



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

University of South Bohemia in České Budějovice

Faculty of Economics

Department of Regional Management

Master thesis

# Nudging as a managerial method Nudging als Führungsmethode

Autor: Jakob Neumann

Tutor of master thesis: Dagmar Škodová Parmová

České Budějovice 2019

## Eidesstattliche Versicherung

Ich erkläre mich gemäß Artikel 47b des Gesetzes Nr. 111/1998 Coll. im gültigen Wortlaut mit der Veröffentlichung meiner Masterarbeit in voller Form, die im Archiv der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät aufzubewahren und in elektronischer Form im öffentlich zugänglichen Teil der IS STAG-Datenbank der Südböhmischen Universität in České Budějovice, die über ihre Webseiten zugänglich ist, einverstanden. Weiterhin stimme ich der elektronischen Veröffentlichung der Kommentare meiner Betreuer und Dissertationsgegner sowie der Aufzeichnung der Verfahren und Ergebnisse der Verteidigung gemäß dem oben genannten Gesetz Nr. 111/1998 Coll. zu. Ich stimme auch dem Vergleich des Textes meiner Masterarbeit mit der The-ses.cz Dissertationsdatenbank des Nationalen Hochschulregisters und einem Plagiatsdetektionssystem zu.

I hereby declare that, in accordance with Article 47b of Act No. 111/1998 Coll. in the valid wording, I agree with the publication of my master thesis, in full form to be kept in the Faculty of Economics archive, in electronic form in publicly accessible part of the IS STAG database operated by the University of South Bohemia in České Budějovice accessible through its web pages. Further, I agree to the electronic publication of the comments of my supervisor and thesis opponents and the record of the proceedings and results of the thesis defence in accordance with aforementioned Act No. 111/1998 Coll. I also agree to the comparison of the text of my thesis with the Theses.cz thesis database operated by the National Registry of University Theses and a plagiarism detection system.

Augsburg, 15.08.2019

**Jakob Neumann**

## DISSERTATION ASSIGNMENT

(PROJECT, ART WORK, ART PERFORMANCE)

First name and surname: **Georg Jakob NEUMANN**  
Study program: **N6237 Regional and European Project Management**  
Identification number: **E17858**  
Specialization:  
Topic name: **Nudging as a managerial method**  
Assigning department: **Department of Regional Management**

### R u l e s   f o r   e l a b o r a t i o n :

#### **Objective:**

The aim of this thesis is to find a proper model for using the nudging method in managerial praxis. The author will describe the process of nudging on a particular example and analyse the outcomes and results of it as well as the particular phases and the feed-back.

#### **Methodological approach:**

Theoretical background.

Use of a suitable example of nudging and its description.

Measuring of the results and outcomes.

Analyzing of the nudging phases and their feed-back.

Summarizing the results of nudging in the management praxis.

#### **Framework structure:**

1. Introduction. Objectives.

2. Review of literature.

3. Methods.

4. Results, potentially discussion.

5. Conclusion.

X. References

X. List of Annexes (if any)

X. Annexes

Scope of graphic works: **As necessary**

Scope of work report  
(scope of dissertation): **50 - 60 pages**

Form of dissertation elaboration: **printed**

Language of dissertation elaboration: **English**

List of specialized literature:

**Lindhout, P., & Reniers, G. (2017). What about nudges in the process industry? Exploring a new safety management tool. Journal of Loss Prevention in the Process Industries, 50, 243-256.**

**Mathis, K. & Tor, A. (Eds.) (2016). Nudging-Possibilities, Limitations and Applications in European Law and Economics, Cham, Springer.**

**Kosters, M; Van der Heijden, J (2015). From mechanism to virtue: evaluating nudge theory". Evaluation. 21 (3): 276-291.**

**Sunstein, Cass R. (2014). Why Nudge?: The Politics of Libertarian Paternalism. Yale University Press.**

**Bovens, Luc (2009). The Ethics of Nudge. Preference Change. Theory and Decision Library. Springer, Dordrecht. pp. 207-219.**

Tutor for dissertation: **doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**  
Department of Regional Management

Date of dissertation assignment: **13 December 2018**

Date of dissertation submission: **15 August 2019**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
Dean

L.S.

  
doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.  
Head of Department

dated: 13 December 2018

## Abstract

Ziel dieser Abschlussarbeit ist es, Potentiale von Nudging als Methode der Mitarbeiterführung zu eruieren. Im Fokus stehen dabei Mitarbeiter, die keine grundständige Ausbildung in dem Bereich haben, in dem sie arbeiten. Die Arbeit besteht aus einem theoretischen und einem praktischen Teil.

Der theoretische Teil stellt ein einheitliches Verständnis für diese Arbeit zentraler Begriffe her und schafft Grundlage sowie Anknüpfungspunkte. Einige Formen des Nudgings, die für den Zweck der Mitarbeiterführung in Frage kommen, werden präsentiert. Der praktische Teil versucht die im ersten Part beschriebenen Erkenntnisse zu vereinen und sie anhand einiger Beispiele zu illustrieren. Mögliche Einwände finden im abschließenden Teil Platz.

Schlagwörter: **Nudging, libertärer Paternalismus, moderne Führungsmethode, Mitarbeiterführung**

The aim of this thesis is to identify the potentials of nudging as a managerial method. The focus is on employees who have no basic apprenticeship in the area in which they operate. The work consists of a theoretical and a practical part.

The theoretical part establishes a common understanding of central terms and creates a uniform basis as well as connecting points. Some forms of nudging, which come into question for the purpose of leadership, are presented. The following practical part tries to combine the insights described in the first part and illustrate them with some examples.

Key words: **Nudging, libertarian paternalism, modern management method, leadership of employees**

# Inhaltsverzeichnis

Dissertation Assignment .....	III
Abstract .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VI
1. Einleitung .....	7
2. Zielsetzung und Methoden .....	10
3. Theoretischer Rahmen.....	12
3.1. Führung .....	13
3.2. Organisation .....	16
3.3. (Libertärer) Paternalismus.....	19
3.4. Nudging .....	22
3.5. Heuristiken & Biases.....	27
4. Nudging-Formen .....	30
4.1. Information-Nudging .....	31
4.2. Default-Nudging .....	34
4.3. Nudging durch Normen.....	37
4.4. Weitere Formen.....	40
5. Nudging als Führungsmethode.....	43
5.1. Nudging als interaktive Führung.....	46
5.2. Nudging in der systematischen Führung.....	51
6. Schwachpunkte am Konzept des Nudgings .....	58
6.1. Transparenz .....	58
6.2. Legitimation .....	60
7. Schlussbetrachtung.....	61
Literaturverzeichnis .....	62

# 1. Einleitung

Seit Richard Thaler und Cass Sunstein 2009 ihr Buch *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness* vorstellten, hat der Begriff Nudge seinen Weg in eine breite Öffentlichkeit gefunden und ist einer zunehmenden Anzahl an Menschen geläufig (Drerup & Voloj Dessauer, 2016). Die beiden US-amerikanischen Forscher verstehen einen Nudge (eng. *to nudge*: anstoßen, schubsen) als einen sanften Stoß, um einen Menschen zu einem gewünschten Verhalten anzuleiten. Der Verhaltensökonom Richard Thaler hat für seine Leistungen für die Ökonomie 2017 den Alfred-Nobel-Gedächtnispreis für Wirtschaftswissenschaften erhalten. Zusammen mit dem Fakt, dass das oben genannte Buch zum Bestseller avancierte (was nur wenigen wirtschaftlichen/psychologischen Werken gelingt), wird deutlich, dass die Idee Nudging auch außerhalb der betreffenden Fachkreisen wie der Psychologie und der Verhaltensökonomie auf Interesse stößt (Hofmann & Ockenfels, 2017) (Weber & Schäfer, 2017).

Nudging gilt in vielfältigen Bereichen als vielversprechendes Konzept. Mehrere Regierungen, darunter die deutsche, die britische und die ehemalige US-Regierung unter Barak Obama beschäftigen Verhaltensforscher, um auszuloten, welche Möglichkeiten die Idee im staatlichen Kontext birgt (Düber, 2016).

Eine Mehrzahl der Publikationen - wissenschaftlich oder nicht - befasst sich folglich auch mit Nudging von Seiten des Staates, seiner Institutionen oder anderer öffentlicher Akteure. Ebenfalls häufig wird das Verhältnis Anbieter-Kunde respektive Mitglied bemüht, wie das vermutlich prominenteste Beispiel zeigt, in dem die Leiterin einer Cafeteria gesunde Lebensmittel dergestalt positioniert, dass die Kunden dazu geneigt sind, diese den ungesunden Snacks vorzuziehen (Thaler & Sunstein, 2008).

Die vorliegende Arbeit untersucht die Möglichkeiten des Nudgings im Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Diesen Anspruch hatten zwar bereits andere Veröffentlichungen, wobei das Hauptaugenmerk meistens auf akademisch ausgebildeten Wissensarbeitern lag (Freibichler, Ebert, & Schubert, 2017). Ziel dieser Abschlussarbeit ist, die beiden Bereiche Mitarbeiterführung auf der einen und einige der zahlreichen Formen des Nudgings auf der anderen Seite zu vereinen und ein entsprechendes Konzept zu entwickeln, das in einem solchen Kontext realisiert werden kann.

