

Nudging und Nachhaltigkeit?!

Key Facts

- Nudging bedeutet „anstupsen“ und stellt eine ‚sanfte‘ Methode dar, das menschliche Verhalten in eine bestimmte Richtung zu lenken
- Die „guten und richtigen“ Handlungen sowohl beim Arbeitsschutz als auch bei der Nachhaltigkeit sollen befördert werden
- Nudging will auf unbewusster Ebene beeinflussen, bei Beibehaltung der Entscheidungsfreiheit und ohne Vorschriften zu machen

Autorin

➔ Dr. Franziska Jungmann

Aufgeklebte Fußspuren auf dem Boden? Gesundes Essen in Kantinen ist auf Augenhöhe platziert? Standarddauer von Online-Meetings mit 50 statt 60 Minuten? Doppelseitiger Druck ist in der Druckersoftware voreingestellt? Solchen „Stupsern“ (Nudges) begegnen wir – mehr oder minder bewusst – im Alltag. Ob und wie diese unser Verhalten lenken, wird in diesem Beitrag beschrieben.

Menschliches (Fehl-) Verhalten ist eine maßgebliche Ursache für zahlreiche betriebliche Unfälle.^[1] Ein „Du musst...“, um Vorschriften und Regularien einzuhalten oder eine Verhaltensänderung anzuregen, ist wenig erfolgreich. Doch wie kann man Mitarbeitende für die konkrete Umsetzung motivieren? Könnte Nudging als verhaltensbasierter Ansatz eine Möglichkeit darstellen? Wie kann Nudging als Intervention zielführend und effektiv genutzt werden kann?

Was ist Nudging und wie wirken Nudges?

Nudging bedeutet „anstupsen“ und stellt eine ‚sanfte‘ Methode dar, das menschliche Verhalten in eine bestimmte, vorhersehbare, positive Richtung zu lenken. Menschen werden mit einfachen Mitteln dazu bewegt, gute Entscheidungen zu treffen. Dabei wird weder auf Gesetze, Verbote oder Gebote noch auf Bevormundung zurückgegriffen. Die Entscheidungsfreiheit wird nicht eingeschränkt und auch auf finanzielle Anreize wird verzichtet.^[2]

Vielmehr setzt Nudging als verhaltenspsychologischer Ansatz am Prozess der Informationsverarbeitung und Entschei-

dungsfindung an. Kahneman (2011) unterscheidet zwei Arten des Denkens: Das System 1 („thinking fast“) ist das automatische, schnelle, weitgehend mühelose, ohne willentliche Steuerung und unbewusste Denken, auch intuitives Denken genannt. System 2 („thinking slow“) hingegen ist das bewusste, langsame, reflektierende, kontrollierte und regelgeleitete Denken, in dem komplexe Zusammenhänge erschließend erarbeitet werden.

Jede Situation im betrieblichen Alltag stellt eine Entscheidungssituation dar, in der eine Fülle an Informationen auf jeden Menschen einströmt und die eine Entscheidung, zum Beispiel für oder gegen ein bestimmtes Verhalten, erfordern. Bei Entscheidungen stehen beide Systeme zur Verfügung und werden jeweils vorrangig in Abhängigkeit von Aufgaben, Personen und Situation aktiviert.^[3] Allerdings laufen aufgrund der vielen auf uns einströmenden Informationen die meisten Entscheidungen über System 1, die automatische Steuerung.

Die Methode des Nudging bezieht sich auf diese Art, Entscheidungen zu fällen. Durch die Gestaltung der äußeren Rahmenbedingungen oder der Entscheidungsarchitek-

tur können menschliche Entscheidungen beeinflusst werden. Ziel ist es, mit einer bewussten Gestaltung die jeweils „richtigen und guten“ Alternativen aufzuzeigen und diese möglichst attraktiv und einfach zu machen.

Das Verhalten soll dadurch auf vorhersehbare Weise verändert werden, während die Autonomie über die Entscheidung beim jeweiligen Menschen belassen wird.

Warum wirkt Nudging?

