



# Das CLIMB™ Modell

Ein evidenzbasierter Ansatz zur Steuerung adaptiven Wandels mit *Behavioural Insights*



Das Framework sowie das dazugehörige modulare Beratungsmodell sind im Rahmen einer [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives-Lizenz](#) lizenziert.

Executive Summary .....	2
1. Einleitung .....	3
2. Definition von Verhaltensspielräumen im Change-Management.....	4
3. Das CLIMB™ Framework für verhaltensorientiertes Change-Management .....	8
C. Cognitive Awareness .....	8
L. Leveraging Behavioural Insights .....	8
I. Predictive Insights .....	8
M. Motivation and Resistance .....	9
B. Behavioural Design .....	9
4. Das modulare Beratungsmodell von Behavioural Leeway .....	11
4.1 Modul 1: Change Audit .....	11
4.2 Modul 2: Verhaltensanalyse .....	13
4.3 Modul 3: Prädiktive Analyse und Modellierung .....	15
4.4 Modul 4: Motivation und Engagement.....	17
4.5 Modul 5: Verhaltensdesign und Interventionen.....	19
5. Zusammenfassung .....	22
5.1 Anwendung von prädiktiver Analyse und Segmentierung .....	22
5.2 Die Rolle der neuroökonomischen Diagnostik .....	22
5.3 Anwendung des Verhaltensdesigns .....	22
6. Schlussbemerkungen .....	23

## Executive Summary

CLIMB™ ist ein fundierter, evidenzbasierter Ansatz, der Organisationen befähigt, durch Verhaltensanalysen messbare und nachhaltige Veränderungen zu erreichen. Entwickelt, um den Herausforderungen moderner Organisationsdynamiken gerecht zu werden, hebt sich CLIMB™ von traditionellen Change-Management-Modellen ab, indem es Verhaltenswissenschaft mit prädiktiven Analysen kombiniert, um Interventionen zu entwickeln, die auf intrinsischer Motivation beruhen. Der Rahmen umfasst fünf zentrale Komponenten: Kognitive Bewusstheit (C), Verhaltenswissenschaft (L), Prädiktive Einblicke (I), Motivation und Widerstand (M) sowie Verhaltensdesign (B). Diese Komponenten bieten ein tiefes Verständnis von Verhaltensmustern, erkennen frühzeitig potenzielle Widerstandspunkte und unterstützen gezielte Interventionen für nachhaltige Transformationen.

Im Zentrum des Frameworks steht die Kombination aus prädiktiven Analysen, segmentierter Verhaltensanalyse, neuroökonomischer Diagnose und Prinzipien des Verhaltensdesigns. Diese Elemente legen tiefere Verhaltensmuster offen und decken unbewusste Treiber von Engagement und Motivation auf. Mithilfe datengestützter Erkenntnisse sowie Methoden wie Nudging, Verstärkung und sorgfältig konzipierten Entscheidungsarchitekturen fördert das Framework unmittelbares Engagement und verankert zugleich nachhaltige Verhaltensänderungen. Dieser Ansatz fördert eine Umgebung, in der Anpassung zu einem integralen Bestandteil der Organisationskultur wird, da Mitarbeitende Veränderungen aus intrinsischer Motivation annehmen, statt aufgrund von äußerem Druck.

Der modulare Beratungsansatz von Behavioural Leeway übersetzt das CLIMB™ Framework in praxisorientierte Phasen – von umfassenden Diagnosen und gezielten Change Audits bis hin zu sorgfältig ausgearbeiteten, segment-spezifischen Interventionen. Jede Phase vertieft das Engagement und die Bereitschaft zur Veränderung und stärkt die Resilienz und Anpassungsfähigkeit der gesamten Organisation. Indem Gruppen nach ihrer Veränderungsbereitschaft segmentiert und präzise KPIs definiert werden – wie das Echtzeit-Tracking von Anpassungsraten und Engagement-Niveaus – ermöglicht das Framework eine kontinuierliche Bewertung und Feinabstimmung, sodass Strategien wirksam und gezielt bleiben.

Im Gegensatz zu herkömmlichen Change-Management-Modellen rüstet das CLIMB™ Framework Organisationen mit wissenschaftlich validierten Methoden und einem tiefen Verständnis der Verhaltensdynamiken aus, die Resilienz und nachhaltigen Fortschritt bei Veränderungsinitiativen unterstützen. CLIMB™ ist eine unverzichtbare Ressource für Führungskräfte, die auf datengestützte, verhaltensorientierte Strategien setzen, um den Kernaspekt der Veränderung anzugehen: dauerhafte Verhaltensänderungen. Es befähigt Organisationen, die Komplexität einer langfristig wirksamen, verhaltensbasierten Transformation mit messbarem Erfolg zu meistern.

# 1. Einleitung

## *Zweck des Papiers*

Dieses Papier dient als strategischer Leitfaden zur Implementierung des CLIMB™ Frameworks, das sich auf die Integration prädiktiver Analysen, segmentierter Verhaltensanalyse und Verhaltensdesign konzentriert, um organisatorische Veränderungen durch Verhaltensevidenz zu steuern.

## *Strategische Bedeutung von verhaltensorientiertem Change-Management*

Bedeutungsvolle Veränderungen erfordern mehr als nur strukturelle Anpassungen. Sie setzen ein tiefes Verständnis der Verhaltensdynamiken voraus, die die Transformation einer Organisation antreiben. Die Nutzung von Erkenntnissen aus der Verhaltenswissenschaft in Kombination mit prädiktiven Analysen ermöglicht es Organisationen, Herausforderungen vorherzusehen und proaktiv zu steuern.

Dieser Ansatz bildet die Grundlage für stärkeres Mitarbeiterengagement, höhere Resilienz und nachhaltige Leistung in Organisationen. Mithilfe des CLIMB™ Frameworks werden Interventionen an belegten Verhaltensmustern ausgerichtet, wodurch sichergestellt wird, dass Veränderungen, die organisationsweit Resonanz finden, auch langfristig Bestand haben.

## *Überblick über das CLIMB™ Framework*

Das CLIMB™ Framework besteht aus fünf miteinander verknüpften Komponenten, die in ihrer Kombination den Kern des spezifischen Ansatzes von *Behavioural Leeway* verkörpern. CLIMB™ kombiniert prädiktive Analysen, segmentierte Verhaltensstrategien und Verhaltensdesign, um Strategien für verhaltensorientiertes Change-Management zu entwickeln. Jedes Element des Rahmenwerks unterstreicht das Engagement von *Behavioural Leeway*, adaptive und datengestützte Lösungen zu entwickeln, die konkrete Ergebnisse liefern.