Führungsmethoden werden ständig weiterentwickelt. Viele der modernen Methoden richten sich an Führungskräfte, die ein Team von gut ausgebildeten Fachkräften betreuen. In einem Umfeld, in dem überwiegend bildungsferne Mitarbeiter beschäftigt sind, herrscht nach wie vor oftmals eine eher patriarchalisch geprägte Hierarchie. Diese Art der Mitarbeiterführung spielt aus verschiedenen Gründen in vielen Bereichen keine nennenswerte Rolle mehr. In zahlreichen, vor allem kleineren Betrieben hat sich diese Erkenntnis jedoch noch nicht durchgesetzt. In Zeiten wirtschaftlicher Rezession und normaler bis hoher Arbeitslosigkeit stellt das für die Arbeitgeber auch nur bedingt ein Problem dar. In Phasen der Hochkonjunktur, in der – wie aktuell – quasi Vollbeschäftigung herrscht (zumindest was große Teile Deutschlands angeht) ist es für Mitarbeiter ein leichtes, eine neue Stelle zu finden, sollte er/sie sich nicht adäquat behandelt fühlen. Für die Arbeitgeber stellt sich diese Situation logischerweise invers dar: Sie tun sich zunehmend schwer, geeignete Mitarbeiter zu finden und – vielleicht noch wichtiger – zu halten (Ewinger, Ternès, Koerbel, & Towers, 2016, p. 13). Diese Umstände begünstigen eine hohe Fluktuation, die nicht nur der Reputation schaden kann, sondern auch dem Zusammenhalt im Team. Dazu kommt, dass die Mitarbeiterakquise kostenintensiv ist und zwar nicht nur direkt durch das Schalten von Annoncen, das Führen von Bewerbungsgesprächen und administrative Arbeiten sondern auch durch Folgekosten wie das Einlernen, nicht realisierte Umsätze durch schwankende Qualität und in Folge durch entgangene Aufträge wegen Reputationsverlusten (Bundesagentur für Arbeit, 2019b).

Das Konzept des Nudgings steckt zum Entstehungszeitpunkt dieser Arbeit zwar nicht mehr in den Kinderschuhen, findet jedoch momentan erst seinen Weg aus der wissenschaftlichen Sphäre hin zu einen gesamtgesellschaftlichen Diskurs. Zahlreiche Fragen harren ihrer Antworten: Ist Nudging eine unzulässige oder zumindest unmoralische Manipulation oder doch ein gerechtfertigter Eingriff in die Entscheidungsautonomie des Einzelnen? Wer darf sich anmaßen, zu entscheiden, was gut für den Genudgten (den Adressaten des Nudges) ist? In welchen Fällen ist Nudging unproblematisch? Wie kann ein Nudge legitimiert werden, sprich: wie kann sichergestellt werden, dass verschiedene Instanzen den Prozess des Nudgings kritisch begleiten, überprüfen und gegebenenfalls intervenieren? Diese und weitere Fragen müssen Einzug in die Debatte finden.

Eine solche Debatte erfordert ein gewisses Verständnis über das zu behandelnde Sujet. Unterstützer sowie solche, die in Opposition zu der Idee stehen, müssen gehört werden,

damit alle relevanten Informationen für eine abschließende Positionierung berücksichtigt werden können. Neben ihrem oben beschriebenen genuinen Zweck versucht diese Arbeit einen Teil zu diesem Diskurs beizutragen. Eine Abschlussarbeit derart begrenzten Umfangs kann mitnichten sämtliche Aspekte berücksichtigen. Vielmehr handelt es sich um einen Versuch, aktuelle Kenntnisse auf einen weiteren potentiellen Anwendungsbereich zu projizieren. Diese Vorausschau kann von der Warte einer zukünftigen Beurteilung sowohl als gelungen als auch als misslungen eingeschätzt werden.

Für eine bessere Lesbarkeit wird im Folgenden darauf verzichtet, jeweils sowohl die feminine als auch die maskuline Form der erwähnten Personen zu verwenden, was keineswegs mit mangelndem Respekt für das nicht angesprochene Geschlecht zu verwechseln ist oder irgendeine Art der Geringschätzung bedeutet. Wenn beispielsweise von Mitarbeitern die Rede ist, sind selbstverständlich auch Mitarbeiterinnen gemeint, vice versa verhält es sich mit Cheffinnen, womit sich auch Chefs angesprochen fühlen sollen. Von substantivierten Partizipien (die Mitarbeitenden, die Leitenden) wird zu Gunsten eines kohärenten Schriftbildes ebenfalls abgesehen.

## 2. Zielsetzung und Methoden

Erklärtes Ziel dieser Abschlussarbeit ist es, die Prämissen des Nudgings auf ein weiteres potentiell Anwendungsfeld zu projizieren, seine Möglichkeiten sowie die Schwachpunkte aufzudecken und zu beschreiben. Der Bereich, der im Fokus dieser Arbeit steht, ist die Führung von bildungsfernen Beschäftigten in verschiedenen Institutionen wie klassischen Unternehmen, Vereinen und anderen ähnlichen Einrichtungen, die in einem wirtschaftlichen Umfeld agieren.

Um sich diesem Ziel anzunähern, ist die vorliegende Arbeit sehr grob in zwei Teile gegliedert. Der erste Part, darunter die Kapitel *Theoretischer Rahmen* und *Nudging-Formen* widmet sich dem begrifflichen Unterbau der Arbeit. Hier werden verschiedene Begriffe, die für das Verständnis von zentraler Bedeutung sind, beschrieben: Was ist unter Führung und Organisation im Managementkontext zu verstehen? Wie unterscheidet sich der Paternalismus vom libertären Paternalismus, der nur scheinbar ein Oxymoron ist? Wie ist das Phänomen *Nudging* einzuordnen? Was sind kognitive Verzerrungen und inwiefern sind sie für Nudging wichtig?

Nachdem diese grundlegenden Termini erklärt worden sind, widmet sich das vierte Kapitel einigen der Nudging-Formen, die in einem Kontext, wie ihn diese Arbeit in den Fokus rückt, Anwendung finden könnten. Vorstellbar ist vor allem das Nudging mittels Informationen, Defaults und Normen, wobei diese Liste mitnichten abschließend zu verstehen ist sondern sich auf einige wenige Ausprägungsformen beschränken muss, um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen.

Dem oben beschriebenen Ziel versucht sich anschließend das fünfte Kapitel anzunähern, indem es die Themenkomplexe Führung und Organisation bildungsferner Mitarbeiter einerseits und Nudging andererseits zu vereinen versucht. Dieser Vereinigung widmet sich also der zweite Teil der Arbeit, der gleichzeitig in ihrem Zentrum steht und die eigentliche akademische Leistung ausmacht: Die Synthese zweier Theorien um der Skizzierung einer innovativen weiteren willen.

Die Vorgehensweise kann demnach folgendermaßen beschrieben werden: Zuerst werden die elementaren Begriffe definiert und so ein einheitliches Verständnis gewährleistet. Da-

rauf folgt die Beschreibung des Konzepts des Nudgings. Der dritte Schritt ist die Zusammenfassung der zentralen Ideen aus beiden Konzepten, was idealiter in einer neuen Methode mündet.

Eine Arbeit diesen Umfangs kann unmöglich sämtliche Möglichkeiten, die ein solches Konzept bietet, abhandeln. Vielmehr versteht sie sich als Impulsgeber, tradierte Methoden des Managements zu hinterfragen und gegebenenfalls zu ändern. Ob die entwickelten Methoden einer Überprüfung in der Praxis standhalten, müssen weitere Untersuchungen und idealerweise Feldstudien zeigen.

### 3. Theoretischer Rahmen

Um die Möglichkeiten des Nudgings als Führungsmethode verstehen zu können, ist es essentiell, ein klares Verständnis von einigen Begriffen und Ideen zu haben. Ein innovatives Konzept (Nudging) in eine bereits bestehende Ordnung (Führungsmethoden) zu implementieren, birgt neben den potentiellen Chancen immer auch gewisse Risiken. Um diese abschätzen und mit dem erhofften Mehrwert ins Verhältnis setzen zu können, ist eine profunde Kenntnis der Materie unabdingbar.

Wie eingangs bereits angedeutet, hat das Umfeld, in dem sich die meisten Teilnehmer des Arbeitsmarktes heute befinden, verglichen mit der Situation vor wenigen Jahrzehnten, gar Jahren wenig gemein. Die Arbeitswelt ist komplexer geworden und zwar für alle Beteiligten: Ansprüche steigen sowohl auf Mitarbeiterseite als auch von Seiten der Arbeitgeber. Diesen Veränderungen müssen auch die Arbeitgeber Rechnung tragen, wollen sie im Werben um die passendsten Arbeitskräfte nicht ins Hintertreffen geraten gegenüber solchen, die eine höhere Anpassungsfähigkeit an die neue Ordnung beweisen. Dass dieser Umstand nicht nur für Unternehmen gilt, die eine gewisse Größe überschreiten oder solche, die in einem besonders progressiven Markt tätig sind, liegt bei genauerem Betrachten der gegenwärtigen Arbeitsmarktsituation auf der Hand. Die Erwerbslosenquote zum Entstehungszeitpunkt dieser Arbeit im Sommer 2019 liegt in Gesamtdeutschland bei 5,3 Prozent, wobei sich die Arbeitslosigkeit innerhalb Deutschlands teils massiv unterscheidet. In großen Teilen West- und Süddeutschlands wird die Sockelarbeitslosigkeit kaum überschritten, in vielen Regionen der neuen Bundesländer ist die Situation auf dem Arbeitsmarkt dagegen grundlegend verschieden .

Erwerbsbiografien heutiger Generationen unterscheiden sich wesentlich von denen ihrer Vorgänger. Während es bis vor nicht zu langer Zeit unüblich gewesen ist, den Arbeitgeber mehrfach pro Arbeitsleben zu wechseln, ist dieses Phänomen heute omnipräsent und eher die Regel als die Ausnahme (Ewinger et al., 2016, p. 14). Dies gilt nicht nur für gut ausgebildete Wissensarbeiter sondern erstreckt sich auf sämtliche Qualifikationsebenen (European Commission, 2009).

Für zahlreiche Konzepte und Begriffe gibt es in der einschlägigen Literatur unterschiedliche Definitionen, die sich oftmals ergänzen, teils aber auch widersprechen. Um ein einheitliches Verständnis zu gewährleisten, verfolgt dieses Kapitel das Ziel, die Begriffe, wie sie in dieser Arbeit verstanden werden, zu definieren.

