STIVEN CATALYST

DRITTE SERIE · NOVEMBER 2026

MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.



STRATEGIE

VOREINSTELLUNGEN: DIE WAHL, DIE NIEMAND TRIFFT

Ein Unternehmen, das sein Sparformular umdrehte, elf europäische Länder und ihre Regeln zur Organspende, eine Metaanalyse von 58 Studien, die drei Wege, auf denen eine Voreinstellung wirkt, und eine Karte für die Voreinstellungen einer Führungskraft.

86 %

der neu Eingestellten waren im Sparplan, wenn die Teilnahme voreingestellt war; 37 %, wenn sie sich selbst anmelden mussten. Gleiches Unternehmen, gleiche Betriebszugehörigkeit.

MADRIAN & SHEA, 2000

IN DIESER AUSGABE

TITELTHEMA
Das umgedrehte Formular
SEITE 03

DAS MODELL
Rat, Aufwand, Besitz
SEITE 05

WERKZEUG DER AUSGABE
Die Karte der Voreinstellung
SEITE 08

NR. 93 · STRATEGIE

In dieser Ausgabe

Eine Führungskraft entscheidet vieles, ohne es zu entscheiden: das schon gesetzte Häkchen, die Schicht, die sich wiederholt, wenn niemand sie ändert, der Schritt, den eine Checkliste auslässt, wenn niemand fragt. Was geschieht, wenn niemand handelt, ist selbst eine Wahl, und die meisten nehmen sie. Diese Ausgabe fragt, wie stark dieser Sog ist und wie man ihn bewusst setzt.

Als ein US-Unternehmen neu Eingestellte in seinen Sparplan aufnahm, sofern sie nicht widersprachen, stieg die Teilnahme von 37 % auf 86 %, und drei von vier Mitgliedern behielten den voreingestellten Satz von 3 %. Länder, in denen man Organspender ist, sofern man nicht widerspricht, zeigen Zustimmung von 86 % bis fast 100 %; in vier Ländern mit Zustimmungslösung waren es 4 bis 28 %. Über 58 Studien verschob eine Voreinstellung Entscheidungen im Mittel um rund 27 Prozentpunkte, bei großer Streuung. Drei Kanäle erklären die Wirkung; eine Karte schließt die Ausgabe.

Stiven Janaqi HERAUSGEBER · STIVEN CATALYST

03 TITELTHEMA
Das umgedrehte Formular

04 DIE ZAHLEN
Ein Wort auf einem Formular

05 DAS MODELL
Rat, Aufwand, Besitz

06 WAS DIE FORSCHUNG SAGT
Im Mittel stark, im Einzelfall ungleich

07 WIE ES GEMESSEN WIRD
Zählen, wer stehen bleibt

08 WERKZEUG DER AUSGABE
Die Karte der Vorgabe

09 QUELLEN
Quellen und Methode

SO LESEN SIE DIESE AUSGABE

Zahl
Jede Zahl hat Quelle und Jahr unten auf ihrer Seite.

Unsere Lesart
Wo der Herausgeber deutet und nicht die Forschung, steht es dabei.

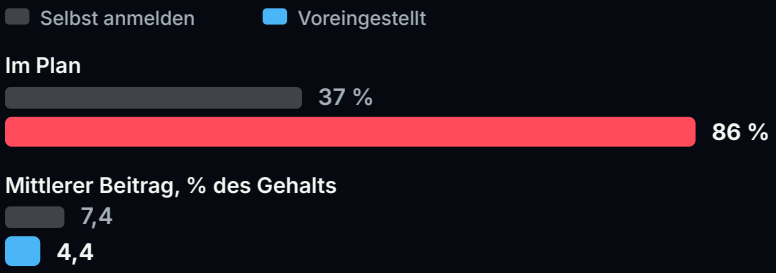
Praxis
Schritte und Karte sind Vorschläge zum Ausprobieren, keine Forschungsergebnisse.

