüber dem Vertrieb oder wie erklären Sie sich das?

Sie haben vermutlich bemerkt, dass Vertrieb nicht nur Verkauf ist, sondern auch Kommunikation mit Menschen. Und dass sie mit zusätzlichen Produkten auch helfen können, wenn sie für die Kunden sinnvoll sind. Oft erleben wir beim Einsatz von Anreizen ein „Crowding out“. Das heißt, dass extrinsische Anreize intrinsische verdrängen. Hier ist das Gegenteil passiert: ein „Crowding in“. Das Motivationslevel war wohl so niedrig, dass man nichts zerstören konnte. Vielmehr hat ein Entdeckungsprozess stattgefunden.

Zudem haben wir auch noch Ausstrahlungseffekte auf andere kundenorientierte Aufgaben entdeckt. Das Unternehmen wollte, dass die Servicetechniker beim Kunden anrufen, bevor sie ihn besuchen. Um zu erfragen, ob die Kunden da sind und Zeit haben. Auch das machten sie jetzt lieber. Das spricht dafür, dass die Mitarbeitenden durch den Anreiz mehr das Kundengespräch gesucht haben. Sie haben gelernt, das kann angenehm sein. Die Freude am Kundenkontakt ist gewachsen.

In anderen Anreizexperimenten geht der Schuss auch mal nach hinten los, das heißt, dass Anreize genau das Gegenteil von dem bewirken können, was man erreichen will.

Ja, wir sprechen dann von sogenannten Backfiring-Effekten. Hier mag es eine solche Wirkung bei manchen auch gegeben haben, aber der positive Effekt war offenbar weitaus stärker.

Sie haben beispielsweise in einem Feldversuch mit Anwesenheitsprämien gezeigt, dass Incentives kontraproduktiv wirken können, wenn Menschen dadurch quasi einpreisen, dass sie eine unliebsame Aufgabe nicht machen müssen. Warum ist das Ihrer Ansicht nach in diesem Fall nicht passiert?

Der Unterschied ist, dass wir bei einem Feldexperiment zu Fehltagen eine andere Ausgangssituation hatten. Die meisten Menschen haben eher eine positive Arbeitsnorm: Es ist Teil der Erziehung, dass man arbeiten geht, wenn man gesund ist. Vor allem bei den Personen, bei denen sich diese Norm aber noch nicht so verfestigt hat, nämlich bei Auszubildenden im ersten Jahr, konnten wir dies ins Wanken bringen: Das schlechte Gewissen, das man normalerweise beim Blaumachen hat, nahm durch den Geldanreiz ab. Das signalisierte: Aha, jetzt wird Geld draufgepackt – dann ist es wohl doch nicht so normal, dass ich immer zur Arbeit komme. Die Servicetechniker hingegen hatten vorher oft kein positives Bild der Aufgabe und der Entdeckungseffekt war stärker.

Hat sich der Entdeckungscharakter dadurch verstärkt, dass die finanziellen Anreize temporär waren und mit dem Motto „Vier gewinnt“ fast schon ein bisschen gamifiziert?

Das ist naheliegend. Wir wollten bewusst eine Situation schaffen, in der es den Beschäftigten von vorne herein klar ist, dass es sich um einen temporären Anreiz handelt. Denn das Ganze hat natürlich auch einen Kostenaspekt. Deshalb wollten wir untersuchen, ob man mit kurzfristigen Anreizen Gewohnheiten ändern kann und sich das dann langfristig refinanziert.

Wann rechnet sich eine solche Intervention für ein Unternehmen?

Innerhalb der drei Monate war der Anreiz im Grunde zu teuer. Wir hatten Zugang zu den Verkäufen des Unternehmens und wussten ungefähr wie die Margen sind. Es war mehr eine Überschlagsrechnung, aber die zeigte, dass das Unternehmen in den drei Monaten der Anreizphase Geld verloren hat. Sie erzielten weniger zusätzlichen Gewinn als die temporären Anreize kosteten. Aber das Ganze hat sich schon in den drei Folgemonaten refinanziert. Denn dann hat das Unternehmen die zusätzlichen Vertriebsaktivitäten quasi kostenlos bekommen, ohne Prämie. Es waren dann zwar noch 15 Prozent mehr Leads, aber das genügte, um die Maßnahme zu refinanzieren. Danach kann man in die Gewinnzone kommen, weil einige eben die Vertriebstätigkeit zur Gewohnheit geworden ist.

Inwiefern konnten Sie bei bestimmten Subgruppen stärkere Effekte beobachten – bezogen etwa auf Alter, Erfahrung oder besonders kundenintensive Regionen?

Da gab es kaum Unterschiede. Doch eine Sache ist auffällig: Es gibt eine Gruppe von Servicetechnikern, die noch nie Kunden auf Zusatzprodukte angesprochen haben und die man nun auch nicht mit Geldanreizen dazu bewegen konnte.

Sprechen diese Personen einfach nicht auf Geld an?