### 3.1. Führung

Zunehmende Komplexität erfordert ein höheres Maß an Organisation und Führung als das zu früheren Zeiten nötig gewesen ist. Die zahlreichen Konzepte der Mitarbeiterführung haben sich zuletzt massiv geändert. Kaum noch jemand verteidigt den *top down* Führungsstil, bei dem die Autorität der Führungskraft im Mittelpunkt steht (Price, 2017). Vielmehr spielen strukturelle Führung, interaktionelle Führung und die Organisationsstruktur eine gewichtigere Rolle. Eine einheitliche Definition von Führung existiert in der Literatur nicht, weshalb in der vorliegenden Arbeit auf die von Kremmel und Walter zurückgegriffen werden soll, die Führung als „eine wert-, ziel- und ergebnisorientierte soziale Beeinflussung verstanden“ (Kremmel & Walter, 2018, p. 387) verstehen.

Mithilfe von „**struktureller Führung** wird das Verhalten von Mitarbeitenden durch Regeln, Grundsätze, Symbole, Instrumente und Organisationsstrukturen beeinflusst“ (Fallgatter, Hartje, & Steidelmüller, 2018, p. 412). Dieser Führungsstil hat den Vorteil, dass die intrinsische Motivation der Mitarbeiter gestärkt wird. Intrinsische Motivation ist gegenüber ihrem extrinsischen Pendant zu bevorzugen, da sie sich nicht oder zumindest kaum erschöpft und quasi beliebig reproduziert werden kann. Als Führungsstil in einer Institution, die nach wirtschaftlichen Maßstäben handelt, wie es bei Wirtschaftsunternehmen der Fall ist, hat die intrinsische Motivation einen gewichtigen Vorteil: sie ist kostengünstig, während extrinsische Motivatoren wie monetäre Anreize auf der einen und Strafen respektive Zwänge auf der anderen Seite direkt oder indirekt Kosten verursachen (Fallgatter et al., 2018, p. 415). Darüber hinaus mehren sich wissenschaftliche Hinweise, die die Binsenweisheit bestätigen, nach der Geld ab einem bestimmten Einkommensniveau keine weitere Zufriedenheit stiftet (Cassel & Thomas, 2018, p. 2).

Menschen gewöhnen sich rasch an einen Wohlstandslevel, der dann die Referenz bildet, an der sich künftige Einkommenszuwächse messen müssen. Fällt eine spätere Steigerung

geringer aus als erwartet oder ist die prozentuale Steigerung schwächer als beim vorherigen Mal, hat das einen gegenteiligen Effekt: die Motivation sinkt. Um einen anhaltenden Motivationslevel zu erhalten, müssten die monetären Incentives regelmäßig steigen, was mit stetig wachsenden Kosten verbunden wäre.

Während also Belohnung kein nachhaltig guter Motivator ist, wirken Strafen sogar demotivierend. Kurzfristig kann die Ankündigung einer Strafe durchaus die Leistungsfähigkeit steigern, mittel- und langfristig jedoch verfehlt das Konzept Bestrafung seine erhoffte Wirkung und verkehrt sich sogar in ihr Gegenteil, was nicht selten die innere Kündigung zur Folge hat (Gneezy & Rustichini, 2000).

Das *Job Characteristics Model* von Hackman und Oldham ist ein Modell, das Einflussfaktoren der intrinsischen Motivation beschreibt. So sollten nach diesem Konzept die folgenden fünf Merkmale erfüllt sein, damit sie ihre motivationssteigernde Wirkung entfalten können (Fallgatter et al., 2018, p. 413):

- Anforderungsvielfalt: möglichst viele der Fähigkeiten eines Mitarbeiters sollten in Anspruch genommen werden.
- Ganzheitscharakter der Aufgabe: statt nur kleine Teilschritte einer übergeordneten Aufgabe zu übernehmen, ist es motivationsstiftender, größere Teile eines Projekts in den Verantwortungsbereich des Mitarbeiters zu stellen
- Bedeutungsgehalt der Aufgabe: kaum etwas demotiviert mehr, als Aufgaben erledigen zu müssen, die überflüssig sind (oder auch nur erscheinen)
- Autonomie des Handelns: einen angemessenen Spielraum gewährleisten
- Rückkopplung: Feedback zu erledigten Aufgaben geben

Die Begriffe strukturelle Führung und systematische Führung werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

Die strukturelle Führung hat zum Zweck, das Gros des Arbeitsalltags zu flankieren. Besonders geeignet ist diese Form des Managements für Fragestellungen, die regelmäßig auftreten. Dank der Struktur kann die Mehrheit der Aufgaben idealerweise innerhalb ei-

nes gesetzten Rahmens erledigt werden, ohne dass der Rat oder die Hilfe von Vorgesetzten notwendig ist. Es kommt in jeder Unternehmung jedoch auch zu Situationen, die von der Struktur nicht abgebildet werden können. Sobald Fragen oder Probleme entstehen, die nicht innerhalb des vorgegebenen strukturellen Rahmens liegen, versagt diese Art der Mitarbeiterführung. In diesem Fall ist eine direkte Intervention der Führungskraft nötig. Oftmals betrifft eine solche Situation nicht das gesamte Team, sondern nur einzelne oder gar einen einzigen Mitarbeiter.

Unter **interaktioneller** oder **interaktiver Führung** wird folglich auch die „direkte, situative Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen“ (Fallgatter et al., 2018, p. 413) verstanden, bei der die Führungskraft lenkend eingreift. Anders als Normen, Regeln und Konventionen zu etablieren, dreht sich dieser Führungsstil um die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten. Diese Führungsmethode erfordert, dass sich die Beteiligten zumindest oberflächlich kennen und ein gewisses Vertrauensverhältnis herrscht. Vor allem Teams, die eine geringe Fluktuationsrate aufweisen, in denen über längere Zeiträume zumindest die Kernbesetzung unverändert bleibt, sind prädestiniert für die interaktionelle Führung. Dieser Stil funktioniert unabhängig von Qualifikationsniveau der Mitarbeiter, da er wertebasiert ist. Werte wie Vertrauen sind nicht an akademische oder fachliche Bildung gebunden sondern haben globale Gültigkeit.

Interaktionelle Führung ist jedoch zeitintensiv, zumindest in der anfänglichen Phase, in der das Fundament erstellt werden muss, auf dem später vertrauensvoll zusammengearbeitet werden soll. Führungskräfte, die sich diese Zeit nicht nehmen (können oder wollen), sind für dieses Führungskonzept nur eingeschränkt geeignet. Ähnlich verhält es sich, wenn die Integrität der Führungskraft zweifelhaft ist. Mitarbeiter orientieren sich (auch) an ihren Vorgesetzten. Wenn diese zu opportunistischem Verhalten neigen oder sich unehrlich benehmen, ist die interaktionelle Methode ungeeignet, wenn nicht gar schädlich für das Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis, da auch „Antiwerte“ transferiert werden (Seelos, 2007, p. 17).

Strukturelle und interaktionelle Führung schließen sich nicht aus, sondern bestehen vielmehr parallel. Die strukturelle Führung stellt normalerweise das Grundrauschen dar, während die interaktive Führung zum Zuge kommt, sobald ein Verhalten – ob willentlich oder nicht – ausschert und eine Intervention nötig macht.

Während bisher vor allem davon die Rede war, auf welche Weise die Führungskraft intervenieren soll, nimmt die **Substitutionstheorie** der Führung an, dass eine Nichteinmischung manchmal effizienter sein kann. Unter solchen Umständen ist zielführender, wenn der Vorgesetzte lediglich Informationen, die zur Ausführung der entsprechenden Aufgabe nötig sind, zur Verfügung stellt, sich ansonsten aber zurückhält. Der Motivation kommt in dieser Konstellation eine besondere Rolle zu. Als Substitut für die Führung im eigentlichen Sinne können andere Instrumente fungieren, wie beispielsweise „die Arbeitsorganisation, Aufgabenstruktur oder Personalbeurteilungen“ (Fallgatter et al., 2018, p. 414).

Die **Unternehmenskultur** kann ebenfalls als Substitution fungieren. Sie vereint die kollektiven Normen und Werte, die die Mitglieder einer Organisation teilen. Je ausgeprägter das System der Normen und Werte in einem Unternehmen ist, desto stärker die steuernde Wirkung und desto weniger erforderlich sind mittelbare Direktiven von Seiten der Führungskraft, was wiederum die Kosten für die situative Führung reduziert. Kulturelle Entwicklungen finden jedoch langfristig statt und sind behäbig; sie zu entwickeln oder zu ändern erfordert Zeit und Geduld. Insofern ist es aus beiden Perspektiven – Dauer wie Kosten – lohnenswert, frühzeitig und regelmäßig in die Unternehmenskultur zu investieren (Fallgatter et al., 2018, p. 412).

Jedes Unternehmen, jede Einheit muss die richtige Balance zwischen Standardisierung einerseits und wechselseitiger Abstimmung andererseits, bei der die „Entscheidungsfindung auf der Beurteilung der Mitarbeiter basiert“ (Fallgatter et al., 2018, p. 412) selbst finden. Eine *One-Size-Fits-All*-Lösung, die ohne Weiteres auf sämtliche oder auch nur eine Vielzahl von Unternehmen passt, existiert nicht.

### **3.2. Organisation**

Die Güte der Organisation eines Unternehmens trägt bedeutend zu seinem Erfolg oder Misserfolg bei. Sie entscheidet mit darüber, ob Potentiale ausgeschöpft werden, ob das Unternehmen einigermaßen unbeschadet durch turbulente Zeiten kommt oder auch, wie es um die Zukunftsfähigkeit desselben bestellt ist. Ähnlich wie die Führungsstile, die sich in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten massiv verändert haben, können moderne Organisationskonzepte mit früheren kaum noch verglichen werden. Führung und Organisation gehen Hand in Hand. Folglich geht mit der Evolution des einen auch die Entwicklung

des anderen einher. Einige für diese Arbeit relevanten Konzepte sollen in diesem Abschnitt erläutert werden.

Allgemein wird unter einer Organisationsstruktur das „formale System von Aufgaben- und Weisungsbeziehungen, welche die Koordination von Handlungen und die Nutzung von Ressourcen durch Organisationsmitglieder bestimmen“ (Fallgatter et al., 2018, p. 411) verstanden.