TITELTHEMA

Das umgedrehte Formular

Bis April 1998 konnten Beschäftigte eines großen US-Gesundheits- und Versicherungsunternehmens nach einem Jahr per Formular oder Anruf in den 401(k)-Sparplan eintreten. Danach wurden neu Eingestellte ab dem ersten Tag aufgenommen, mit 3 % des Gehalts in einem Geldmarktfonds, sofern sie nicht widersprachen. Arbeitgeberzuschuss und Fondsauswahl blieben gleich.

NEU EINGESTELLTE MIT 3–15 MONATEN ZUGEHÖRIGKEIT, VOR UND NACH DER UMSTELLUNG (1998–99)



76 %
der automatisch Aufgenommenen sparten genau 3 %; bei früheren Mitgliedern rund 10 %

61 %
der neuen Kohorte behielten die ganze Voreinstellung, Satz und Fonds; 1 % der Früheren hatten sie gewählt

UNSERE LESART

Die Voreinstellung brachte die Leute hinein und hielt sie dann bei niedrigem Satz im sichersten Fonds. Sie entschied beides.

Quelle: Brigitte C. Madrian & Dennis F. Shea, National Bureau of Economic Research, 2000

Madrian & Shea, NBER-Arbeitspapier (2000): vor der Umstellung eingestellte Kohorte, gemessen im Juni 1998, gegen die erste Widerspruchskohorte, Juni 1999. Beitragssätze nur der Mitglieder. Ein Unternehmen; die sofortige Berechtigung erklärt laut Autoren wenig.

DIE ZAHLEN

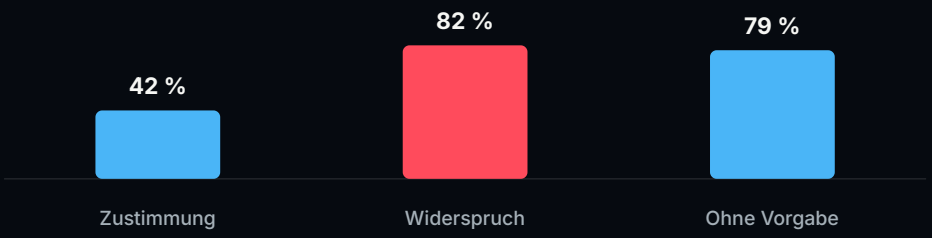
Ein Wort auf einem Formular

In Ländern mit Zustimmungslösung ist niemand Organspender ohne Eintrag; in Ländern mit Widerspruchslösung ist es jeder, der sich nicht austragen lässt. Eric Johnson und Daniel Goldstein stellten beide 2003 nebeneinander und spielten dieselbe Wahl online durch.

12 % · 99,98 %
effektive Zustimmung in Deutschland (Zustimmung) und Österreich (Widerspruch)

27,5 %
in den Niederlanden, nach einem Register 1998, einer Kampagne und über 12 Millionen Briefen

ONLINE-EXPERIMENT, 161 PERSONEN: WÜRDEN SPENDEN, NACH FORM DER FRAGE



UNSERE LESART

Ohne Vorgabe wählten die Leute fast wie bei Widerspruch. Die Zustimmungslösung fiel heraus: Sie verlangte einen Aufwand, den die meisten nie leisteten.

Quelle: Eric J. Johnson & Daniel Goldstein, Science 302(5649), 2003

Zustimmungsraten sind Einträge, keine Spenden: Schätzung der Autoren aus Registern (2003). Ihre Regression fand 16,3 % mehr tatsächliche Spenden bei Widerspruch (1991–2001). Im Online-Test genügte ein Klick, um die Antwort zu ändern.

DAS MODELL

Rat, Aufwand, Besitz

Johnson und Goldstein nannten drei Gründe, warum eine Voreinstellung haftet; die spätere Literatur nennt sie Empfehlung, Leichtigkeit und Besitz. Eine Voreinstellung kann über einen, zwei oder alle drei zugleich wirken.

01

Empfehlung

Die Vorgabe wirkt wie ein Rat dessen, der sie setzte. Im Sparplan neigten selbst Ältere, die nach der Umstellung beitraten und selbst wählten, zum Vorgabefonds.