Die Wirkweise von Nudging basiert auf verschiedenen Prinzipien, die die Verarbeitung des Systems 1 beeinflussen. So nutzen soziale Nudges das menschliche Bedürfnis nach Zugehörigkeit. Bei der Gestaltung von sozialen Nudges wird daher aktiv auf die individuellen Beziehungen zum sozialen Umfeld (peer support/peer pressure) Bezug genommen. Ein Aufsteller mit „Gestern haben sich 120 Personen für die Treppe statt den Aufzug entschieden!“ kann Menschen zur Nutzung einer Treppe motivieren.

Aber auch direktes Feedback zu den Konsequenzen des Handelns, aufbereitet in einer einfachen und verständlichen Form, stellt ein weiteres Wirkprinzip dar. Am Beispiel



Prinzipien der Informationsverarbeitung werden genutzt, um Nudges in Form von Motivation einzusetzen ohne finanzielle Zuwendung, Zwang oder Verbote.“

der Treppen könnte auf jeder Stufe der Verbrauch der Kalorien angezeigt werden. Häufig genutzt werden auch gut gewählte Voreinstellungen. Wir neigen dazu, Dinge so zu belassen, wie sie sind. Unsere Bequemlichkeit wird im Nudging genutzt. Ist beispielsweise die Standardmeeting-Dauer im Kalender auf 50 Minuten statt einer vollen Stunde festgesetzt, ergeben sich Möglichkeiten für kurze Pausen.

Nudges können und dürfen aber auch Spaß machen. Verhaltensweisen werden häufiger gezeigt, wenn diese Freude bereiten. So motiviert das Fußballtor im Urinal eines Fußballstadions zum ‚Treffen‘.

In diesem Sinne werden Prinzipien der Informationsverarbeitung genutzt, um Nudges in Form von Motivation einzusetzen ohne finanzielle Zuwendung, Zwang oder Verbote. Insbesondere die Verbindung von gut verständlicher Information und motivierenden Anreizen übt einen ‚sanften Stupser‘ aus.

Es gibt erste Studien zur Wirksamkeit von Nudges beispielsweise zu Ernährung oder Bewegung.^[4] Eine erste Metaanalyse zeigte, dass 62 Prozent der Nudging-Interventionen zu statistisch signifikanten Verhaltensänderungen führten. Über alle eingeschlossenen Studien hinweg betrug

die durchschnittliche prozentuale Veränderung des Ergebnismaßes (zum Beispiel Anzahl der verbrauchten Kalorien; Anzahl der Teilnehmenden, die eine bestimmte Option wählten) zwischen einer Nudging- und einer Kontrollgruppe 21 Prozent. Allerdings war das Ausmaß der Veränderung abhängig vom Kontext (unter anderem Ernährung, Gesundheit, Politik) sowie dem gewählten Prinzip des Nudging (unter anderem Information, Voreinstellung).

Nudges können dabei Rechtsvorschriften und Verfahren nicht ersetzen, da dies bedeuten würde, dass Arbeitnehmenden bei Gefahr freisteht, entweder die vorgeschriebene Wahl zu treffen oder nicht, und sich selbst und andere in Gefahr zu bringen. Nudges sollen vor allem zur Verbesserung des Verhaltens bei freiwilligen, unregelmäßigen Handlungen und zur Verbesserung der Regeleinhaltung eingesetzt werden. Daher ist darauf zu achten, dass Nudges nicht generisch eingesetzt werden, sondern auf die jeweiligen Betriebe und deren Situation anzupassen sind.

Moment! Ist das nicht Manipulation?

Nudging zielt darauf ab, das Verhalten auf unbewusster Ebene zu beeinflussen. Dieses

subtile und gezielte ‚Ausnutzen‘ der kognitiven Schwächen in menschlichen Entscheidungsprozessen kann ein Gefühl von Manipulation hervorrufen.

Allerdings stellen Nudges keine Vorschriften dar, die Entscheidungsfreiheit bleibt erhalten. Zudem verfolgt Nudging kein ökonomisches Interesse und positive Werte wie Gesundheit, Sicherheit stehen im Fokus. Eine Beschäftigung mit dem Thema sowie die Beachtung von Transparenz und Beteiligung im Entwicklungsprozess, hilft diesen Vorbehalten zu begegnen.