- ***Prädiktive Analysen:*** Das Framework nutzt prädiktive Analysen, um sich abzeichnende Verhaltensmuster zu erkennen, potenziellen Widerstand vorherzusagen und frühe Anzeichen von Abkoppelung zu erkennen. Mithilfe datengestützter Erkenntnisse können Organisationen frühzeitig eingreifen und die Risiken einer Transformation mindern. Wenn beispielsweise Vorhersagemodelle anzeigen, dass eine bestimmte Abteilung einer neuen Initiative gegenüber Widerstand leisten könnte, kann gezielte Unterstützung und maßgeschneiderte Kommunikation proaktiv eingesetzt werden, um Bedenken zu adressieren und einen reibungsloseren Übergang zu gewährleisten.
- ***Segmentierte Verhaltensanalyse:*** Die Anpassung von Strategien für unterschiedliche Gruppen innerhalb der Organisation stellt sicher, dass Interventionen dort wirken, wo sie am meisten gebraucht werden. Der Segmentierungsprozess ermöglicht eine effiziente Ressourcenzuweisung und adressiert verschiedene Stufen der Veränderungsbereitschaft und des Widerstands. Unterschiedliche Gruppen von Mitarbeitenden benötigen möglicherweise unterschiedliche Unterstützungsmaßnahmen – wie

zusätzliche Schulungen für weniger erfahrene Nutzer neuer Technologien oder Anreizprogramme für frühe Anwender. Diese gezielte Ressourcenzuweisung minimiert Reibungen und fördert die nachhaltige Implementierung von Verhaltensänderungen. Der Fokus auf maßgeschneiderte Interventionen für spezifische Gruppen steht im Einklang mit *Behavioural Leeways* Ansatz des kontextbewussten Change-Managements.

- **Verhaltensdesign:** Methoden wie Nudging, Verstärkung und Anpassungen des Arbeitsumfelds werden genutzt, um das Engagement der Individuen bei Veränderungen zu fördern. Diese Komponente stellt sicher, dass neue Verhaltensweisen Teil der täglichen Routinen werden und nicht nur vorübergehende Reaktionen bleiben. Zum Beispiel können einfache Hinweise im Arbeitsablauf eingebettet werden, um gewünschte Verhaltensweisen zu unterstützen, wie die Einführung neuer Prozesse oder Systeme. Das Ziel ist es, Veränderungen nicht nur umzusetzen, sondern sie in die Organisationskultur zu integrieren, sodass sie langfristig Bestand haben.

Jede Komponente des CLIMB™ Frameworks geht auf häufige Herausforderungen im Change-Management ein, einschließlich des Vorhersehens von Widerständen, der Steigerung des Engagements und der Beschleunigung der Einführung neuer Praktiken. Das Framework passt sich dynamisch an und führt den Prozess zu messbaren Ergebnissen wie gesteigerter Produktivität, schnellerer Akzeptanz von Veränderungen und reduzierter Veränderungsmüdigkeit.

Durch diesen integrierten und anpassungsfähigen Ansatz können Organisationen die Komplexität von Transformationen mit einer evidenzbasierten Strategie bewältigen, die auf fundierter Verhaltenswissenschaft basiert und datengestützt ist.

## 2. Definition von Verhaltensspielräumen im Change-Management

### *Was ist ein Verhaltensspielraum?*

**Behavioural Leeway** (übersetzt: **Verhaltensspielraum**) im Change-Management beschreibt die Freiheit von Individuen, über gewohnheitsmäßige Verhaltensweisen hinauszugehen und eigenständige Entscheidungen als Reaktion auf Veränderungen zu treffen. Das Konzept berücksichtigt, dass Entscheidungsverhalten von vielen Faktoren beeinflusst wird – darunter kognitive Prozesse, soziale Einflüsse, Umweltbedingungen und persönliche Präferenzen. Indem Organisationen dieses Konzept integrieren, können sie ihre Strategien anpassen, um diese Einflüsse widerzuspiegeln. So wird der *Verhaltensspielraum* nicht nur zu einer Option, sondern zu einer entscheidenden Komponente für effektives Change-Management. Er hilft Organisationen, Komplexität zu meistern und die Kontrolle während Transformationsprozessen zu wahren.

Ein tiefes Verständnis und die gezielte Anwendung des *Verhaltensspielraums* ermöglichen es Organisationen, spezifische Interventionen zu entwickeln, die auf die konkreten Verhaltensbedingungen eingehen, die den Wandel beeinflussen. Diese Flexibilität sorgt dafür, dass Interventionen kontextbezogen und strategisch wirksam sind. Sie motivieren Mitarbeitende, sich aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen, statt lediglich Anweisungen zu folgen. So werden Mitarbeitende zu proaktiven Treibern des Wandels. Das führt zu reibungsloseren Übergängen, erhöhter organisatorischer Agilität und nachhaltigen Fortschritten in Richtung strategischer Ziele wie Innovation, Widerstandsfähigkeit und Wachstum.

Die Nutzung von *Verhaltensspielräumen* bietet Organisationen die Möglichkeit, adaptive Verhaltensweisen gezielt zu fördern. Prädiktive Analysen können beispielsweise helfen, potenzielle Widerstandsbereiche frühzeitig zu erkennen. Darauf basierend lassen sich maßgeschneiderte Unterstützungsmaßnahmen entwickeln. Zudem können Verhaltensdesign-Techniken eingesetzt werden, um Mitarbeitende auf natürliche Weise zu den gewünschten Handlungen zu bewegen.

### *Die strategische Bedeutung von Verhaltensspielräumen im organisatorischen Wandel*

*Behavioural Leeway* ist entscheidend, um Innovation, Engagement und Resilienz in Organisationen zu fördern. Indem Mitarbeitenden ermöglicht wird, innerhalb flexibler, aber klar definierter Grenzen eigene Entscheidungen zu treffen, können Unternehmen ein breiteres Spektrum an kreativen Lösungen und adaptiven Reaktionen freisetzen. Dieser Ansatz ist besonders gewinnbringend in Branchen mit schnellem Wandel, da die Fähigkeit, neue Ideen zu entwickeln und schnell auf neue Herausforderungen zu reagieren, unerlässlich ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Neben der Förderung von Kreativität steigern *Verhaltensspielräume* das Engagement von Mitarbeitenden erheblich. Wenn Mitarbeitende befähigt werden, bedeutsame Entscheidungen zu treffen, fühlen sie sich stärker verantwortlich und zugehörig, was zu höherer Zufriedenheit am Arbeitsplatz, Produktivität und einer besseren Ausrichtung an den strategischen Zielen der Organisation führt.