Das ist eine mögliche Erklärung. Wir sehen das auch in anderen Experimenten. Zum Beispiel in einem Feldversuch mit Zalando: Bei manchen Menschen wirken monetäre Anreize einfach schwächer oder gar nicht, etwa dann, wenn sie sehr aufgabenorientiert oder sehr gewissenhaft sind. Hier kommt hinzu: Das sind vermutlich die Servicetechniker, die einfach Vertrieb überhaupt nicht machen wollen und das als Teil ihrer beruflichen Identität komplett ablehnen. Da hilft auch Geld nichts.

Wann können also temporäre monetäre Anreize zur Gewohnheitsbildung greifen – auch in anderen Branchen und Berufsfeldern?

Ökonomen gingen lange Zeit davon aus, dass persönliche Vorlieben feststehen. Heute zeigt sich immer deutlicher: Sie lassen sich durch Verhalten und Nutzung beeinflussen. Ein zentrales Ergebnis unseres Feldexperiments lautet: Wir können lernen,

Dinge zu mögen. Deshalb lassen sich unsere Befunde besonders dort anwenden, wo Beschäftigte in gewisser Weise eine verzerrte Wahrnehmung von einer Aufgabe haben. Dies ist vor allem bei Jobs der Fall, die eine gewisse Ambiguität haben. Vertrieb zum Beispiel: Manche sehen darin bloß das Aufschwätzen von Produkten. Andere erkennen darin die Chance, Kunden und Unternehmen zu verbinden und echte Win-Win-Situationen zu schaffen. In solchen Fällen gibt es Raum für Neuentdeckungen, durch die man Präferenzen verschieben kann.

Wie verbreitet sind temporäre monetäre Anreize für Gewohnheitsbildung bisher schon in den Unternehmen?

Das Instrument ist in den meisten Branchen noch nicht üblich. Es kommt hauptsächlich bei Plattformarbeit zum Einsatz, wo Mitarbeitende keine direkte Führungskraft haben und meist nicht dauerhaft beschäftigt sind. Allerdings gibt es auch ähnliche Ansätze in klassischen Bonussystemen, die auf Zielvereinbarungen basieren: Manche Unternehmen ändern immer mal wieder ihre Ziele – setzen einmal auf Nachhaltigkeit, dann auf Pünktlichkeit oder Verkaufszahlen. Das erschien mir lange unlogisch, wenn das Geschäftsmodell stabil ist. Aber das kann Mitarbeiter dazu bringen, neue Routinen anzunehmen, die strategische Ziele unterstützen. Deshalb würde ich heute dazu raten.

Viele Unternehmen wollen dabei nicht nur neue Aufgaben pushen, sondern bisweilen auch, dass Mitarbeitende alte Gewohnheiten ablegen. Kann das mit temporären Anreizen auch funktionieren?

Dazu gibt es vor allem im Gesundheitsbereich Forschung. Man hat etwa untersucht, ob Geldanreize beim Rauchen aufhören helfen können. Das ist der Fall, auch wenn der Effekt nicht sehr stark ist.

In Versuchssettings werden häufig monetäre Anreize gewählt. Nichtmonetäre Impulse könnten aber doch unter Umständen viel hilfreicher sein – zum Beispiel über regelmäßige Gespräche mit Führungskräften, die die Wichtigkeit der Aufgabe unterstreichen...

Wir wollten im Feldversuch mit den Servicetechnikern zunächst untersuchen, ob das mit der Gewohnheitsbildung überhaupt funktionieren kann. Durch Geld wird eine Aufgabe konkreter, greifbarer und für viele attraktiver – auch wenn es sich nicht unbedingt um große Beträge handelt. Aber Sie haben recht: Nichtmonetäre Anreize wie Leadership-Interventionen können oft mindestens genauso wirksam sein oder sind sogar manchmal wirksamer als Boni – wie wir zum Beispiel schon einmal in einem Feldexperiment im Handel herausgefunden haben.

Und wie ist es mit der Einsicht, dass eine gewisse Tätigkeit gut für einen selbst ist – würde die Willenskraft, die das freisetzt, nicht auch genügen?

Ja. Das ist ähnlich wie im Bereich Ernährung, wo man viel Evidenz hat, dass man Geschmäcker durchaus durch Lernen verändern kann. Meine Tochter hat vor einiger Zeit entschieden, dass sie gerne Oliven mögen möchte, obwohl sie ihr damals nicht schmeckten. Sie hat dann immer wieder bewusst welche gegessen, um den Geschmack mögen zu lernen. Ich war damals verblüfft, aber es hat funktioniert. Unser Feldexperiment zeigt: Man kann solche Prozesse auch im Unternehmenskontext bewusst fördern, um Gewohnheiten zu ändern. ■■■

„Unser Ziel war, mit Anreizen Regelmäßigkeit zu fördern – und so eine Gewohnheit zu prägen. Das hat funktioniert.“