Nudging und Nachhaltigkeit

Mit Blick auf die Nachhaltigkeit ist es ähnlich wie im Arbeitsschutz: Die Fakten und die „guten und richtigen“ Handlungen sind sowohl beim arbeitssicheren und gesundheitsförderlichen als auch bei klima- beziehungsweise umweltfreundlichem und nachhaltigem Verhalten bekannt. Doch: Warum wird das Flugzeug statt der Bahn für die Reise genutzt? Warum werden Plastik- statt Stoffbeutel genutzt? Warum werden E-Mails ausgedruckt? Warum wird bei To-go-Kaffee auf Einweg-Produkte und nicht auf recyclebare oder wiederverwendbare Produkte zurückgegriffen? Dies sind nur wenige Beispiele, die Möglichkeiten aufzeigen,

”

Kundinnen und Kunden nutzten seltener einen Plastikbeutel, wenn sie direkt durch das Personal an der Kasse darauf angesprochen wurden.“

sich zugunsten nachhaltigen Handelns zu entscheiden.

Nachhaltiges Verhalten ist definiert als „skalierbare Handlungen und Verhaltensweisen, die mit der ökologischen Nachhaltigkeit [zum langfristigen und verantwortungsbewussten Umgang mit Ressourcen] verbunden sind und zu ihr beitragen oder sie beeinträchtigen Nachhaltigkeit“.^[5]

Nachhaltiges Verhalten der Mitarbeitenden trägt damit zu einer positiven Umweltbilanz einer Organisation bei^[6], welche wiederum einen Beitrag zum Umweltschutz und zur Nachhaltigkeit leisten kann. Als Organisation stellt sich daher die Frage, wie die eigene Strategie anzupassen beziehungsweise zu optimieren ist, um eine positive Wirkung auf Umwelt und Gesellschaft zu haben.^[7]

Eine aktuelle Metaanalyse zeigt zudem, dass auch die Mitarbeitenden von nachhaltigem Verhalten profitieren.^[8] So zeigen sich statistisch bedeutsame und positive Zusammenhänge von nachhaltigem Verhalten zu mehr organisationalem Commitment, Identifikation mit der Organisation und auch einer höheren Arbeitszufriedenheit. Förderlich für das Zeigen von nachhaltigem Verhalten im Arbeitskontext waren vor allem eine unterstützende

Kommunikation und Führung seitens der Organisation. Individuelle Merkmale wie Alter, Geschlecht, Bildung oder Betriebszugehörigkeit hatten keinen oder kaum Einfluss.

Doch trotz all dieses Wissens und der förderlichen, organisationalen Rahmenbedingungen besteht auf Ebene des Verhaltens der Beschäftigten noch Potenzial. Genau hier können Nudges ansetzen und nachhaltiges Verhalten fördern.

Was braucht es, damit wir (wirksame) Maßnahmen umsetzen?

In einer Studie aus dem Jahr 2021 wurde in amerikanischen Supermärkten die Nutzung von Plastikbeuteln an Kassen untersucht.^[9] Um das nachhaltige Verhalten zu „nudgen“ wurde an den Kassen ein Schild platziert, welches eine Meeresschildkröte mit einem Plastikbeutel im Mund zeigt und damit auf das Thema Verschmutzung der Weltmeere durch Plastik verwiesen. Zudem war ein allgemeiner auffordernder Schriftzug („Sag nein zum Plastikbeutel“) abgebildet. Dieser wurde einen weiteren Schriftzug untersetzt, der entweder eine positive („und du rettst die Ozeane“) oder negative („oder du zerstörst die Ozeane“) Konsequenz einfach und verständlich darlegt. Zudem untersuchte das Team um Nelson,

welchen Einfluss das direkte Ansprechen durch den Kassierer oder die Kassiererin hatte.

i

Kernelemente von Nudges:

Konfliktfreiheit mit bestehenden Regeln und Vorschriften gewährleisten:

Der entwickelte Nudge darf nicht im Widerspruch beziehungsweise Konflikt zu bestehenden Regularien stehen. Ein Nudge kann und darf Rechtsvorschriften und Vorgaben nicht ersetzen, da dies bedeuten würde, dass es den Beschäftigten zum Beispiel bei Vorhandensein einer Gefahr freisteht, sich entweder an die vorgeschriebene Regelung zu halten oder nicht, und sie sich und andere in Gefahr bringen würden.