*Behavioural Leeway* fördert die organisatorische Resilienz. Teams, die adaptive Entscheidungen treffen, sind besser darauf vorbereitet, interne Veränderungen wie Umstrukturierungen und externe Einflüsse wie Marktveränderungen und technologische Entwicklungen zu bewältigen. Die Verankerung dieses Spielraums als zentraler Wert in der Organisation stellt sicher, dass die Agilität im Umgang mit unerwarteten Herausforderungen erhalten bleibt. Prädiktive Analysen ermöglichen es beispielsweise, Abteilungen zu identifizieren, die voraussichtlich Widerstand gegen bestimmte Veränderungen leisten, und gezielte Interventionen zu entwickeln, um Probleme frühzeitig zu verhindern und eine Kultur der Resilienz zu stärken.

Wenn der *Verhaltensspielraum* nicht berücksichtigt wird, besteht die Gefahr, dass Organisationen in starren Strukturen und unflexiblen Ansätzen verharren,

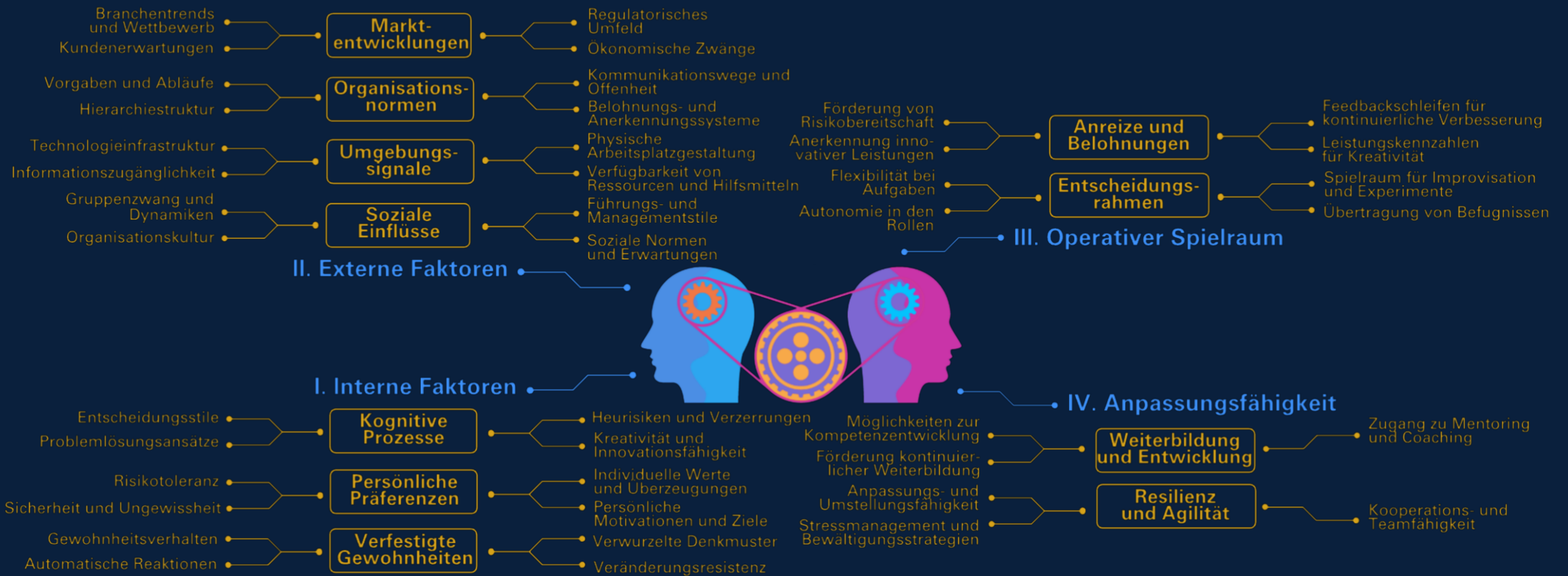
was ihre Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Umstände einschränkt. Die Einbeziehung dieses Konzepts ist nicht nur vorteilhaft – sie ist unerlässlich, um langfristigen Erfolg in einer Welt zu sichern, in der Agilität und Reaktionsfähigkeit unverzichtbar sind.

### *Schlüsseldimensionen von Behavioural Leeway und deren strategische Integration*

Um *Verhaltensspielräume* in vollem Umfang nutzen zu können, müssen Organisationen ihre zentralen Dimensionen verstehen und strategisch integrieren (siehe Grafik). Das Konzept umfasst zwei Hauptaspekte: den **operativen Spielraum**, der sich auf den Grad der Freiheit bei der täglichen Entscheidungsfindung bezieht, und die **Anpassungsfähigkeit**, also die Fähigkeit der Organisation, effektiv auf veränderte Bedingungen zu reagieren. Beide Dimensionen werden durch interne Faktoren (kognitive Prozesse, persönliche Präferenzen, eingefahrene Gewohnheiten) und externe Faktoren (soziale Einflüsse, Umwelthinweise, organisatorische Normen, Marktdynamiken) geprägt.

Durch die Integration dieser Elemente können Organisationen *Behavioural Leeway* optimieren, um Innovationen zu fördern, das Engagement zu stärken und die Agilität zu verbessern. Dieser integrierte Ansatz bereitet Teams darauf vor, nicht nur unmittelbare Herausforderungen zu bewältigen, sondern sich kontinuierlich anzupassen, was nachhaltiges Wachstum und die Erreichung strategischer Ziele wie Resilienz und langfristige Wettbewerbsfähigkeit sicherstellt.

# Die Kartierung von Verhaltensspielräumen



### 3. Das CLIMB™ Framework für verhaltensorientiertes Change-Management

Das CLIMB™ Framework bietet einen kohärenten, datengestützten Ansatz zur Optimierung von Verhaltensdynamiken in Organisationen. Es basiert auf fünf eng miteinander verknüpften Komponenten — **Cognitive Awareness (C)**, **Leveraging Behavioural Insights (L)**, **Predictive Insights (I)**, **Motivation and Resistance (M)**, and **Behavioural Design (B)** — und adressiert systematisch Verhaltensmuster und kognitive Barrieren, während es prädiktive Analysen und Verhaltenssegmentierung nutzt, um nachhaltige Veränderungen zu fördern.