Die Organisation muss sich nicht nur an die Situation anpassen, in der das Unternehmen agiert, wie beispielsweise die Arbeitsmarktlage oder die Auftragssituation, sondern auch an Veränderungen, die sich innerhalb der Institution vollziehen. Besonders junge Unternehmen oder jene, die sich in einer Wachstumsphase befinden und deshalb mit einer „hohen Veränderungsrate der internen Strukturen“ (Fallgatter et al., 2018, p. 411) konfrontiert sind, müssen darauf achten, dass sich die Organisationsstruktur mitverändert und stetig assimiliert. Unternehmen, die sich in einer solchen Phase befinden, sollten Acht geben, dass zwischen der Realität einerseits und der personellen Gestaltung sowie Führung andererseits keine zu große Diskrepanz entsteht. Besonders die in jungen und/oder wachsenden Institutionen nicht ausreichend organisierten Personalpraktiken stoßen mit zunehmender Größe rasch an ihre Grenzen (Fallgatter et al., 2018, p. 411).

Ziel aller Organisation ist, die unmittelbare Führung durch den Vorgesetzten zu reduzieren und gleichzeitig sicherzustellen, dass die Mitarbeiter die ihnen überantworteten Aufgaben in der zu erwartenden Qualität bearbeiten. Insofern bildet die Organisation den Rahmen, in der eine solche Arbeitsatmosphäre entstehen kann. Neben der Reduktion direkter Führung kommen auch den Spielräumen, in denen die Mitarbeiter Entscheidungen treffen können, eine zentrale Rolle zu. Vorteil dieser Organisationsmethode sind neben gesteigerter Eigenmotivation auf Seiten der Mitarbeiter auch freiwerdende Kapazitäten auf Seiten der Führungskräfte, die weniger damit beschäftigt sind, direkte Anweisungen zu geben und anschließend zu überwachen, ob die gegebenen Direktiven auch vorschriftsgemäß ausgeführt werden (Schwartz, 2018, p. 51).

Institutionen entwickeln vom ersten Tag an ein **kollektives Gedächtnis**, in dem vergangene Episoden abgespeichert sind. Ein solches Gemeinschaftsgedächtnis ist – ähnlich seinem individuellen Pendant – nicht statisch, sondern entwickelt sich mit jeder gemachten gemeinsamen Erfahrung. Diese Erfahrungen können eine wertvolle Ressource darstellen,

da sie den gemeinschaftlichen Lernprozess abbilden. Dieser speist sich aus der „Ursachenanalyse von Entscheidungserfolgen ebenso wie von Misserfolgen“ (Drumm, 2008, p. 603). Daraus resultieren im Idealfall Kenntnisse zu elementaren Zusammenhängen in dem Bereich, den die getroffene Entscheidung betrifft. Ausbleibende und unberücksichtigte Lernprozesse stellen hingegen ein Risiko dar. In dem Moment, in dem neue Erkenntnisse Teil des kollektiven Gedächtnisses werden, wird es Teil der Organisation, das jedoch *in den Mitarbeitern* gebunden ist. Um diesen Erfahrungsschatz nutzen zu können, muss organisatorisch gewährleistet werden, dass beispielsweise später zum Team gestobene Mitarbeiter Zugriff darauf haben und dass mit aus dem Team ausscheidende Mitglieder diese Kenntnisse für die Institution nicht verloren sind. Um das kollektive Gedächtnis und die Mitarbeiter voneinander zu entflechten, empfiehlt sich eine mediale Dokumentation, die die gesammelten Erfahrungen konserviert und langfristig abrufbar macht (Drumm, 2008, p. 603). Dadurch besteht der gemeinschaftliche Erfahrungsschatz unabhängig vom jeweils aktuellen Personalbestand und kann neuen Kolleginnen und Kollegen zugänglich gemacht werden, die davon profitieren und im Laufe der Zeit ihrerseits mit Episoden zum ständigen Wachstum beitragen.

In den Bereich der Organisation fällt ebenfalls das Thema des sogenannten **psychologischen Vertrags**. Wie bei Verträgen üblich, haben beide Seiten Erwartungen, Rechte und Pflichten, die es einzuhalten gilt. Die beiden Seiten sind in diesem Fall der Mitarbeiter und seine Führungskraft. Ein solcher Vertrag – nicht zu verwechseln mit dem Arbeitsvertrag – setzt voraus, dass der Mitarbeiter geeignet ist, die in der Stellenausschreibung aufgelisteten Arbeiten zu übernehmen. Im Gegensatz erwartet er neben der vereinbarten Entlohnung eine angemessene Behandlung durch seine Führungskraft. Wenn der psychologische Vertrag von dieser Seite gebrochen wird, zieht sich der beteiligte Mitarbeiter zurück, verrichtet im besten Fall noch *Dienst nach Vorschrift* oder reicht im ungünstigsten Fall die *innere Kündigung* ein. Zu den Gründen, die für den Bruch des psychologischen Vertrags verantwortlich sein können, zählen Führungsfehler oder auch die Nichtbefriedigung der Bedürfnisse des Mitarbeiters, die wiederum psychologischer Natur sein können. Doch nicht immer ist die Verantwortung auf der Seite der Führungskraft zu suchen. Ebenfalls können sich die Präferenzen und Werte des Mitarbeiters ändern, was ebenfalls dazu führt, dass sich die Schnittmenge zwischen den Beteiligten, die für einen Vertrag unerlässlich ist, reduziert und so einen Bruch des psychologischen Vertrags provoziert (Drumm, 2008, p. 395) (Raidt, 1989, pp. 68–83).

Die **Digitalisierung**, die seit einigen Jahren zunehmend Einzug in den Arbeitsalltag der meisten Mitarbeiter hält, stellt zahlreiche, vor allem kleinere Unternehmen vor Herausforderungen, bietet aber vor allem auch Möglichkeiten, die vorher nicht bestanden haben. Einer der großen Vorteile sind individualisierte Organisations- und Führungskonzepte, die ohne größeren finanziellen und personellen Aufwand reproduziert und an den jeweiligen Anwender oder Nutzer angepasst werden können. Individualisierte Konzepte bieten sich nicht für jede Stelle uneingeschränkt ein, können aber in vielen Bereichen gewinnbringend integriert werden. Digitalisierte und individualisierte Infrastrukturen können entweder direkt in die Organisationsstruktur integriert werden, um beispielsweise den Austausch zu vereinfachen, oder in einer die Unternehmenskultur unterstützenden Art, indem sie versucht, den Zusammenhalt innerhalb des Teams, das Zugehörigkeits- und Identifikationsgefühl mit dem Unternehmen zu stärken oder auch für die oben beschriebene Dokumentation des kollektiven Gedächtnisses genutzt werden. Nachdem ein solches Konzept installiert worden ist, was eine gewisse Anfangsinvestition erfordert, kann es beliebig oft reproduziert und vor allen Dingen angepasst werden. So kann jeder Mitarbeiter mit den Informationen versorgt werden, die einerseits für die ordnungsgemäße Erledigung seiner Aufgaben notwendig sind, andererseits das Zugehörigkeitsgefühl zum Team verstärken.

Die Art der Organisation kann das Zünglein an der Waage zwischen Erfolg und Misserfolg sein. Wobei der Zusammenhang mitnichten monokausal ist: Ein gut organisiertes Unternehmen kann durchaus mit Misserfolgen konfrontiert sein, ein ungenügende Organisation verhindert nicht zwingend Erfolge. Eine gute Organisation erhöht allerdings die Chance erfolgreich zu wirtschaften, da vorhandene Potentiale besser erkannt und genutzt werden können.

### **3.3. (Libertärer) Paternalismus**

1784 veröffentlichte der Königsberger Philosoph Immanuel Kant sein vermutlich bekanntestes Werk: *Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?* Gleich auf den ersten Seiten seines opus magnum versucht er sich an der Beantwortung der titelgebenden Frage:

*„Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbst verschuldeten Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Selbstverschuldet ist diese Unmündigkeit, wenn die Ursache derselben nicht am Mangel des Verstandes, sondern der EntschlieÙung und des Mutes liegt, sich seiner ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Sapere aude! Habe Mut dich deines eigenen Verstandes zu bedienen! ist also der Wahlspruch der Aufklärung.“ (Kant, 1784, p. 5)*

Wie Kant erklärt, ist der Unmündigkeit seiner Meinung nach nur mithilfe des Verstandes beizukommen. Der Philosoph Rudolf Eisler definiert Verstand in seinem *Wörterbuch der philosophischen Begriffe* folgendermaßen:

*„Verstand (logos, epistêmê, intellectus, intelligentia, ratio, entendement, understanding) ist im weitern (sic) Sinn die Denkkraft, die Intelligenz gegenüber der Sinnlichkeit, im engeren, gegenüber der Vernunft (s. d.), die Einheit, Fähigkeit des geistigen Erfassens, des (richtigen) Begreifens (Abstrahierens) und Urteilens, kurz des beziehend-vergleichenden, analysierenden Denkens, sowie des »Verstehens«, d.h. des Wissens um die Bedeutung der Worte und Begriffe. »Gesunder Verstand« (»bon sens«) ist die natürliche (schon ohne besondere Ausbildung wirksame) Auffassungs- und Beurteilungskraft, das normale, aber unmethodische, daher auch leicht fehlgehende Denken.“ (Eisler, 1904)*

Im Laufe der vergangenen Jahrzehnte haben sich die Hinweise gehäuft, dass der Mensch seinen Verstand weniger intensiv zu nutzen imstande ist, als lange angenommen wurde. Die meisten Entscheidungen, unabhängig von der Reichweite ihrer Konsequenzen, werden auf Basis unvollständiger Informationen, von Emotionen verfälscht oder durch Denkfehler verzerrt getroffen. Die Menschen verharren, um mit Kant zu sprechen, trotz einer mittlerweile mehrere Jahrhunderte dauernden Aufklärung in ihrer Unmündigkeit. Die Fragen, die sich stellen sind: Wie können die Menschen aus ihrer Unmündigkeit befreit werden? Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit Entscheidungen dem „gesunden Verstand“ entsprechend getroffen werden? Mit dem reinen Appell an denselben scheint es nicht getan zu sein, das zeigen über zweihundert Jahre Aufklärung. Lange Zeit galt als Mittel der Wahl deswegen der Paternalismus. Für den US-amerikanischen Philosophen Gerald Dworkin ist Paternalismus folglich die

*„interference with a person’s liberty of action justified by reasons referring exclusively to the welfare, good, happiness, needs, interests or values of the person being coerced.“* (Dworkin, 2017)

Der Paternalist, also die Instanz, die über den paternalistische Eingriff entscheidet, beschneidet die persönliche Freiheit nur um des Wohlergehens, des Glücks und der Bedürfnisse der betreffenden Person willens: Der Paternalist will das Beste für seinen Schützling.