Wahlfreiheit bleibt erhalten:

Der Nudge darf die Entscheidungsfreiheiten des Mitarbeitenden nicht einschränken. Als Mitarbeitender entscheide ich mich – ohne Konsequenzen oder Anreize – zwischen verschiedenen Verhaltensoptionen.

Sanfter Druck:

Nudges sollen in Form von Motivation gesetzt werden, ohne finanzielle Zuwendungen, Zwang oder Verbote. Die Verbindung von gut verständlicher Information in der jeweiligen Situation für die jeweilige Zielgruppe sollte eine motivierende Hilfe zur Entscheidung darstellen.



Hat eine Organisation festgestellt, dass der Verbrauch an Druckerpapier und Toner durch umfangreiches Ausdrucken sehr hoch ist, könnte sich die Organisation dieses Verhalten ‚nudgen‘.“

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Kundinnen und Kunden seltener einen Plastikbeutel nutzen, wenn sie direkt durch das Personal an der Kasse darauf angesprochen wurden. Der Anteil derer, die keinen Beutel wollten, konnte durch das Schild um 10–20 Prozent gesteigert werden – unabhängig davon, ob die einkaufenden Personen beim Bezahlen angesprochen wurden. Zwischen der positiven und negativen Konnotation zeigten sich keine statistisch bedeutsamen Unterschiede.

Was können wir daraus lernen? Auch nachhaltiges Verhalten bei ‚kleinen‘ Alltagsentscheidungen lässt sich durch Nudges beeinflussen. Nudging ist dann effektiv(er), wenn die Rahmenbedingungen (in Organisationen) stimmen. Nudging ist dabei nicht ‚der‘, aber ‚ein‘ wichtiger Baustein.

Worauf ist bei der Entwicklung von Nudges zu achten?

Bei der Entwicklung von Nudges ist es wichtig, sich an den spezifischen Faktoren der jeweiligen Situation und Zielgruppe zu orientieren und zugleich die Kernelemente von Nudges (siehe Infokasten „Kernelemente“) zu berücksichtigen. Dafür empfiehlt sich die Entwicklung in einem dreischrittigen Prozess.^[10]

Im ersten Schritt, der Analyse, werden das Ausgangs- und das Zielverhalten definiert. Dabei geht es um eine möglichst genaue Beschreibung des adressierten Verhaltens und des Zielverhaltens. Dabei wird auch auf mögliche Hindernisse eingegangen,

die davon abhalten, dass Zielverhalten zu zeigen. Zudem ist zu betrachten, wer genau die Zielgruppe ist und welche Eigenschaften diese charakterisieren. Weiterhin werden messbare Erfolgskriterien abgeleitet.

Hat eine Organisation beispielsweise festgestellt, dass der Verbrauch an Druckerpapier und Toner durch umfangreiches Ausdrucken (Ausgangsverhalten) sehr hoch ist, könnte sich die Organisation eben dieses Verhalten ‚nudgen‘. Ziel ist es, die damit verbundenen Kosten zu reduzieren und gleichermaßen auch bei diesem Thema dem Ziel einer nachhaltigen Organisation einen Schritt näher zu kommen. Die Mitarbeitenden in den Büros sollen dazu angehalten werden, bewusster und weniger zu drucken (Zielverhalten). Als Erfolgskriterien könnten unter anderem die internen Papier- und Tonernachbestellungen in den kommenden sechs oder zwölf

Monaten, Druckzählerstände bei Gemeinschaftsdruckern herangezogen werden.