#### **Cognitive Awareness (C): Erkennen von Verhaltensmustern und kognitiven Barrieren**

**Cognitive Awareness** konzentriert sich auf die Aufdeckung der kognitiven Barrieren und Verhaltensmuster, die den Veränderungsprozess behindern. Mithilfe verhaltenswissenschaftlicher Prinzipien und Erkenntnisse kategorisiert der Rahmen Personen dynamisch auf der Grundlage ihrer Entscheidungsmuster und kognitiven Verzerrungen. Prädiktive Analysen antizipieren Widerstände und ermöglichen proaktive Interventionen, um Barrieren zu minimieren. Erkenntnisse aus dieser Komponente informieren die nachfolgenden Schritte, insbesondere die Anpassung von Motivations- und Widerstandsstrategien, um sicherzustellen, dass Motivationsansätze effektiv auf die ermittelten kognitiven Faktoren abgestimmt sind.

#### **Leveraging Behavioural Insights (L): Identifikation zentraler Verhaltenstreiber**

Diese Komponente nutzt Verhaltenswissenschaft, um wesentliche Treiber für erfolgreichen Wandel zu bestimmen. Techniken wie Nudging zielen auf bestimmte Verhaltensweisen ab, fördern das Engagement und sorgen für reibungslosere Übergänge. Die Verhaltenssegmentierung auf Grundlage der Reaktionen der Mitarbeitenden auf Veränderungsinitiativen bietet detaillierte Einblicke in individuelle Barrieren und Motivatoren. Prädiktive Erkenntnisse verfeinern diesen Ansatz, indem sie prognostizieren, wie Verhaltensmuster spätere Phasen beeinflussen, und schaffen so einen dynamischen, evidenzbasierten Weg zur Veränderung.

#### **Predictive Insights (I): Datengestützte Verhaltensanalyse**

Prädiktive Intelligenz bildet den analytischen Kern des Frameworks, indem Daten aus Umfragen, Interviews und API-gestützten Metriken gesammelt werden, um das Verständnis von Verhaltensmustern kontinuierlich zu erweitern. Eine dynamische Segmentierung basierend auf der Veränderungsbereitschaft und dem Widerstandsniveau ermöglicht Echtzeitanpassungen und maßgeschneiderte Maßnahmen für jedes Segment. Die gewonnenen Erkenntnisse bauen auf dem Erkennen von Verhaltensmustern (**Cognitive**



**Awareness**) auf und informieren die Anpassung von Motivations- und Widerstandsstrategien, wodurch ein vorausschauender und reaktionsfähiger Ansatz zur Verhaltensänderung entsteht.

### **Motivation and Resistance (M): Anpassung der Motivations- und Widerstandsstrategien**

Auf Basis der erkannten Verhaltensmuster und kognitiven Barrieren werden Motivations- und Widerstandsstrategien mithilfe von Verhaltensdesign-Prinzipien wie positiver Verstärkung und kontinuierlichem Feedback angepasst. Prädiktive Modelle segmentieren Individuen nach ihrer erwarteten Motivation und ihrem Widerstand, was hochgradig personalisierte Interventionen ermöglicht. Der kontinuierliche Austausch von Daten aus den vorangegangenen Komponenten des Frameworks fließt in diesen Ansatz ein und unterstützt agile Anpassungen, die auf spezifische kognitive und verhaltensbezogene Faktoren abgestimmt sind.

### **Behavioural Design (B): Designprinzipien für nachhaltige Verhaltensänderungen**

Verhaltensdesign fördert nachhaltige Veränderungen, indem es gezielt die Umgebung und Entscheidungsprozesse so gestaltet, dass gewünschte Verhaltensweisen intuitiv und zugänglich werden. Durch den Einsatz methodischer Ansätze zur Anpassung von Motivations- und Widerstandsstrategien entstehen segmentspezifische Interventionen, die sich flexibel anpassen lassen, um stabile und langfristige Verhaltensänderungen zu gewährleisten. Prädiktive Analysen ermöglichen ein fortlaufendes Monitoring und helfen dabei, Verstärkungsstrategien bei Bedarf zu verfeinern, um Verhaltensänderungen zu stabilisieren und zu festigen. Durch die Nutzung der Erkenntnisse aus allen vorangegangenen Komponenten sorgt das Verhaltensdesign dafür, dass gewünschte Verhaltensweisen tief in der Organisation verankert werden.

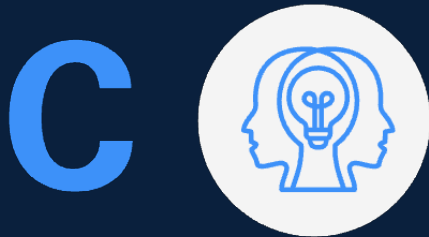
### ***Die integrative Stärke des CLIMB™ Frameworks***

Die Stärke des CLIMB™ Frameworks liegt in seinem integrativen, iterativen Design, bei dem die Erkenntnisse aus jeder Komponente die nachfolgenden Elemente dynamisch verfeinern. Diese ineinandergreifende Struktur stellt sicher, dass Strategien stets mit aktuellen Verhaltensinformationen abgestimmt sind und einen kontinuierlich anpassungsfähigen, hochwirksamen Ansatz zur Förderung bedeutsamer und nachhaltiger Veränderungen unterstützen.

# Das CLIMB™ Framework

von Behavioural Leeway

CLIMB™ ist ein strukturiertes Rahmenwerk, das darauf ausgelegt ist, Veränderungsprozesse zu steuern und zu optimieren. Verankert in der Verhaltenswissenschaft, setzt es strategisch prädiktive Intelligenz und Verhaltensdesign ein, um nachhaltige Transformationen zu ermöglichen. **Die fünf Grundprinzipien des Frameworks sind:**



## Cognitive Awareness

Der anfängliche Fokus liegt auf der Identifizierung und dem Verständnis aktueller Verhaltensmuster und kognitiver Barrieren, die Veränderungen hemmen. Eine datengestützte Analyse schafft Klarheit über diese Mindsets und ermöglicht gezielte Interventionen, die Hindernisse direkt angehen.



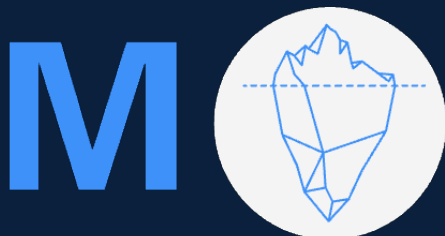
## Leveraging Behavioural Science

In dieser Phase werden Erkenntnisse der Verhaltenswissenschaft angewendet, um Entscheidungsprozesse strategisch zu beeinflussen. Durch die Nutzung dieser Erkenntnisse identifiziert das Framework zentrale Verhaltenshebel, die Veränderungen beschleunigen und Ergebnisse verbessern.