Das Gros der Gesetzgebung ist von der paternalistischen Idee beeinflusst. „Steuern auf Zigaretten, das Verbot von Betäubungsmitteln und Regulierungen zum Wucherzins“ (Bruttel et al., 2014, p. 776) sind traditionelle Beispiele, bei denen der paternalistische Gedanke greift. Um die Menschen vom gesundheitsschädigenden Rauchen abzuhalten, werden Tabakwaren mit einer Steuer belegt, die die Produkte verteuern und das Rauchen dadurch unattraktiver zu machen. Das Verbot von Betäubungsmitteln versucht ebenfalls dem selbstschädigenden Verhalten der Menschen Einhalt zu gebieten und Regulierungen zum Wucherzins zielen auf Kreditnehmer ab, die ohne diese Beschränkung dem Kreditgeber auf Gedeih und Verderb ausgeliefert wären.

Die Person oder Personengruppe im Fadenkreuz des Paternalisten hat in der Regel keine Möglichkeit, den Eingriff zu umgehen: Die Tabaksteuer muss beim Kauf von Zigaretten, Zigarren und anderen Tabakerzeugnissen entrichtet werden und Betäubungsmittel (vulgo Drogen) können nicht erworben werden, ohne das Gesetz zu verletzen. Diese Einschränkung der Freiheit des Einzelnen ruft deshalb auch regelmäßig Kritik hervor, da sich der Paternalist anmaßt, zu wissen, was gut für die betreffende Person ist. Dem Adressaten des Eingriffs wird gleichzeitig unterstellt, die Konsequenzen seiner Entscheidungen nicht adäquat abschätzen zu können und außerdem nicht in der Lage zu sein, *sich seines Verstandes zu bedienen* und deshalb in seiner *selbstverschuldeten Unmündigkeit* zu verharren. Das diese Unterstellung nicht gänzlich aus der Luft gegriffen ist, zeigen zahlreiche Untersuchungen zum Thema.

Ein Raucher schadet zwar vordergründig nur sich selbst durch seinen Tabakkonsum (Beeinträchtigung anderer durch Passivrauchen und Belastung des Gesundheitssystems nicht berücksichtigt). Sobald sich der Wirkungsradius aber auf andere, Unbeteiligte ausweitet, scheint ein paternalistisches Eingreifen gegenüber Dritten zu deren Schutz erforderlich und gerechtfertigt.

Um beim Beispiel des Rauchens zu bleiben, scheint eine Einschränkung dann vernünftig, wenn dadurch Unbeteiligte vor den Wirkungen des Rauchs geschützt werden können, wie es beispielsweise bereits in zahlreichen öffentlichen Orten (Bahnhöfen und Zügen, Gaststätten etc.) der Fall ist. Geschwindigkeitsbegrenzungen auf öffentlichen Straßen sind ebenfalls ein klassisch paternalistischer Eingriff, dessen Rechtmäßigkeit niemand ernsthaft in Zweifel zieht. Nicht nur der Fahrer an sich, auch alle anderen Verkehrsteilnehmer werden durch die Beschneidung der Freiheit, die Geschwindigkeit selbst zu wählen und dabei auch zu schnell fahren zu dürfen, geschützt.

Ob ein Eingriff paternalistischer oder nichtpaternalistischer Natur ist, ist letztlich auch eine Frage der Perspektive. Regulierungen, die beispielsweise die Lebens- und Genussmittelindustrie verpflichten, die Produkte im Hinblick auf gesundheitsschädliche Inhaltsstoffe zu kennzeichnen, kann als nichtpaternalistischer Konsumentenschutz begründet werden oder gegenüber den Konsumenten als paternalistischer Eingriff (Drerup & Voloj Dessauer, 2016, p. 358).

Paternalismus ist ein Eingriff in die Privatautonomie des Individuums, der die verzerrten Selbsteinschätzungen zu korrigieren und nachteilige Folgen sowohl für die betreffende Person selbst als auch ihre Umgebung zu vermindern und dadurch die Wohlfahrt aller zu steigern versucht.

### **3.4. Nudging**

Die beiden eingangs erwähnten Autoren Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein, die mit ihrem Buch entscheidend zur Verbreitung des Phänomens Nudge beigetragen haben, verstehen dieses als

*„any aspect of the choice architecture that alters people’s behavior in a predictable way without forbidding any options or significantly changing their economic incentives. To count as a mere nudge, the intervention must be easy and cheap to avoid. Nudges are not mandates. Putting fruit at eye level counts as a nudge. Banning junk food does not.“ (Thaler & Sunstein, 2008, p. 15)*

Die meisten der von den beiden Wissenschaftlern verwendeten Beispiele, betrachten das Verhältnis zwischen Anbieter und Kunde oder Mitglied respektive Gast (in zahlreichen Hotels kann die Stromversorgung nur aktiviert werden, wenn die Schlüsselkarte in einen

Schlitz neben der Tür gesteckt wird. Verlässt der Gast das Zimmer mit seiner Karte, schaltet er automatisch das Licht und alle anderen Elektrizitätsverbraucher aus) (Thaler & Sunstein, 2008, pp. 267–268), Staat und Bürger (Unterschrift auf der ersten Seite der Steuererklärung erhöht die Steuerehrlichkeit merklich) (Thaler & Sunstein, 2008, pp. 97–98) oder eine Mischform (Beschäftigte zu adäquaten Beiträgen für ihre vom Arbeitgeber bezuschussten staatlichen Altersvorsorge motivieren) (Thaler & Sunstein, 2008, 148 ff.). Andere Autoren weisen freilich darauf hin, dass der Einsatzbereich von Nudges vielfältiger ist:

*“For one, it seems that anyone can nudge – government can nudge (e.g. to lower rates of teenage pregnancy, governments may pay teenage girls one dollar each day they are not pregnant), business can nudge (e.g. to improve health outcomes and reduce pay-outs, medical insurers may offer financial incentives for members who undertake prescribed activities to improve their health) and individuals can nudge themselves (e.g. in order to quit smoking, a person can set aside a given amount of money for six months and only gets the money returned if a test for nicotine is passed; if not, the money is donated to charity).” (Kosters & van der Heijden, 2015, p. 279)*

Ein weiterer Bereich, der in dem besagten Buch nur wenig behandelt wird ist das Thema dieser Arbeit: Nudging im Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Für diesen Anwendungsbereich muss die Definition jedoch ein wenig angepasst werden. Eine Definition, wie sie für diese Arbeit brauchbar erscheint, ist die folgende:

*„Wir verstehen unter Nudge Management die Nutzung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse zur Gestaltung von organisatorischen Rahmenbedingungen, um dadurch das schnelle Denken und unbewusste Verhalten der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele zu optimieren.“ (Freibichler et al., 2017, p. 85)*

Nudging basiert auf der Idee, Entscheidungen von Menschen, die objektiv betrachtet ungünstig für sie selbst ausfallen, besser zu machen. Die Gründe für dieses teilweise selbstschädigende Verhalten hat der US-amerikanische Psychologe Daniel Kahneman in seinem Buch *Schnelles Denken, langsames Denken* einem breiten Publikum dargelegt. Im

Mittelpunkt steht der Gedanke, dass viele Menschen Verzerrungen unterliegen und deshalb die Konsequenzen und Reichweite ihrer Entscheidungen nicht zuverlässig abschätzen können. Dieses Phänomen tritt häufig im Zusammenhang mit Materien auf, die viele als kompliziert beschreiben würden wie beispielsweise Finanzen oder Versicherungen. Die Frage, ob sich beispielsweise ein Investment lohnt, beantworten viele Betroffene erstaunlich oft instinktiv falsch (Thaler & Sunstein, 2008, pp. 169–170). Gleiches gilt für subjektive Risikoabschätzungen, die oftmals massiv von der statistisch zu erwartenden Wahrscheinlichkeit abweicht (Kahneman, 2012, p. 171). Dazu kommt, dass die Bewertung von Risiken Faktoren unterworfen sind, die mit dem eigentlichen Thema nicht korrelieren. Kulturelle Unterschiede spielen genauso eine Rolle wie Ethnienzugehörigkeit, Geschlecht oder Alter. Wohlgermerkt die Bewertung desselben Sachverhalts, der aus objektiven Gesichtspunkten freilich keine divergierenden Bewertungen zulässt (Slovic, 1999, p. 692).

Jedoch feien auch Themen mit überschaubarer Komplexität nicht vor Fehleinschätzungen. Ein in der Literatur häufig bemühtes Beispiel ist der Plan vieler Raucher, ihr verhängnisvolles Laster aufzugeben und die Umsetzung desselben in die Tat. Obwohl der betroffene Person quasi alle Informationen, die zu einer belastbaren Entscheidung notwendig sind, zur Verfügung stehen, scheitert der Plan mit überraschend hoher Regelmäßigkeit (2015).

Gründe dafür sind in den von den Psychologen Keith Stanovich und Richard West erstmals verwendeten und später von Kahnemans Lesern abseits eines Fachpublikums populär gemachten zwei Systemen zu finden, mit denen das menschliche Gehirn arbeitet. Er unterscheidet das automatische System (System 1) auf der einen Seite und das reflektierte (System 2) auf der anderen (Düber, 2016). System 1 ist dabei für das schnelle, instinktive und emotionelle Denken zuständig, das ohne willentliche Steuerung arbeitet, System 2 hingegen für das langsame, logische und reflektierende. Letzteres „lenkt die Aufmerksamkeit auf die anstrengenden mentalen Aktivitäten, die auf sie angewiesen sind, darunter auch komplexe Berechnungen. Die Operationen von System 2 gehen oftmals mit dem subjektiven Erleben von Handlungen, Entscheidungsfreiheit und Konzentration einher.“ (Kahneman, 2012, p. 33).