Im zweiten Schritt, dem Design, werden kreative Ideen für Nudges gesammelt und abgeleitet. Dafür bieten sich beispielsweise Brainstormings oder Kreativ-Workshops an. Das EAST-Framework kann bei der Ausformulierung von Ideen hilfreich sein (siehe Infokasten „EAST Framework“). Die Nudging-Ideen werden anschließend bewertet unter anderem hinsichtlich ihrer Machbarkeit, Ausrichtung auf das Zielverhalten und die Zielgruppe und auch hinsichtlich der Berücksichtigung der Kernmerkmale. Die Ideen werden priorisiert und ausgewählt.

Um am Beispiel unserer Organisation zu bleiben, werden in einem Workshop mit einzelnen Mitarbeitenden verschiedene Ideen in einem Brainstorming gesammelt: zum Beispiel die veränderte Druck-



EAST Framework

Make it easy

- leicht verständliche Inhalte, einfacher Zugang um Aufwand/Barrieren zu reduzieren
- zum Beispiel Voreinstellung/Default nutzen

Make it attractive

- attraktive Gestaltung erregt Aufmerksamkeit
- zum Beispiel Bilder, Farben, Humor/Witz, Personalisierung, Salienz

Make it social

- soziale Normen und soziale Beziehungen schaffen Verbindlichkeit
- zum Beispiel Angaben zu Konformitätsnormen

Make it timely

- bestimmte Zeitfenster nutzen, aktuell versus abstrakt/hypothetisch
- zum Beispiel Krankheit, Umzug, Geburt eines Kindes, Weihnachten/Winter

ereinstellung auf beidseitigen Druck und Schwarz-Weiß-Druck (Voreinstellung) oder die Positionierung des Druckers im Flur statt im Büro. Das führt zu längeren Wegen und häufig eher zum Lesen von Dokumenten am Bildschirm. Denkbar könnten auch Plakate mit Schriftzügen sein, die unter anderem an die Abholzung des Regenwaldes zur Papierherstellung erinnern. Diese Konsequenz des Handelns können auch Regalfächer verdeutlichen, in denen das Druckerpapier gelagert wird – statt einer vollständig blickdichten Tür kann in die Tür die Form eines Baumes herausgeschnitten werden, der bei jeder Druckpapierentnahme optisch ‚weniger‘ wird. Für Fehldrucke könnte statt dem Mülleimer ein Sammel-Karton mit „Fehldruck? Im nächsten Leben bin ich Schmierpapier!“ aufgestellt sein. Da die Mitarbeitenden sowohl im Büro als auch im Home Office tätig sind, sollen die Voreinstellungen des Druckers verändert werden. Zusätzlich sollen im Druckerraum Comics angebracht werden, die in humoristischer Weise den Zusammenhang von Ausdrucken von Emails und das Abholzen von Bäumen bewusst machen.

Im dritten Schritt, Test & Evaluation, erfolgt in einem iterativen Prozess die Implementierung der ausgewählten Nudges, deren Evaluation und Anpassung. Unsere Organisation implementiert die ausgewählten Nudges. Nach einem vorher festgelegten Zeitraum von sechs Monaten werden die Zählerstände auf den Gemeinschaftsdruckern ausgewertet. Zusätzlich werden einzelne Mitarbeitende kurz befragt, inwieweit sie die Nudges bemerkt haben oder wie dies ihr Verhalten beeinflusst hat. Dabei zeigte sich, dass weniger gedruckt wurde. Allerdings nicht in allen Abteilungen gleichermaßen, da die Mitarbeitenden im Vertrieb auf farbige Ausdrücke aufgrund der Firmenpolitik angewiesen sind. Die Voreinstellung hat insbesondere anfänglich zu mehr Fehldrucken und Frust bei den Mitarbeitenden geführt. Deshalb will die Organisation für und mit dieser Zielgruppe andere Nudges entwickeln.

Zur Unterstützung dieses Prozesses gibt es zahlreiche praxisorientierte Hilfestel-

lungen. Besonders empfehlenswert ist die Broschüre und das Arbeitsposter der Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse (BG ETEM), die neben dem Gestaltungsprozess auch die Prinzipien und Kernmerkmale der Nudges bei deren Entwicklung berücksichtigt.

