

Wie gelingt Kulturwandel?

Wieso ist Veränderung gerade im Sport aus verhaltensökonomischer Sicht so schwierig?

BASPO, 26. Oktober 2022

Jeannine Pilloud

1

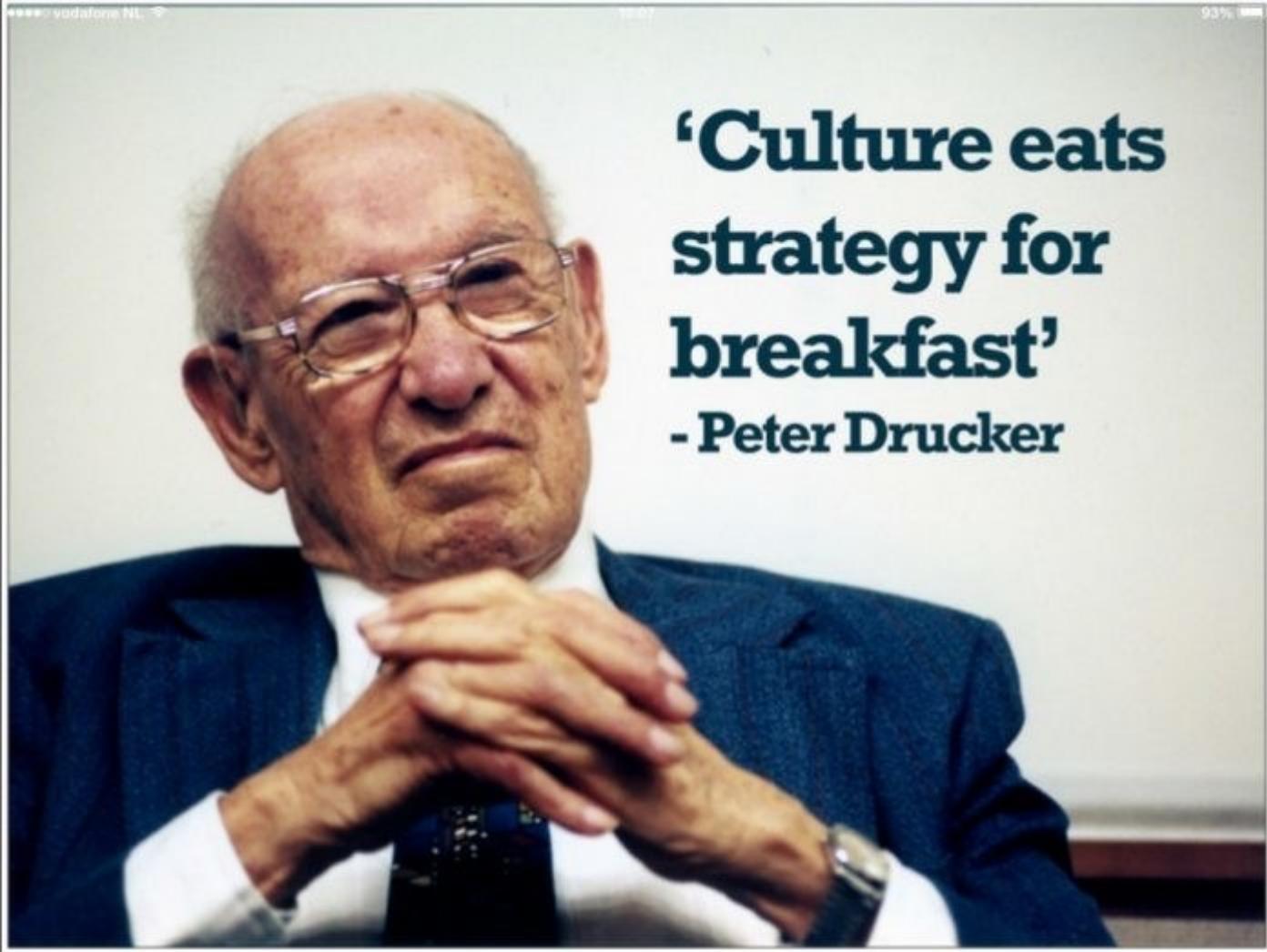
Was hat die Kultur, in der wir aufwachsen, mit Wandel zu tun?