Es lohnt, einen kurzen Exkurs zu den beiden Systemen zu unternehmen, da sie die Basis und der Anknüpfungspunkt von Nudges sind. Die meisten Nudges betreffen System 1, einige Formen zielen auf System 2 ab. Um eine Nudge präzise zu entwerfen und zu platzieren, ist ein zumindest rudimentäres Verständnis der Funktionsweisen der beiden Systeme erforderlich.

System 1 ist mit einem Autopiloten vergleichbar, der im Hintergrund weitgehend unbewusst von äußeren Impressionen seine Aufgaben wahrnimmt. Es ist kaum beeinflussbar und nicht abschaltbar. So ist es quasi nicht möglich, sich selbst daran zu hindern, eine sehr einfache Rechenaufgabe zu lösen ( $4 \times 5 = ?$ ), einen simplen Satz in seiner Muttersprache zu verstehen (Ihre Schwester heißt Vanessa.) oder sich zu einer lauten Geräuschquelle zuzuwenden, die unerwartet auftritt. System 1 ist anfällig für Trugschlüsse und oft verantwortlich, wenn Menschen Verzerrungen unterliegen, die sich erst bei genauerem Hinsehen und eingehender Beschäftigung mit der Thematik auflösen. System 1 hat außerdem einen bedeutenden Einfluss auf System 2, denn in System 1 „entstehen spontan die Eindrücke und Gefühle, die die Hauptquellen der expliziten Überzeugungen und bewussten Entscheidungen von System 2 sind.“ (Kahneman, 2012, pp. 33–34)

System 2 hingegen ist das, was wir als unser *Ich* bezeichnen: dem „bewussten, logisch denkenden Selbst, das Überzeugungen hat, Entscheidungen trifft und sein Denken und Handeln bewusst kontrolliert.“ (Kahneman, 2012, p. 33) Trotz der Vielfalt der System 2-Aufgaben, ist ihnen gemein, dass sie mit Aufmerksamkeit bedacht werden müssen um erfolgreich erledigt werden zu können. (Kahneman, 2012, p. 55) System 2 hat die Möglichkeit, System 1 in Maßen zu verändern. Ein Beispiel hierfür ist das Warten auf einen Bekannten an einem belebten Bahnhof, wobei sich der Wartende willentlich auf die Person inklusive distinguierender Merkmale (beispielsweise groß, lange Haare, rotes Kleid, etc.) konzentriert (Kahneman, 2012, p. 35). System 2 verfügt außerdem über kein unendlich großes Aufmerksamkeitsbudget, sondern muss mit seinen Kapazitäten haushalten. Wer beim Lösen einer mehrschrittigen Multiplikationsaufgabe im Kopf gestört wird, wird höchstwahrscheinlich von vorn beginnen müssen, da das Aufmerksamkeitsbudget überbeansprucht wurde (Kahneman, 2012, p. 34).

Wie oben bereits erwähnt, ist vor allem der Autopilot, System 1, für Trugschlüsse und *biases* verantwortlich. Diese entstehen immer dann, wenn System 1 denkt, die Lösung für eine Fragestellung bereits zu kennen. Das ist der Fall, wenn die betreffende Aufgabe anderen Aufgaben, deren Lösung System 1 bereits bekannt sind, ähnlich ist. Ein populäres Beispiel, das diesen Trugschluss illustriert, ist das folgende:

Ein Ball und ein Baseballschläger kosten zusammen 1,10 Dollar. Der Schläger kostet einen Dollar mehr als der Ball. Wie viel kostet der Ball?

Die meisten, darunter viele Absolventen von Eliteuniversitäten die an einem Test teilgenommen haben, in dem diese Frage gestellt wurde, würden instinktiv sagen, der Ball kostet zehn Cent, was aber nicht richtig ist, da in dem Fall Ball und Schläger zusammen 1,20 Dollar statt 1,10 Dollar kosten würden. Die korrekte Antwort, auf die die meisten Probanden nach genauerer Betrachtung der Fragestellung und der verfügbaren Informationen auch kommen, ist ein Preis von fünf Cent für den Ball und konsequenterweise 1,05 Dollar für den Schläger was in einem Gesamtpreis von 1,10 Dollar für beides resultiert. Die richtige Antwort scheint naheliegend, was allerdings täuscht. Erst nach eingehender Betrachtung unter Zuhilfenahme von System 2 löst sich ein solcher Irrtum auf. Voraussetzung dafür ist freilich, dass der Irrtum nicht verborgen bleibt und entweder durch äußere Impulse (einen Hinweis von einer anderen Person) oder durch System 2 entdeckt und zur Disposition gestellt wird. Geschieht dies nicht, kommt es zu Heuristiken, die normalerweise unerwünscht sind.

Solche Heuristiken, die zahlreiche der täglich getroffenen Entscheidungen verzerren, können allerdings auch genutzt werden, um ein erwünschtes Verhalten zu provozieren. Sobald eine Heuristik wissentlich und willentlich genutzt wird, kann von einem Nudge gesprochen werden. Die Omnipräsenz von Heuristiken prädestiniert Nudges folglich für den Einsatz in vielfältigen Bereichen. Grundsätzlich sind Nudges weder hinsichtlich des Einsetzenden, noch der Form, noch dem erhoffte Resultat limitiert und eignen sich somit für den Einsatz in einer Vielzahl von unterschiedlichen Bereichen (Kosters & van der Heijden, 2015, p. 279).

Nudges sind – abhängig von der Komplexität der Materie und dem verfolgten Ziel – meistens kostengünstig umzusetzen. Es handelt sich also um eine „*low cost*“-Methode (Kosters & van der Heijden, 2015, p. 278), da sie häufig auf bereits bestehenden Strukturen aufbaut und somit besonders für den Einsatz in Unternehmen geeignet ist, die per definitionem unternehmerisch, also kostenbewusst, denken und handeln müssen. Einige Autoren weisen darauf hin, dass bei der Betrachtung der Kosten nicht nur monetäre Aufwendungen eine Rolle spielen dürfen. Vielmehr stehen den zugegebenermaßen geringen pekuniären Kosten potentielle Wohlfahrtseinbußen entgegen, die auf individueller Ebene anfallen können (Beck, 2010, pp. 53–54). Für die vorliegende Arbeit sind diese jedoch wenig relevant, da der Fokus auf Unternehmen liegt, für die monetäre Gesichtspunkte gewichtiger sind als eventuelle Wohlfahrtseinbußen der Mitarbeiter.

### 3.5. Heuristiken & Biases

Die meisten der im Alltag getroffenen Entscheidungen sind verzerrt. Ursache dafür ist die Anfälligkeit unseres Gehirns für Heuristiken, vor allem die von System 1. Solche systematischen Rationalitätsdefizite können verschiedene Formen annehmen, das Resultat ist immer eine verzerrte Entscheidung. Einige häufig auftretenden Heuristiken, die außerdem einen realen Bezug zum Alltags- und Berufsleben der meisten Menschen haben, sollen im Folgenden kurz vorgestellt und mit Beispielen illustriert werden (Düber, 2016).

Besonders präsent im Alltag ist die sogenannte **Verfügbarkeitsheuristik**: „Beispiele der jeweiligen Kategorien werden aus dem Gedächtnis abgerufen, und wenn der Abruf leicht und flüssig ist, wird die Kategorie als groß beurteilt.“ (Kahneman, 2012, p. 164) Wer Zeuge eines Autounfalls geworden ist, verändert in der Folge seine Einstellung gegenüber der Sicherheit des Autofahrens zum Negativen und überschätzt die Wahrscheinlichkeit eines Unfalls: Autofahren ist für die betreffende Person gefühlt unsicherer geworden als es tatsächlich ist, obwohl sich das objektive Unfallrisiko nicht verändert hat (Kahneman, 2012, p. 164).

**Repräsentativitätsheuristiken** verzerren ebenfalls viele regelmäßig getroffenen Annahmen. In Anlehnung an ein Beispiel von Kahneman: In der U-Bahn sitzt eine Person, die die FAZ liest. Welche der folgenden Aussagen über die lesende Person ist wahrscheinlicher?

Sie hat einen Doktorgrad.

Sie hat keinen Hochschulabschluss.

Die Repräsentativität legt nahe, dass die erste Option wahrscheinlicher ist. Nachdem es aber mutmaßlich mehr Menschen ohne Hochschulabschluss gibt, die eine große Tageszeitung lesen als Akademiker mit Doktorgrad, ist die Wahrscheinlichkeit, dass die zweite Alternative korrekt ist, höher (Kahneman, 2012, p. 190).

Um das Phänomen der **Ankerheuristiken** zu untersuchen, haben die beiden Wissenschaftler Gregory B. Northcraft und Margaret A. Neale Immobilienmakler gebeten, den Wert eines Hauses zu bewerten, das tatsächlich zum Verkauf stand. Den Maklern stand eine Informationsbroschüre über das Haus zur Verfügung, inklusive einer fiktiven Preisforderung. Der einen Hälfte wurde ein erheblich über dem Listenpreis liegender Wert präsentiert, der anderen Hälfte ein stark nach unten abweichender. Anschließend wurden die Makler gefragt, zu welchem Preis sie das Haus verkaufen würden, gehöre es ihnen. Die Preisvorstellungen wichen erheblich voneinander ab, abhängig von der Höhe des Ankers, der den Maklern präsentiert wurde. Die professionellen Immobilienhändler waren außerdem überzeugt, ihre Entscheidung objektiv und ohne durch den Preis in der Broschüre beeinflusst getroffen zu haben (Gregory B Northcraft & Margaret A Neale, 1987, pp. 84–97).