Fazit

Nudging ist ein hilfreiches und zukunftsweisendes Instrument, um arbeitssicheres sowie gesundheitsförderliches und auch nachhaltiges Verhalten von Beschäftigten

im betrieblichen Alltag zu fördern. Dabei ist es weder DIE Lösung noch die EINZIGE Lösung. Nudging stellt einen weiteren Baustein in der Verhaltensprävention dar, um beispielweise in der betrieblichen Prävention das betriebliche Unfallgeschehen zu beeinflussen beziehungsweise nachhaltiges Verhalten zu fördern.

Es gibt nicht „den einen Nudge“, der für alle Betriebe und Anlässe gleichermaßen wirksam ist. Vielmehr sind die Nudges je nach Zielgruppe, Zielverhalten und Betrieb individuell zu entwickeln. ↩

Literatur

BG ETEM (2019): Nudging: kreative Ideen für sicheres und gesundes Verhalten, [↗ https://medien.bgetem.de/medienportal/artikel/TUlwMzc-](https://medien.bgetem.de/medienportal/artikel/TUlwMzc-) (abgerufen am 22.03.2023)

Paffendorf, F. (2022): Mit Stupsern steuern, [↗ https://topeins.dguv.de/fuehrungskultur/nudging/](https://topeins.dguv.de/fuehrungskultur/nudging/) (abgerufen am 22.03.2023)

Ridley-Moy, D. (2021): Nudging people with the EAST model, [↗ www.behaviourchangenetwork.com/post/copy-of-why-i-adopted-nudge-theory-and-you-should-too](http://www.behaviourchangenetwork.com/post/copy-of-why-i-adopted-nudge-theory-and-you-should-too) (abgerufen am 22.03.2023)

Fußnoten

- [1] Bornfeld, L.; Franz, P.; Hanning, N.; Kahl, A. (2019): Nudging in occupational safety, www.arbeitssicherheit.uni-wuppertal.de/fileadmin/site/arbeitssicherheit/Poster_Nudging_final.pdf (abgerufen am 22.03.2023). Bördlein, C. (2022): Der Erfolg von BBS. In: Bördlein, C. (Hrsg.): Verhaltensorientierte Arbeitssicherheit – Behavior Based Safety (BBS), S. 379–387, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.
- [2] Thaler, R. H.; Sunstein, C. R. (2008): Improving decisions about health, wealth, and happiness. Yale University Press.
- [3] Kahneman, D.; Rosenfield, A. M.; Gandhi, L.; Blaser, T. (2016): Reducing Noise in Decision Making. In: Harvard Business Review, 94(12), S. 18.
- [4] unter anderem Hummel, D.; Maedche, A. (2019). How effective is nudging? A quantitative review on the effect sizes and limits of empirical nudging studies. In: Journal of Behavioral and Experimental Economics, 80, S. 47–58.
- [5] nach Katz, I. M.; Rauvola, R. S.; Rudolph, C. W.; Zacher, H. (2022): Employee green behavior: A meta-analysis. In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 29(5), S. 1146–1157.
- [6] Unsworth, K. L.; Davis, M. C.; Russell, S. V.; Bretter, C. (2021): Employee green behaviour: How organizations can help the environment. In: Current Opinion in Psychology, 42, S. 1–6.
- [7] Doepke, G. (2021): #Nachgefragt: Nachhaltigkeit im Unternehmen – Im Interview mit Dr. Maria Klotz, www.linkedin.com/pulse/nachgefragt-nachhaltigkeit-im-unternehmen-interview-mit-gregor-doepke/ (abgerufen am 22.03.2023).
- [8] Katz, I. M.; Rauvola, R. S.; Rudolph, C. W.; Zacher, H. (2022): Employee green behavior: A meta-analysis. In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 29(5), S. 1146–1157.
- [9] Nelson, K. M.; Bauer, M. K.; Partelow, S. (2021): Informational nudges to encourage pro-environmental behavior: Examining differences in message framing and human interaction. Frontiers in Communication, 5, 610186.
- [10] angelehnt an Ly, K.; Mazar, N.; Zhao, M.; Soman, D. (2013): A practitioner’s guide to nudging. Rotman School of Management Working Paper, 2609347.