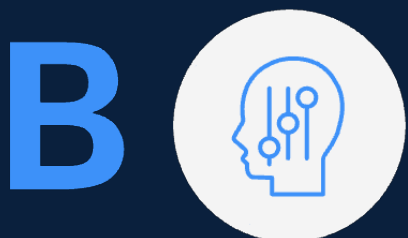
## Predictive Insights

Prädiktive Modelle und Algorithmen werden eingesetzt, um zukünftige Verhaltensweisen und deren Auswirkungen auf den Veränderungsprozess vorherzusehen. Dies ermöglicht proaktive Anpassungen der Strategien und stellt sicher, dass die Organisation anpassungsfähig und vorausschauend bleibt.



## Motivation and Resistance

Die intrinsische Motivation wird gesteigert, indem der Veränderungsprozess mit den individuellen Werten und Zielen in Einklang gebracht wird. Gleichzeitig wird Widerstand durch gezielte Strategien abgebaut, die Verhaltensbarrieren reduzieren und den Weg für ein authentisches und dauerhaftes Engagement ebnet.



## Behavioural Design

Prinzipien des Verhaltensdesigns werden angewendet, um neue Verhaltensweisen intuitiv, zugänglich und nachhaltig zu gestalten. Dies stellt sicher, dass die gewünschten Veränderungen tief verankert werden, was zu langfristigem Erfolg und Anpassungsfähigkeit führt.

## 4. Das modulare Beratungsmodell von Behavioural Leeway

Der modulare Beratungsansatz bietet einen umfassenden, skalierbaren Rahmen, der die Expertise von *Behavioural Leeway* bei der Implementierung nachhaltiger Veränderungsprozesse nutzt. Er besteht aus fünf Kernmodulen, die jeweils Strategien zur Bewältigung spezifischer organisatorischer Herausforderungen bieten.

### *Verknüpfung des CLIMB™ Frameworks mit dem modularen Beratungsansatz*

Dieses Beratungsmodell basiert auf den theoretischen Prinzipien des CLIMB™ Frameworks und überträgt dessen Konzepte in praktische, anpassungsfähige Phasen, die den organisatorischen Wandel begleiten. Jedes Modul wird auf die spezifischen Herausforderungen und Ziele einer Organisation zugeschnitten, um nachhaltige Verbesserungen zu erzielen, die auf verhaltensbasierten Erkenntnissen und prädiktiven Analysen basieren.

### 4.1 Modul 1: Change Audit

#### *Ziel*

Ein umfassendes Verständnis der Veränderungsbereitschaft der Organisation schaffen, indem kognitive Barrieren, Widerstandspunkte und Verhaltensmuster identifiziert werden.

#### *Erfolgskriterien*

Datenpräzision, Abschlussquote der Datenerhebung und die Klarheit der Indikatoren für die Veränderungsbereitschaft.

#### Teilmodul 1.1: Datenerhebung und-analyse

**Beschreibung:** Sammlung von quantitativen und qualitativen Daten aus verschiedenen Organisationsebenen, um eine umfassende Sicht auf Einstellungen, Motivationen und Entscheidungsstile zu erhalten.

#### Schritte zur Umsetzungsschritte:

- Umfragen in mehreren Abteilungen, um eine repräsentative Stichprobe sicherzustellen.
- Durchführung strukturierter Interviews mit Fokus auf Kommunikationsbarrieren und Entscheidungsprozesse.
- Bereinigung und Standardisierung der Daten, um Inkonsistenzen oder Ausreißer zu kennzeichnen, welche die Ergebnisse verfälschen könnten.
- Durchführung einer explorativen Datenanalyse (EDA), um Korrelationen und dominante Verhaltensmuster zu erkennen.
- Präsentation der Datenergebnisse in Form von vorläufigen Visualisierungen, die erste Kundengespräche zur Gestaltung weiterer Analysen ermöglichen.

## Teilmodul 1.2: Behavioural Journey Mapping

**Beschreibung:** Erstellung detaillierter Abbildungen von Mitarbeiterinteraktionen und Entscheidungswegen, um häufige Verhaltensmuster, Engpässe und kognitive Verzerrungen zu identifizieren.

### Umsetzungsschritte:

- Dokumentation der wichtigsten Entscheidungspunkte innerhalb der Organisation mit Fokus auf häufige Barrieren.
- Visualisierung der Journey Maps, um Bereiche zu identifizieren, in denen Mitarbeitende auf Widerstand, Unklarheit oder Abweichung von den Zielen stoßen.
- Identifizierung und Quantifizierung von Verzerrungen, die Entscheidungen beeinflussen (z. B. Bestätigungsfehler, Verlustaversion).
- Erstellung eines Syntheseberichts mit Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Entscheidungsprozesse und Reduzierung kognitiver Reibungsverluste.

## Teilmodul 1.3: Workshops, Fokusgruppen, Interviews

**Beschreibung:** Einbindung der Mitarbeitenden durch interaktive, qualitative Sitzungen, um Einblicke in Widerstandsursachen, Engagement und wahrgenommene Herausforderungen zu gewinnen.

### Umsetzungsschritte:

- Gestaltung von Workshop-Agenden zur Diskussion von Aspekten des Widerstands gegen Veränderungen, wie Rollenverständnis und wahrgenommene Auswirkungen.
- Durchführung von Fokusgruppen, aufgeteilt nach Abteilung oder Rolle, zur Erfassung verschiedener Perspektiven.
- Verwendung thematischer Kodierung der aufgezeichneten Transkripte, um wiederkehrende Themen und Bedenken zu identifizieren.
- Zusammenstellung der Ergebnisse in einem umfassenden Bericht, der abteilungsübergreifende Muster und spezifische Erkenntnisse auf Teamebene oder in Bezug auf Rollen hervorhebt.

## Teilmodul 1.4: KPI-Entwicklung

**Beschreibung:** Definition und Umsetzung von Leistungsindikatoren (KPIs), die auf die Ziele des organisatorischen Wandels abgestimmt sind und quantifizierbare Fortschrittsindikatoren liefern.