Die **Tendenz zum Status quo** ist als Sprichwort *Lieber einen Spatz in der Hand als eine Taube auf dem Dach* Teil des allgemeinen Wortschatzes. Viele Menschen bevorzugen die aktuelle Situation gegenüber einer möglichen Alternative, selbst wenn die Argumente objektiv betrachtet für eine Änderung sprechen.

Beim **Framing** wird ein Sachverhalt in einen Rahmen eingebettet, der einer objektiven Tatsache eine Neigung verpasst. Mittels Verwendung von Begriffen, die kognitiv konnotiert sind, wird durch den Frame der Interpretationshorizont begrenzt. Eine weit verbreitete Definition stammt von Robert M. Entman, der 1993 in einem Beitrag Framing folgendermaßen erklärt:

*To frame is to select some aspects of a perceived reality and make them more salient in a communicating text, in such a way as to promote a particular problem definition, causal interpretation, moral evaluation, and/or treatment recommendation for the item described (Entman, 1993, p. 52).*

Der Begriff der Klimaerwärmung beispielsweise wird von zahlreichen Rezipienten nicht als bedrohlich wahrgenommen, da *Erwärmung* bei den meisten positiv besetzt ist. *Klimaerhitzung* würde dem Phänomen, das für die Menschheit an sich bedrohlich ist, eher gerecht werden. Mit Erhitzung werden eher negative Effekte assoziiert als mit Erwärmung (Schemer, 2013, p. 156).

Menschen als soziale Wesen orientieren sich am Verhalten ihrer Mitmenschen und zwar im Guten wie im Schlechten. **Gruppendruck** kann Fehlentscheidungen provozieren. Wenn sich eine Gruppe kollektiv oder mehrheitlich irrt, macht das das Individuum anfälliger, sich dem Fehlurteil anzuschließen.

Ein Verständnis der verschiedenen Heuristiken ist deshalb hilfreich, da beim Nudging eine verzerrte Entscheidung nicht unbedingt durch eine rationale ersetzt werden soll, sondern eine nachteilige Heuristik durch eine vorteilhafte. Eine kognitive Verzerrung besteht also in jedem Fall. Der Nudge macht den Unterschied, ob die verzerrte Entscheidung gut ist oder nicht (Freibichler et al., 2017, p. 85).

## 4. Nudging-Formen

Wie bereits im vorhergegangenen Kapitel deutlich wurde, können Nudges vielfältige Formen annehmen. Die Wahl der zielführendsten Art variiert mit dem erwünschtem Ergebnis und dem Adressaten. Sie ist mitentscheidend, ob ein Nudge in seinem erhofften Resultat mündet oder wirkungslos verpufft. In einigen Fällen kann ein schlecht gewählter Nudge sogar kontraproduktiv sein, weshalb es lohnenswert scheint, zumindest einige der zahlreichen Möglichkeiten im Blick zu behalten.

Die Varietät und die Vielzahl der an zur Verfügung stehenden Formen erschwert einerseits die Auswahl, ermöglicht allerdings auch den Einsatz sehr exakter Eingriffe. Um präzise intervenieren zu können, müssen dem Emittenten des Nudges einige Informationen zur Verfügung stehen. Ein verantwortungsvoller Eingriff in die Entscheidungsarchitektur muss auf einer verlässlichen Informationsgrundlage basieren, nicht nur um Streuverluste zu vermeiden sondern auch, um unbeabsichtigte Effekte zu verhindern. Als nächstes ist es unerlässlich, sich über das Ziel des Nudges im Klaren zu sein: Was soll verändert werden? Was ist das erwünschte Verhalten? Wer ist der Adressat? Sind diese grundlegenden Fragen geklärt, kann eine Wahl getroffen und der Nudge umgesetzt werden.

Von den vielfältigen und zahlreichen Formen sind für den Einsatz im beruflichen Alltag und dem Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht alle gleichermaßen geeignet. „Standardvorgaben, Selbstbindungen und der Informationsbereitstellung“ (Bruttel et al., 2014, p. 768) beispielsweise sind in einem solchen Umfeld eher vorstellbar als manche heuristikbasierten Nudges, wobei diese freilich nicht rundweg abgelehnt sondern ebenfalls zu den potentiell realisierbaren Eingriffen gezählt werden sollten.

Im Folgenden wird deshalb ein eingehenderer Blick auf Nudging mittels Informationen, Default-Nudging und Nudging durch Normen geworfen, da diese zur Anwendung in einem unternehmerischen Umfeld geeignet erscheinen. Das Kapitel wird mit einer Auflistung weiterer Nudging-Formen, die in Betracht gezogen werden könnten, abgeschlossen.

## 4.1. Information-Nudging

Die aktuelle Epoche gilt als Informationszeitalter (Castells, p. 423). Unablässig sind die Menschen Informationsströmen ausgesetzt, ob willentlich oder nicht. Informationen an sich sind grundsätzlich erst einmal neutral. Diese Neutralität lässt Raum für Interpretationen und Wertungen. Zudem hat jeder Emittent eigene Interessen, nach denen er die Informationen, die er anderen zukommen lässt, auswählt, gewichtet und überträgt. Zwischen dem Emittenten und dem Empfänger einer Information besteht deshalb meistens ein Gefälle zu Ungunsten des Rezipienten. Plakativstes Beispiel für diese Asymmetrie ist der Bereich des Marketings und der Reklame. Der Werbetreibende ist im Besitz von Informationen, die er den Empfängern der Botschaft aber nicht vollständig zur Verfügung stellt. Der Sinn von Werbung ist vielmehr, die Vorteile eines Produktes oder einer Dienstleistung offensiv zu kommunizieren und dabei eventuelle Nachteile zu verschweigen. Das Ziel hierbei ist, mithilfe ausgewählter Informationen die potentiellen Käufer und Dienstleistungsnehmer zu einer Handlung zu motivieren, die sie ohne die Information (die Werbung) unter Umständen nicht realisiert hätten.

Die Form, die vielleicht seit jeher praktiziert wird, ohne als Nudge bezeichnet zu werden ist folglich das Informations-Nudging. Die grundsätzliche Idee hierbei ist, dem Adressaten die Informationen zur Verfügung zu stellen, die nötig sind, eine Entscheidung zu treffen. Ziel des Informations-Nudgings ist, die Entscheidung dergestalt zu beeinflussen, dass sie im Sinne des Informationsgebers ausfällt. Je nach Art und Inhalt der Information, wird eine Entscheidung in die eine oder andere Richtung beeinflusst. Daneben kann der Interpretationsspielraum mehr oder weniger stark eingeschränkt werden, sodass es unwahrscheinlicher wird, dass der Adressat die Information falsch auffasst. Ebenfalls spielt das Medium eine Rolle: Einige Medien sind geeigneter, einen Nudge zu transportieren als andere. Eine allgemein gültige Regel kann dabei nicht erstellt werden, vielmehr muss im Einzelfall und unter Berücksichtigung der/des jeweiligen Charakters/Charakteres entschieden werden, welches Transportmedium als geeignet einzuschätzen ist. Diese Frage betrifft nicht nur die Authentizität sondern auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Information das anvisierte Ziel überhaupt erreicht.

Wenn Informationen von staatlicher Seite zur Verfügung gestellt werden, mit dem Ziel, dem Bürger mündigere Entscheidungen zu ermöglichen, herrscht in aller Regel ein Konsens über die Legitimität des Eingriffs. Zwar ist das Nudging, das ein Verhalten mithilfe

von Informationsbereitstellung in eine erwünschte Richtung steuern soll, immer auch umstritten, da eine übergeordnete und im Idealfall demokratisch legitimierte Instanz fehlt, die entscheidet, was „erwünscht“ ist. Generell findet die *Ermündigung* durch Informationen, sei es benachteiligte Marktteilnehmer zu stärken oder ein gesellschaftlich erwünschtes Verhalten anzuleiten, breite Zustimmung (Bruttel et al., 2014, p. 771).

Im Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis besteht diese Problematik nicht. Der Vorgesetzte hat qua seiner Funktion als Weisungsgeber die Legitimation, steuernd in das Verhalten seiner Mitarbeiter einzugreifen. Ob er das mittels klassischer Maßnahmen wie Ge- und Verboten macht oder sich im Baukasten des Nudgings bedient, ist dabei irrelevant. Die Führungskraft kann entscheiden, welche Informationen sie ihren Mitarbeitern zur Verfügung stellt. Die Legitimationsfrage wie im Verhältnis Staat-Bürger stellt sich nicht. Eine überwachende Instanz könnte in einigen Unternehmen der Betriebsrat, Anteilseigner, der Aufsichtsrat oder ein Äquivalent darstellen. Besteht eine solche nicht, hat die Führungskraft weder Legitimations- noch Rechtfertigungsdruck.

Wie bereits im zweiten Kapitel kurz erläutert, wird zwischen direkter (situativer, interaktioneller) und indirekter (substitutiver, struktureller) Führung unterschieden. Nudging durch das Bereitstellen von Informationen nimmt hierbei eine Zwitterrolle ein. Informationen können situationsgebunden lanciert werden wie es beispielsweise beim Feedback als unmittelbare Reaktion zu verstehen ist. Eine zeitnahe Rückmeldung auf eine von einem Mitarbeiter durchgeführte Handlung, unabhängig ob es sich um Tadel oder Lob handelt, ist zweifellos der direkten Führung zuzuordnen. Die Führungskraft nutzt die Situation um eine Information zur Verfügung zu stellen, damit sich der Mitarbeiter künftig weiterhin im Sinne des Unternehmens verhält (Lob) respektive sich an die Vorgaben des Vorgesetzten hält (Tadel).