2

Kulturwandel ist: Kulturmanagement und Veränderung

3

Achtung, fertig, los!



**'Culture eats
strategy for
breakfast'**

- Peter Drucker

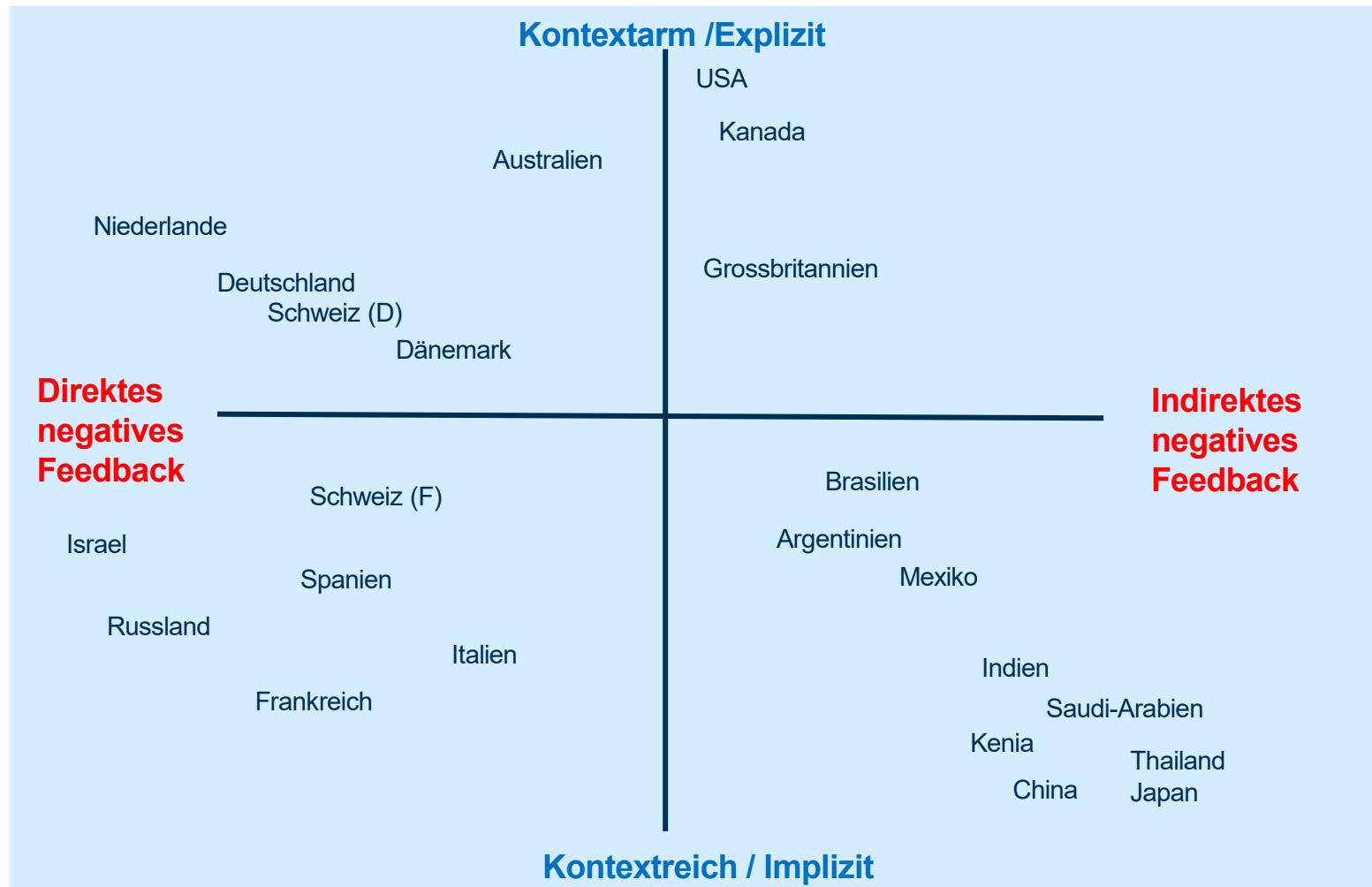
„Auf die Luft hören‘!