**Umsetzungsschritte:**

- Zusammenarbeit mit der Führungsebene zur Festlegung spezifischer KPIs, um den Fortschritt bei Veränderungsinitiativen zu messen, z. B. Beteiligungsquoten und Verhaltensumsetzung.
- Festlegung von Benchmarks für jeden KPI mit klaren Erfolgsschwellen.
- Entwicklung eines Echtzeit-Dashboards zur Überwachung der KPIs, um den Fortschritt zu verfolgen und frühzeitig Anzeichen von Widerstand zu erkennen.
- Planung vierteljährlicher Monitoring-Meetings mit Stakeholdern zur Bewertung von KPI-Trends, Analyse von Abweichungen und Anpassung der Ziele bei Bedarf.

## 4.2 Modul 2: Verhaltensanalyse

### *Zielsetzung*

Analyse von Verhaltensmustern und kognitiven Prozessen innerhalb der Organisation, um die Haupttreiber und Hindernisse zu identifizieren, die durch gezielte Interventionen adressiert werden können.

### *Erfolgskriterien*

Klarheit der Segmentierung, Verhaltensanalysen und Einhaltung ethischer Standards.

## Teilmodul 2.1: Analyse von Verhaltensspielräumen

**Beschreibung:** Bewertung des Verhaltensspielraums in der Organisation und Feststellung ihrer Anpassungsfähigkeit an Veränderungen.

**Schritte zur Umsetzung:**

- Gestaltung von Umfragen, die Anpassungsfähigkeit, Umgang mit Unsicherheit und Offenheit für neue Prozesse messen.
- Analyse der Antworten und Einteilung in Flexibilitätskategorien, von hoch anpassungsfähig bis risikoscheu.
- Identifizierung von Hindernissen, die Flexibilität einschränken, wie starre Richtlinien oder isolierte Strukturen.
- Erstellung visueller Zusammenfassungen der Metriken zur Flexibilität mit Empfehlungen zur Verbesserung der Anpassungsfähigkeit.

## Teilmodul 2.2: Neuroökonomische Diagnostik

**Beschreibung:** Anwendung neuroökonomischer Bewertungsmethoden, um unbewusste Verhaltenstreiber zu verstehen, die die Bereitschaft zur Veränderung beeinflussen.

### Umsetzungsschritte:

- Durchführung von neuroökonomischen Experimenten zur Beobachtung von Reaktionen auf risiko- und belohnungsbasierte Szenarien, um Verzerrungen wie Verlustaversion oder Belohnungssensitivität zu identifizieren.
- Analyse neuronaler und verhaltensbezogener Daten zur Erkennung von Mustern, etwa der Präferenz für sofortige oder verzögerte Belohnungen.
- Einbindung der Ergebnisse in den organisatorischen Kontext zur Identifizierung potenzieller Widerstandspunkte.
- Erstellung eines Berichts mit neuroökonomischen Erkenntnissen und Empfehlungen für die Kommunikation und Gestaltung von Anreizen.

## Teilmodul 2.3: Datenintegration und KI-gestützte Verhaltensanalyse

**Beschreibung:** Nutzung von KI zur Integration von Daten und zur Automatisierung der Analyse komplexer Verhaltensmuster.

### Umsetzungsschritte:

- Erfassung von Daten aus verschiedenen Quellen (z. B. Mitarbeiterbefragungen, Leistungsdaten) und Anwendung von Datenbereinigungsalgorithmen zur Sicherstellung der Konsistenz.
- Einsatz maschineller Lernmodelle, wie Random Forest, zur Identifikation von Verhaltensclustern basierend auf Merkmalen wie Engagement und Anpassungsfähigkeit.
- Entwicklung von Stimmungsanalysen zur Bewertung der Kommunikation und Identifikation gemeinsamer Themen im Zusammenhang mit Widerstand gegen Veränderungen.
- Zusammenfassung der Erkenntnisse in einem Bericht über Verhaltensmuster, der Schlüsselbereiche für gezielte Interventionen identifiziert.

## Teilmodul 2.4: Ethik- und Compliance-Monitoring

**Beschreibung:** Einhaltung strenger ethischer Standards während des gesamten Prozesses der Datenerhebung und -analyse.

**Umsetzungsschritte:**

- Anonymisierung sensibler Daten und Zugangsbeschränkungen gemäß Compliance-Vorgaben.
- Regelmäßige Audits zur Überprüfung der Einhaltung von Datenschutzbestimmungen, z. B. der DSGVO.
- Schulung der Teammitglieder im verantwortungsvollen Umgang mit Daten und zu aktuellen regulatorischen Anforderungen.
- Erstellung von Compliance-Berichten zur Verhaltensanalyse, die Datenschutzpraktiken hervorheben.

## 4.3 Modul 3: Prädiktive Analyse und Modellierung

### *Zielsetzung*

Entwicklung prädiktiver Modelle zur Vorhersage von Verhaltensänderungen, die proaktive Anpassungen von Interventionen ermöglichen.

### *Erfolgskriterien*

Prädiktive Genauigkeit, Verbesserung des Engagements und Raten der Beibehaltung von Verhaltensänderungen.

## Teilmodul 3.1: Prädiktive Modellierung

**Beschreibung:** Nutzung historischer und aktueller Daten, um wahrscheinliche Verhaltensauswirkungen zu antizipieren und präventive Strategieranpassungen vorzunehmen.

**Schritte zur Umsetzung:**

- Training prädiktiver Modelle mit historischen Daten und Validierung durch Cross-Validation-Techniken.
- Durchführung von Szenarioanalysen zur Überprüfung der Modellvorhersagen unter verschiedenen Bedingungen zur Sicherstellung der Zuverlässigkeit.
- Anwendung der Modelle zur Vorhersage von Reaktionen auf geplante Veränderungen und Anpassung der Parameter basierend auf Daten der Mitarbeitersegmente.
- Dokumentation der Szenarien und empfohlenen Anpassungen für die Überprüfung durch den Kunden, unter Hervorhebung der voraussichtlichen Verhaltensmuster.

### Teilmodul 3.2: Verhaltensmusteranalyse mit maschinellem Lernen

**Beschreibung:** Analyse der Verhaltensmuster von Mitarbeitenden mittels maschinellen Lernens, um zentrale Treiber zu identifizieren.

**Umsetzungsschritte:**

- Ausführen von Clustering-Algorithmen zur Kategorisierung der Mitarbeitenden nach Verhaltensmerkmalen und Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen.
- Testen der Modelle auf Genauigkeit und Verfeinerung, sobald neue Daten verfügbar sind, unter Einbeziehung adaptiver Rückkopplungsschleifen.
- Bereitstellung visueller Zusammenfassungen von Schlüsselmustern, z. B. Cluster von Mitarbeitern mit hohem und niedrigem Engagement.
- Integration der Erkenntnisse in einen kombinierten prädiktiven und diagnostischen Bericht für Kundenteams.