02

Leichtigkeit

Bleiben kostet nichts; Wechseln kostet ein Formular, einen Anruf, eine Minute. Je schwerer der Wechsel, desto mehr bleiben womöglich.

03

Besitz

Die Vorgabe fühlt sich wie der Status quo an. Sie zu verlassen wirkt wie ein Verlust, und Verluste wiegen schwerer als gleich große Gewinne.

In der Metaanalyse zeigten Studien größere Effekte, wenn die Vorgabe Empfehlung oder Besitz trug; Leichtigkeit nicht, vielleicht weil kaum eine Studie den Aufwand variierte. Bei Konsumentscheidungen wirkten Vorgaben stärker, bei Umweltentscheidungen schwächer, wo die Autoren festere Präferenzen vermuten.

UNSERE LESART

Eine Vorgabe von einer Führungskraft, der das Team vertraut, trägt einen Rat. Setzen Sie sie wie einen Rat, denn so wird sie gelesen.

Quellen: Eric J. Johnson & Daniel Goldstein, Science 302(5649), 2003; Jon M. Jachimowicz, Shannon Duncan, Elke U. Weber & Eric J. Johnson, Behavioural Public Policy 3(2), 2019; Brigitte C. Madrian & Dennis F. Shea, National Bureau of Economic Research, 2000

Kanäle nach Johnson & Goldstein (2003) und Jachimowicz et al. (2019), die die Kanäle jeder Studie per Einschätzung von Kodierern bestimmten, ein grobes Maß. Der Rat-Effekt stammt von Madrian & Shea (2000). Die Kartentexte sind in unseren Worten.

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Im Mittel stark, im Einzelfall ungleich

Jon Jachimowicz und Kollegen sammelten die Studien bis Mai 2017, die eine Zustimmungs- mit einer Widerspruchsversion derselben Wahl verglich: 58 Datensätze aus 35 Artikeln, insgesamt 73.675 Personen.

27 Punkte
mittlere Verschiebung zur Vorgabe, in den 38 Ja-Nein-Datensätzen

d = 0,68
standardisierter Effekt, mittelgroß; Nudges für gesundes Essen erreichten 0,23

DIE 58 ERGEBNISSE, NACH BEFUND



UNSERE LESART

Der Mittelwert ist groß, die Streuung größer. Eine Vorgabe im Betrieb ist ein Versuch: prüfen, was sie bewirkt, nicht annehmen.

Quelle: Jon M. Jachimowicz, Shannon Duncan, Elke U. Weber & Eric J. Johnson, Behavioural Public Policy 3(2), 2019

Jachimowicz et al. (2019); „klar" heißt, das Konfidenzintervall schließt null aus. Die Heterogenität war sehr hoch (I^2 98 %). Laut Autoren verschätzen sich Gestalter oft und sollten Vorgaben testen. Pilotversuche stehen in Nr. 69.

WIE ES GEMESSEN WIRD

Zählen, wer stehen bleibt

Madrian und Shea maßen eine „Default-Quote“: den Anteil, der genau auf der Vorgabe sitzt, verglichen mit dem Anteil, der sie gewählt hatte, als man selbst wählen musste. Dieselbe Zählung taugt für jede Vorgabe im Betrieb.

01	**Finden**	Formulare, Dienstpläne, Checklisten, Systemeinstellungen: Was passiert, wenn niemand handelt?
02	**Bleibende zählen**	Anteil genau auf der Vorgabe, verglichen mit einer Zeit oder Gruppe, die aktiv wählte
03	**Aufteilen**	nach Gruppen: im Plan blieben 74 % derer unter 20.000 Dollar bei der Vorgabe, 30 % bei 70.000–79.000
04	**Wiederholen**	Vorgaben verblassen langsam: der Anteil darauf sank in 15 Monaten von 92 % auf 57 %

UNSERE LESART

Eine hohe Default-Quote ist kein Erfolg. Sie zeigt, dass die Vorgabe entscheidet; ob sie gut entscheidet, ist eine zweite Frage.