.....nicht immer wird das, was gesagt wird,
auch so verstanden:

Was die Briten sagen	Was die Briten meinen	Was wir verstehen
With all due respect....(Bei allem nötigen Respekt....)	Ich denke, Sie haben unrecht.	Er hört mir zu.
Perhaps you would think about...I would suggest... (Vielleicht sollten Sie darüber nachdenken, ob....ich würde vorschlagen...)	Das ist eine Anordnung. Machen Sie das oder seien Sie darauf gefasst, dass Sie zur Rechenschaft gezogen werden.	Denken Sie über diese Idee mal nach und machen Sie es, wenn Sie möchten.
Oh, by the way.. (Ach, übrigens...)	Die folgende Kritik ist der Zweck dieses Gesprächs.	Das ist jetzt nicht so wichtig.
I was a bit disappointed that....(Ich war ein bisschen enttäuscht, dass....)	Ich bin sehr aufgebracht und ärgerlich, dass....	Es spielt keine grosse Rolle.
Very interesting....(Sehr interessant....)	Gefällt mir nicht.	Er ist beeindruckt.
That is an original point of view. (Das ist eine originelle Ansicht.)	Ihre Idee ist dumm.	Meine Idee gefällt ihm!

Wie beeinflusst Kultur unsere Kommunikation?

....was ist in unserem Berufsumfeld wichtig?



1

Was hat die Kultur, in der wir aufwachsen, mit Wandel zu tun?

2

Kulturwandel ist: Kulturmanagement und Veränderung

3

Achtung, fertig, los!

Was ist die Voraussetzung für Wandel?

Für den kulturellen Wandel ist eine Verhaltensänderung aller Exponenten notwendig – die Basis dafür ist eine hohe Kooperationsbereitschaft in der aller Beteiligten.



Was ist Kooperation?



Kooperation bedeutet **etwas zu geben, ohne zu wissen, ob man etwas zurückbekommt**.



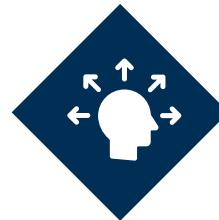
Im konkreten Fall bedeutet dies, dass alle im Unternehmen **mit ihrem Verhalten dazu beitragen**, die **Herausforderungen aktiv** anzugehen, obwohl das für sie **Kosten** verursacht (z.B. zeitlicher Aufwand, mehr Stress usw.). Gleichzeitig wissen sie nicht, ob sie persönlich einen **direkten Nutzen** daraus ziehen.



Woraus besteht Kooperationsbereitschaft?