### Teilmodul 3.3: Segmentierung von Verhaltensmustern

**Beschreibung:** Segmentierung von Verhaltensdaten zur Entwicklung maßgeschneiderter Strategien für jede Mitarbeitergruppe.

**Umsetzungsschritte:**

- Segmentierung der Daten mittels Clustering-Algorithmen und Zuordnung der Mitarbeitenden zu Verhaltenskategorien.
- Erstellung von Profilen für jedes Segment, die typische Merkmale, Widerstandspunkte und Motivatoren skizzieren.
- Abgleich der Erkenntnisse aus der Segmentierung mit vorgeschlagenen Strategien, um eine gezielte Wirksamkeit sicherzustellen.
- Erstellung eines Segmentierungsberichts, der als Grundlage für die Verfeinerung der Strategie dient.

### Teilmodul 3.4: Entwicklung von Personas

**Beschreibung:** Erstellung repräsentativer Personas für jedes Mitarbeitersegment zur Unterstützung personalisierter Interventionen.

**Umsetzungsschritte:**

- Kombination von Umfragedaten, Leistungskennzahlen und qualitativen Erkenntnissen zur Erstellung von Composite-Personas.
- Detaillierung der Persona-Attribute, einschließlich Kommunikationspräferenzen und potenzieller Verhaltensauslöser.
- Einsatz der Personas zur Orientierung von Kommunikationsstil, Nachrichtenübermittlung und Anreizen in den Interventionen.



## Teilmodul 3.5: Dashboards und KPI-Tracking

**Beschreibung:** Echtzeit-Monitoring von KPIs im Zusammenhang mit Verhaltensänderungen, um adaptive Reaktionen zu gewährleisten.

**Umsetzungsschritte:**

- Gestaltung interaktiver Dashboards, die den Echtzeit-Fortschritt bei definierten KPIs anzeigen.
- Integration automatisierter Benachrichtigungen, die Stakeholder über signifikante KPI-Änderungen informieren.
- Nutzung regelmäßiger KPI-Aktualisierungen zur Unterstützung der laufenden Entscheidungsfindung und Anpassung von Interventionen.

## 4.4 Modul 4: Motivation und Engagement

### *Zielsetzung*

Steigerung der Mitarbeitermotivation, Verringerung von Widerständen und Förderung eines nachhaltigen Engagements während des Veränderungsprozesses.

### *Erfolgskriterien*

Verbesserung des Mitarbeiterengagements, Abbau von Widerständen und Anpassung an Motivationsstrategien.

### Teilmodul 4.1: Motivationsanalyse

**Beschreibung:** Bewertung der Motivations- und Widerstandsniveaus zur Entwicklung von Engagement-Strategien.

**Umsetzungsschritte:**

- Durchführung von Umfragen und Interviews zur Erfassung der Motivationsniveaus in verschiedenen Organisationseinheiten.
- Analyse der Antworten zur Identifikation gemeinsamer Widerstandsfaktoren und entsprechende Anpassung der Motivationsansätze.
- Verfolgung von Veränderungen der Motivation im Zeitverlauf, um die Wirkung der Motivationsmaßnahmen zu messen.
- Präsentation der Ergebnisse durch visuelle Zusammenfassungen, die es Führungskräften ermöglichen, Motivationsschwerpunkte zu erkennen.

## Teilmodul 4.2: Adaptive Motivationsstrategien

**Beschreibung:** Anpassung von Motivationsstrategien auf der Grundlage von kontinuierlichem Feedback und sich ändernden Mitarbeiterbedürfnissen.

**Umsetzungsschritte:**

- Einrichtung von Echtzeit-Feedback-Schleifen zur kontinuierlichen Messung von Engagement und Motivation.
- Dynamische Aktualisierung der Motivationsstrategien auf der Grundlage des jüngsten Feedbacks, um Relevanz und Wirksamkeit zu gewährleisten.
- Bereitstellung adaptiver visueller Einblicke in Motivationstrends und Widerstandsniveaus für Stakeholder.
- Durchführung vierteljährlicher Monitorings, um sicherzustellen, dass die Motivationsstrategien den sich entwickelnden Zielen der Organisation entsprechen.

## Teilmodul 4.3: Programme zum Widerstandsmanagement

**Beschreibung:** Implementierung gezielter Programme zur Bewältigung von Widerstand und Anpassung an sich ändernde Anforderungen.

**Umsetzungsschritte:**

- Entwicklung maßgeschneiderter Kommunikationsstrategien, die spezifische Botschaften zur Ansprache von Widerstandsbedenken bieten.
- Erstellung von Anreizen und Belohnungen zur Bekämpfung von Widerstand mit Fokus auf die Verstärkung positiver Verhaltensweisen.
- Analyse des Feedbacks aus diesen Programmen und Anpassung zur Aufrechterhaltung des Engagements.
- Erstellung eines detaillierten Berichts zu Widerstandstrends, der die Ergebnisse mit den Motivationsstrategien abstimmt, um eine kohärente Intervention zu gewährleisten.

## 4.5 Modul 5: Verhaltensdesign und Interventionen

### *Zielsetzung*

Integration gewünschter Verhaltensänderungen in die Organisationskultur durch gezieltes Design und kontinuierliches Monitoring.

### *Erfolgskriterien*

Adoptionsrate neuer Verhaltensweisen, Übereinstimmung mit den Organisationszielen und Nachhaltigkeit der Interventionen.

### Teilmodul 5.1: Gestaltung von Entscheidungsarchitekturen

**Beschreibung:** Gestaltung von Entscheidungsumgebungen, um gewünschte Verhaltensweisen zu fördern.

#### Umsetzungsschritte:

- Identifizierung von Bereichen innerhalb der organisatorischen Abläufe, in denen die Entscheidungsarchitektur optimiert werden kann.
- Entwicklung von Nudges und Anreizen zur Förderung gewünschter Verhaltensweisen und Testen ihrer Wirksamkeit in kontrollierten Umgebungen.
- Analyse der Auswirkungen dieser Anpassungen und Nachverfolgung der Einhaltung der gewünschten Verhaltensweisen.
- Zusammenfassung der Ergebnisse in einem Bericht mit Empfehlungen für weitere Anpassungen.

### Teilmodul 5.2: Interventionsdesign

**Beschreibung:** Gestaltung von Interventionen zur Unterstützung von Verhaltensänderungen im Einklang mit den Organisationszielen.