Quelle: Brigitte C. Madrian & Dennis F. Shea, National Bureau of Economic Research, 2000

Zahlen aus Madrian & Shea (2000), ein Unternehmen, 1998–99, unter automatischer Aufnahme Eingestellte. Die Übertragung auf Formulare und Dienstpläne ist ein Vorschlag der Redaktion.

WERKZEUG DER AUSGABE

Die Karte der Vorgabe

Eine Karte pro Vorgabe: ein vorab gesetztes Häkchen, ein stehender Dienstplan, ein Schritt, der läuft, wenn ihn niemand stoppt. Wird die Vorgabe zum Schritt im Standard, hält Standard Work sie mit ihrem Grund fest, damit die Nächsten wissen, warum sie so gesetzt ist.

01	**Die Wahl**	was entschieden wird, wo: Formular, Dienstplan, Checkliste, System
02	**Wenn niemand handelt**	was heute passiert, und wer es so gesetzt hat
03	**Würden sie es wählen?**	was Leute wählen, wenn sie müssen; wem die Vorgabe passt, wem nicht
04	**Der Ausweg**	wie man wechselt, in wie vielen Schritten; so leicht wie Bleiben?
05	**Die gewollte Vorgabe**	voreingestellt, oder keine Vorgabe und aktive Wahl; der Grund in einer Zeile
06	**Prüfen am**	Datum; Anteil auf der Vorgabe, nach Gruppen

Quellen: Brigitte C. Madrian & Dennis F. Shea, National Bureau of Economic Research, 2000; Eric J. Johnson & Daniel Goldstein, Science 302(5649), 2003; Jon M. Jachimowicz, Shannon Duncan, Elke U. Weber & Eric J. Johnson, Behavioural Public Policy 3(2), 2019

Die Karte ist ein Vorschlag der Redaktion, keine Forschung. Sie stützt sich auf die Default-Quote von Madrian & Shea, die zwei Fehler einer Vorgabe und die aktive Wahl bei Johnson & Goldstein (2003) und den Rat zum Testen bei Jachimowicz et al. (2019).

Tool öffnen: Standardarbeit stivencatalyst.com/de/tools/standard-work/

QUELLEN UND METHODE

Jede Zahl hat eine Quelle.

Die Zahlen dieser Ausgabe stammen aus den folgenden Quellen. Das Jahr zeigt, wie aktuell jede ist.

The Power of Suggestion: Inertia in 401(k) Participation and Savings Behavior (NBER Working Paper 7682; published in The Quarterly Journal of Economics 116(4), 2001)
Brigitte C. Madrian & Dennis F. Shea, National Bureau of Economic Research, 2000
https://www.nber.org/papers/w7682

Do Defaults Save Lives?
Eric J. Johnson & Daniel Goldstein, Science 302(5649), 2003
https://doi.org/10.1126/science.1091721

When and why defaults influence decisions: a meta-analysis of default effects
Jon M. Jachimowicz, Shannon Duncan, Elke U. Weber & Eric J. Johnson, Behavioural Public Policy 3(2), 2019
https://doi.org/10.1017/bpp.2018.43

REDAKTIONELLE METHODE

Jede Zahl wurde auf Jahr, Herausgeber und Bedeutung geprüft, am Volltext, wo er sich öffnen ließ. Eine nur in einer Zusammenfassung, einem Abstract oder Auszügen gelesene Quelle ist mit „über“ markiert. Eine Zahl, die sich im Gelesenen nicht bestätigen ließ, ist auf ihrer Seite so markiert oder fehlt. Die Deutung des Herausgebers ist als „Unsere Lesart“ markiert.



MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

Jede Ausgabe eine Führungsfrage, geprüft an der besten Forschung.

ALLE AUSGABEN

stivencatalyst.com/de/magazine/management-review.html

Management Review · Nr. 93 · November 2026 · Stiven Catalyst
Herausgegeben von Stiven Janaqi, der sie verantwortet; „die Redaktion" ist in dieser Publikation er. Texte, Übersetzungen, Layout und die Prüfung der Zahlen an ihren Quellen entstehen in Arbeitssitzungen mit Claude, einem KI-Modell von Anthropic.
stivencatalyst.com/de/how-this-is-made.html