Identität, Motivation & Zufriedenheit



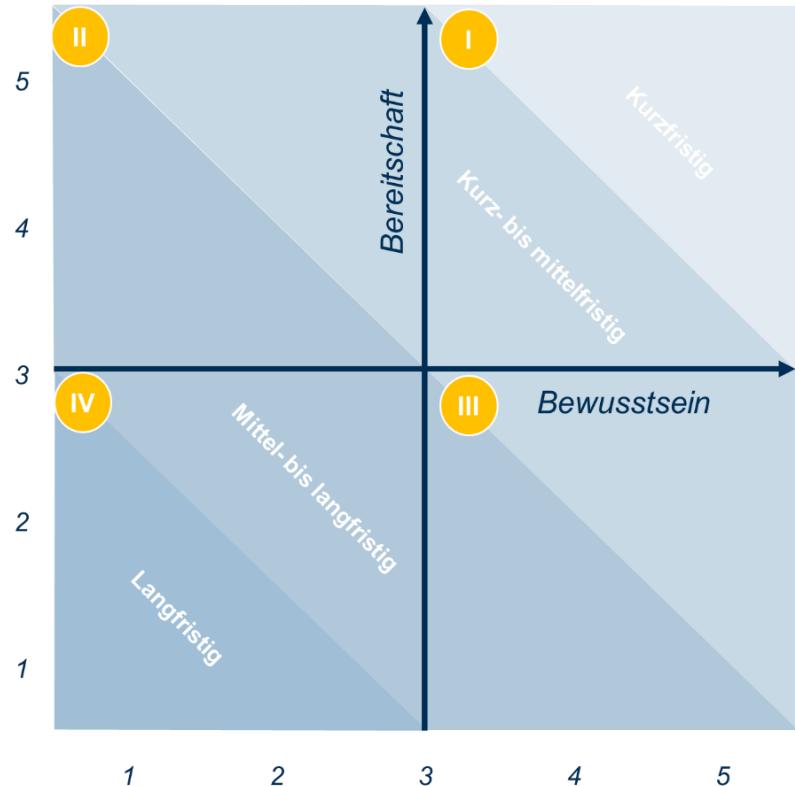
Hohes Bewusstsein



Hohe Bereitschaft

Die ‘Behavioral Change Matrix’

...weiss ich überhaupt, wo die anderen in meinem Umfeld stehen?



- I. Ich bin mir bewusst, dass es Wandel braucht und bin auch bereit, meinen Teil dazu beizutragen.
- II. Ich wäre bereit zu Wandel, mir ist aber nicht bewusst, dass Veränderung unmittelbar nötig ist.
- III. Es ist mir sehr wohl bewusst, dass Wandel nötig wäre, ich bin aber nicht bereit, mitzuziehen.
- IV. Wieso Wandel? War da was?

...und was kostet mich das?

Bewusstsein



Ist mir bewusst, dass ich dem **Unternehmen schade**, wenn die Zielverhalten nicht gelebt werden? Ist mir bewusst, dass das auch für mich **negative Konsequenzen** haben kann?

Bereitschaft



Soziale Faktoren

Trage ich soziale Kosten, wie **Ansehens-** oder **Rufverlust** in meinem Umfeld, wenn die Zielverhalten nicht gelebt werden?



Psychologische Faktoren

Ist das Zielverhalten für mich **aufwändig oder mühsam**? Wie stark muss ich meine Gewohnheiten ändern?



Ökonomische Faktoren

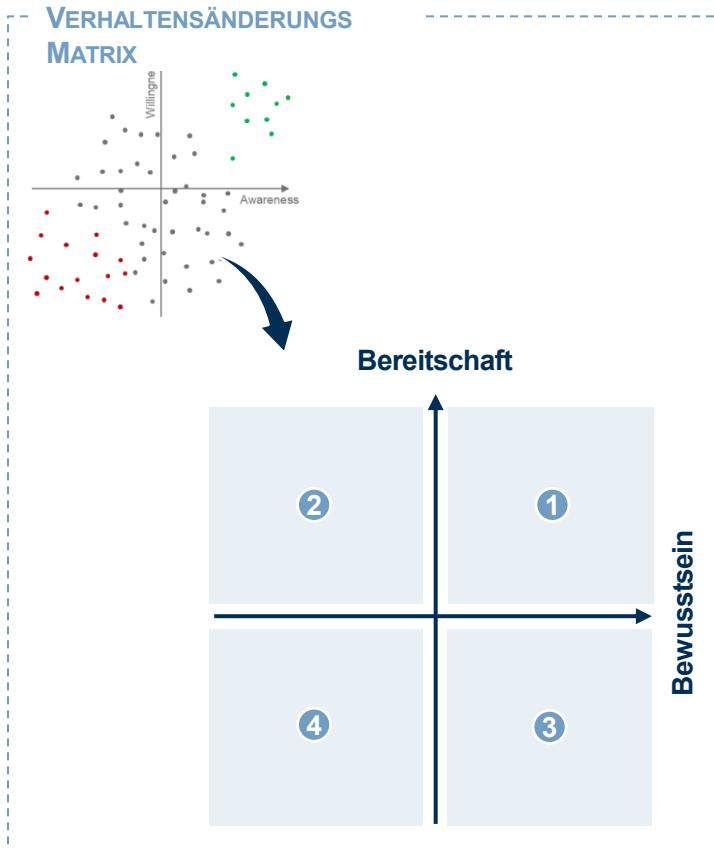
Wie hoch sind **meine finanziellen Kosten und Gewinne**, wenn die Zielverhalten (nicht) gelebt werden?