#### Umsetzungsschritte:

- Ausarbeitung von Interventionsplänen und Festlegung der wichtigsten Erfolgskennzahlen für jedes Zielverhalten.
- Testen der Interventionen in Pilotgruppen und Sammeln von ersten Rückmeldungen zur Verfeinerung der Designs.
- Skalierung wirksamer Interventionen und Überwachung ihrer Auswirkungen in verschiedenen Abteilungen.
- Erstellung eines umfassenden Interventionsberichts, der beobachtete Veränderungen und Empfehlungen zur Skalierung enthält.

### Teilmodul 5.3: Pilotierung von Interventionen

**Beschreibung:** Durchführung kontrollierter Studien zu Interventionen, um ihre Wirksamkeit vor der breiteren Implementierung zu bewerten.

**Umsetzungsschritte:**

- Durchführung von Pilotstudien mit ausgewählten Gruppen von Mitarbeitenden und Beobachtung von Verhaltensänderungen.
- Einsatz von Szenarioanalysen, um die langfristigen Auswirkungen auf Basis der Pilotstudien vorherzusagen.
- Anpassung der Interventionen basierend auf Pilot-Feedback zur Verbesserung der Effektivität bei größeren Rollouts.
- Erstellung eines Analyseberichts zu den Pilotprojekten, einschließlich der voraussichtlichen Skalierungsstrategien.

### Teilmodul 5.4: Neuroadaptive Trainingsprogramme

**Beschreibung:** Implementierung von Neurofeedback zur Unterstützung der Selbstregulierung und Anpassung des Verhaltens an die Unternehmensziele.

**Umsetzungsschritte:**

- Gestaltung neuroadaptiver Trainingssitzungen mit Fokus auf kognitive und emotionale Regulation.
- Nachverfolgung des Trainingsfortschritts und Verfeinerung individueller Reaktionen durch Neurofeedback.
- Bewertung der Wirksamkeit des Trainings zur Förderung neuer Verhaltensgewohnheiten und Verbesserung der Selbstregulierung.
- Erstellung eines Berichts zur Trainingseffektivität, der als Leitfaden für künftige neuroadaptive Programme dient.

### Teilmodul 5.5: Schulungen und Wissenstransfer

**Beschreibung:** Ausstattung der Teams mit Fähigkeiten, um neue Prozesse selbständig aufrechtzuerhalten.

**Umsetzungsschritte:**

- Entwicklung modularer Schulungsinhalte, die auf unterschiedliche Qualifikationsniveaus innerhalb der Organisation zugeschnitten werden können.
- Fortlaufende Bewertung der Beibehaltung und Anwendung von Schulungen.
- Einrichtung von Feedback-Kanälen, um Anregungen zur Verbesserung des Wissenstransfers zu erhalten.

# Das modulare Beratungsmodell von Behavioural Leeway



## 5. Zusammenfassung

Diese Zusammenfassung betont die innovative Integration von prädiktiver Analyse, neuroökonomischer Diagnostik und Verhaltensdesign im modularen Beratungsmodell von *Behavioural Leeway*. Jedes Element stärkt die Fähigkeit des Modells, nachhaltige und adaptive organisatorische Veränderungen zu bewirken.

### 5.1 Anwendung von prädiktiver Analyse und Segmentierung

Prädiktive Analyse bildet die Grundlage zur Antizipation von Widerstandspunkten, indem historische Daten und maschinelle Lernmodelle verwendet werden, um Bereiche mit potenziellem Widerstand präzise vorherzusagen. Durch die dynamische Anpassung der Segmente basierend auf Echtzeit-Feedback können Interventionen auf die spezifischen Bedürfnisse jeder Gruppe oder jedes Segments zugeschnitten werden. Diese adaptive Segmentierung stellt sicher, dass Maßnahmen eng mit den Merkmalen der Gruppen übereinstimmen, was die Relevanz und Wirkung jeder Intervention verbessert und proaktives Engagement unterstützt.

### 5.2 Die Rolle der neuroökonomischen Diagnostik

Die neuroökonomische Diagnostik fügt den Verhaltensanalysen eine tiefere Ebene hinzu, indem sie unbewusste Treiber und kognitive Verzerrungen identifiziert, die die Mitarbeitermotivation beeinflussen. Durch die Analyse neuronaler Reaktionen auf Veränderungsszenarien offenbart dieser Ansatz versteckte Widerstandsfaktoren und intrinsische Motivatoren, wodurch gezielte Strategien ermöglicht werden, die den natürlichen Entscheidungsprozessen der Mitarbeitenden entsprechen. Die Integration dieser Erkenntnisse in die Interventionsplanung stärkt die intrinsische Motivation und ebnet den Weg für nachhaltige Verhaltensänderungen, die die übergeordneten Ziele der Organisation unterstützen.

### 5.3 Anwendung des Verhaltensdesign

Verhaltensdesign-Prinzipien werden angewandt, um Entscheidungsarchitekturen zu schaffen, die gewünschte Verhaltensweisen subtil fördern, ohne auf Top-down-Direktiven angewiesen zu sein. Techniken wie Nudging und Anpassungen der Arbeitsumgebung schaffen ein Umfeld zur Förderung gewünschter Verhaltensänderungen, welches die intrinsische Motivation zur Aufrechterhaltung dieser Verhaltensweisen im Laufe der Zeit unterstützt. Durch die Einbettung dieser Designelemente in den Arbeitsalltag stellt dieser integrierte Ansatz sicher, dass Verhaltensänderungen sich selbst erhalten und weniger auf externe Durchsetzung angewiesen sind, was eine kontinuierliche Verbesserung innerhalb der Organisation unterstützt.

## 6. Schlussbemerkungen

Abschließend wird Organisationen empfohlen, das CLIMB™ Framework zusammen mit prädiktiver Analyse, neuroökonomischen Erkenntnissen und Verhaltensdesign zu nutzen, um ihre Change-Management-Prozesse zu optimieren. Dieser kombinierte Ansatz ermöglicht ein differenziertes Verständnis des Mitarbeiterverhaltens und fördert gezielte, adaptive Interventionen, die sich an den intrinsischen Motivationen und Werten der Organisation ausrichten. Durch die Einbettung dieser Prinzipien in ihre Strategien können Organisationen Widerstände effektiv antizipieren und bewältigen, eine Kultur der intrinsischen Motivation fördern und eine nachhaltige, langfristige Transformation erreichen.

Mit diesem Modell zeigt *Behavioural Leeway* einen Weg zu bedeutsamen Veränderungsprozessen auf, die sowohl messbar als auch widerstandsfähig gegenüber den sich wandelnden Herausforderungen am Arbeitsplatz sind.