Fazit:

Wenn wir nicht kommunizieren, was sich verändern soll und wieso, wird sich Wandel nicht 'einfach so' ergeben.

Um Bereitschaft zu erwarten, sollten wir die sozialen, psychologischen und die ökonomischen Faktoren diskutieren und auch klar aufzeigen, dass Wandel zum 'Nulltarif' nicht möglich ist.

Die richtigen Massnahmen auf dieser Grundlage



Je nach Position in der Bereitschafts-Bewusstseins-Matrix und den zugrundeliegenden Verhaltenstreibern sind unterschiedliche Massnahmen am erfolgversprechendsten.

Attention shifting / "Anstupser"

- 1 Die Bereitschaft und das Bewusstsein sind bereits hoch. Der Schwerpunkt liegt auf Massnahmen, die die psychologischen Kosten senken und die Umsetzung erleichtern.

Kommunikation und Bildung

- 2 Während die Bereitschaft zur Zusammenarbeit hoch ist, ist das Bewusstsein für die Auswirkungen mangelnder Kooperation gering. Der Schwerpunkt der Massnahmen sollte auf Kommunikation und Bildung gelegt werden.

Komplementäre Massnahmen zur Schaffung von Anreizen

- 3 Ein hohes Problembewusstsein, aber eine geringe Bereitschaft zur Verhaltensänderung erfordern eine Umstrukturierung der positiven und negativen Anreizsysteme.

Belief Management (Normsetzung)

- 4 Wenn sowohl das Bewusstsein als auch die Bereitschaft gering sind, sind Interventionen mit erheblicher Intensität erforderlich, die Anreize und transformative Kommunikation ("belief update") umfassen.

1

Was hat die Kultur, in der wir aufwachsen, mit Wandel zu tun?

2

Kulturwandel ist: Kulturmanagement und Veränderung

3

Achtung, fertig, los!

Und was heisst das jetzt?



Die einzelnen Handlungsfelder helfen, die Übersicht nicht zu verlieren und die verschiedenen Beteiligten immer auf dem aktuellen Stand zu halten.

....und wie gehen wir das an?



Feedback-Kultur in einem Pilotprojekt

Auswahl eines Pilotprojekts mit **strategischer oder operativer Relevanz für das Thema 'Ethik'**, um eine neue Feedback-Kultur zu etablieren und zu testen.



Governance: Verträge / Vereinbarungen / System

Einsatz von 'Vorlagen', um auf **einfache Art und Weise** die Adaption zu stärken.



Early Leaders als Botschafter:innen

Early Leaders definieren, was die neuen Werte für sie im Alltag konkret bedeuten. Sie übernehmen eine Botschafterrolle, indem sie die Verhaltensweisen vorleben und als Ansprechpartner dienen.



Austausch „Good Practices“

“Good Practices” ist eine interaktive Sitzung innerhalb eines Teams, in der Betroffene und Beteiligte Geschichten und Erfahrungen darüber austauschen, wie sie die neuen Werte umgesetzt haben.

Die Massnahmen implementieren berücksichtigen die Prinzipien der **Freiwilligkeit** und des «**learn fast and fail small**», um eine nachhaltige Implementierung der neuen Verhaltensweisen zu gewährleisten.

Fazit: Kulturwandel ist schwierig, aber lohnt sich definitiv!

**Alles Wirtschaften beruht auf Verhalten.
Deshalb bezweckt Wandel im wichtigen
Wirtschaftszweig ‘Sport’ die Beeinflussung
menschlichen Verhaltens.***

*‘Sport ist ein milliardenschwerer, prestigeträchtiger Wirtschaftszweig’. (S. 5, Bericht Rudin Cantieni)

**Wenn wir es also schaffen, zusammen das
Verhalten und die Kultur ernst zu nehmen
und den nötigen Wandel zu adressieren, werden
wir gewinnen!**

Vielen Dank!

Fragen?

Jeannine Pilloud

Seestrasse 73
8702 Zollikon
jeannine.pilloud@outlook.com
+41 79 448 26 53