Informations-Nudging als substitutive Führung hingegen verhält sich subtiler. Walter und Kremel verstehen unter indirekter Führung:

*„die Gestaltung bzw. Beeinflussung von systemischen Kontextfaktoren durch das Management [...]. Solche systemischen Einflussgrößen sind z. B. die Strategie, Struktur und Kultur eines Unternehmens. Diese nehmen daher in verschiedenen Managementmodellen eine zentrale Rolle ein, da sich aus*

*ihnen wesentliche orientierungs- und richtungsgebende Informationen für die Mitarbeiter ergeben.“ (Kremmel & Walter, 2018, p. 387)*

Das Streuen von Informationen, die geeignet sind, solche „systemischen Kontextfaktoren“ zu beeinflussen, kann ebenfalls dem Informations-Nudging zugerechnet werden. Mittels in Umlauf gebrachter Informationen kann die neue Strategie bekannt gemacht, eine Struktur erklärt oder die Unternehmenskultur unterstützt werden. An diesen Einflussfaktoren können sich die Mitarbeiter wiederum orientieren. Betriebsangehörige können sich nur dann im Sinne der Unternehmensstrategie verhalten, wenn sie diese auch kennen. Bleibt der Einblick in die Strategie verwehrt, weil keine Informationen dazu im Umlauf sind, führt das dazu, dass sich Mitarbeiter beispielsweise im Kundenumgang inkonsistent verhalten. Die Strategie sollte nicht nur eindeutig umrissen sein, sondern auch deutlich kommuniziert werden. Sie wirkt flankierend für das Verhalten sämtlicher Mitarbeiter.

Gleiches gilt für die Struktur: Stehen dem Mitarbeiter keine oder nicht ausreichend Informationen dazu zur Verfügung, kann er Prozesse innerhalb der Unternehmensstruktur nicht zuverlässig einordnen, was letztendlich ein reibungsloses Ineinandergreifen von Abläufen erschwert wenn nicht gleich verhindert. Informationen, die darauf abzielen, Prozesse in der Struktur zu verordnen, sorgen folglich für Erleichterung, da Redundanzen und überflüssige Schritte reduziert werden.

Eine Unternehmenskultur hat einen nicht zu vernachlässigenden Einfluss auf das Verhalten seiner Angehörigen. Oftmals ist nach schwerwiegenden Verfehlungen innerhalb eines Unternehmens oder eines Konzerns die Rede, dass die Gründe in der Unternehmenskultur zu suchen seien. Prominentestes Beispiel der vergangenen Jahre und Monate hierzu war zweifellos der Abgasskandal beim Volkswagen-Konzern, bei dem die Gründe für Fehlverhalten regelmäßig in der Unternehmenskultur gesucht (und gefunden) wurden.

Gleichzeitig existieren Unternehmen, die eine Kultur entwickelt haben, die auf allgemein anerkannten Werten basiert. Informationen stellen die Grundlage für eine Kultur dar, sie sind die Basis für eine kollektive Identität. Die Antworten auf eine Reihe von für das Selbstverständnis zentralen Fragen: *Wer sind wir? Wer sollen wir sein? Was ist uns wichtig?* Abhängig von den vermittelten Informationen, fallen die Antworten auf diese Fragen verschieden aus, es entwickelt sich eine andere Kultur. Emittent der Informationen ist

mitnichten nur der Vorgesetzte, vielmehr ist jedes Mitglied ein *Former* seiner Kultur. Den Führungskräften kommt jedoch eine tragende Rolle zu, da sie eine Vorbildfunktion innehaben. Ein bekanntes Sprichwort sagt: Der Fisch stinkt vom Kopf, was meint, dass Probleme ihren Ursprung an der Spitze einer Institution haben. Verhält sich das Top-Management nicht integer, wird sich das Fehlverhalten bei den Mitarbeitern auf den unteren Hierarchiestufen reproduzieren. Ähnliches ist bei Politikern und besonders Regierungsangehörigen zu beobachten. Eine Kultur, ob in einem Staat, einem Unternehmen, einer Familie oder einer sonstigen Institution, wird entscheidend mitgeprägt durch das Verhalten seiner Repräsentanten.

Luc Boven weist darauf hin, dass es Unterschiede zwischen Nudging einerseits und Social Advertisement andererseits gibt. Zwar besteht eine gewisse Schnittmenge, die beiden Phänomene sind jedoch nicht deckungsgleich. Beim Social Advertisement werden Informationen zur Verfügung gestellt, die nicht unbedingt die Entscheidungsarchitektur verändern. Als Beispiel führt er an, dass ein Drogenabhängiger sein Verhalten ändern kann, sobald er erfährt, dass es einen kausalen Zusammenhang zwischen Drogenmissbrauch und Todesfällen gibt. Das Zur-Verfügung-Stellen der Information kann ein Verhalten ändern, ohne auf die Entscheidungsarchitektur Einfluss zu nehmen. Als Gegenbeispiel erklärt er, dass potentielle Organspender eher zu einer Spendebereitschaft tendieren, wenn die Information in einen *frame* eingebettet ist. Die Aussage *X Prozent sind bereits als Organspender registriert* animiert mehr Personen, sich als potentielle Organspender zur Verfügung zu stellen als *X Prozent sind noch nicht in der Organspenderkartei registriert*, obwohl der Informationsgehalt identisch ist. Durch die veränderte Formulierung wird die Entscheidungsarchitektur beeinflusst und zählt deshalb sowohl als Social Advertisement als auch als Nudge (Bovens, 2009, pp. 208–210).

## 4.2. Default-Nudging

Nudging mittels Voreinstellungen oder Standardvorgaben, das sogenannte Default-Nudging, ist eine der einfacher zu vermittelnden Form und deshalb eine, die selbst Kritiker des Nudging-Konzepts nicht vollends ablehnen. In quasi jedem Fall, in dem aus mehreren Optionen eine gewählt werden *muss*, gibt es die Einstellung, die zum Tragen kommt, wenn keine aktive Wahl getroffen wird. Derjenige, der sich einer aktiven Entscheidung enthält, fällt auf die Einstellung zurück, die jemand anderes getroffen hat und

als Standard gesetzt wurde. Dabei ist nicht von einer individuellen Bevormundung die Rede sondern vielmehr von einer globalen Einstellung, die sämtliche Enthalter betrifft und so einen Effekt hat, der kollektiv wirkt (Leonard, 2008, p. 585).

Thaler und Sunstein verweisen für diese Beispiel auf die vom Arbeitgeber bezuschusste Altersvorsorge. In den USA existiert ein System der vom Arbeitgeber subventionierten betrieblichen Altersvorsorge, bei dem sich der Arbeitnehmer aktiv für die Teilnahme entscheiden muss. Tut er das, wird sein Vorsorgebeitrag vom Arbeitgeber bezuschusst. Wählt er jedoch nicht, verzichtet er – ob willentlich und wissentlich oder nicht – auf die Benefits durch den Arbeitgeber. In Umfragen gab eine Mehrheit der Befragten an, das Angebot gerne angenommen zu haben, aber aus verschiedenen Gründen nicht gewählt zu haben. Sei es aus Unwissenheit oder aus unzureichender Kalkulation, dass diese Art des Investments ein objektiv gesehen guter Deal ist. Die Default-Einstellung, das was ohne aktive Wahl greift, sah vor, dass die Beschäftigten nicht am Programm teilnehmen (Thaler & Sunstein, 2008, p. 148).

Die beiden Autoren schlagen deshalb vor, die Standardvorgabe so zu verändern, dass im Falle einer Nicht-Wahl der Beschäftigte automatisch der Kategorie zugerechnet wird, die die Mehrheit bevorzugen würde. Vorliegend würden die Arbeitnehmer teilnehmen, solange sie nicht aktiv der Teilnahme widersprechen. Die Autoren argumentieren, dass durch diese Art des Nudgings die Wahlfreiheit des Einzelnen nicht in unzulässiger Weise eingeschränkt wird und die Mehrheit der Betroffenen (objektiv) besser gestellt sei als ohne den Eingriff (Thaler & Sunstein, 2008, p. 153).

Im Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis sind Voreinstellungen ohnehin ubiquitär. Im von Thaler und Sunstein gewählten Beispiel steht das Wohlergehen des Einzelnen in seiner Funktion als Arbeit- und Versicherungsnehmer im Mittelpunkt. Sobald ein Unternehmen Defaults setzt, verfolgt es andere, eigene Interessen. Das Wohlergehen der Mitarbeiter spielt nur eine nachrangige Rolle. Wichtiger in diesem Zusammenhang ist das Wohlergehen des Unternehmens. Diese Aufgabe kann durch viele Maßnahmen verfolgt werden, wofür wiederum zahlreiche Defaults in Frage kommen.

Default-Nudging hat das Potential, verschiedene Ziele zu erreichen. In einigen Beispielen lautet der Zweck, die Qualität zu erhöhen und/oder zu vereinheitlichen oder auch Schäden zu vermeiden. Ein anderer Zweck könnte sein, die Betriebskosten zu optimieren, was

ebenfalls im unternehmerischen Sinne ist und in den Aufgabenbereich der Führungskraft fällt. Kostenoptimierungen betreffen freilich nicht nur Anlernkräfte (die Arbeitnehmergruppe im Mittelpunkt dieser Arbeit), sondern Mitarbeiter sämtlicher Hierarchiestufen und Qualifikationsniveaus. Der Unterschied liegt darin, dass ungelernte Kräfte ohne nennenswerte Erfahrung die (finanziellen) Konsequenzen ihrer Handlungen häufig weniger gut einschätzen können und deshalb eher dem Risiko ausgesetzt sind, für das Unternehmen nachteilige Entscheidungen treffen. Mitarbeiter, die eine starke Bindung zu ihrem Arbeitgeber haben und/oder bereits lange für die Institution aktiv sind und sie deshalb gut kennen, laufen weniger Gefahr, unternehmerisch schlechte Entscheidungen zu treffen.

Wie bei sämtlichen Nudging-Formen, wird auch beim Default-Nudging die zu treffende Entscheidung verlagert: temporär (und oftmals) personell. Zeitlich, weil die Wahl des Entscheidungsarchitekts, der die Standardvorgabe konfiguriert, der letztlich repetitiv ausgeführten Entscheidung vorgelagert ist. Personell, da der Adressat des Nudges (zumindest im Verhältnis Arbeitgeber-Arbeitnehmer) meistens nicht an der Entscheidungsarchitektur beteiligt ist. Es liegt in der Natur der Sache, dass ein Default die nachgelagerten Entscheidungen beeinflusst. Umso wichtiger ist es, dass die Standardvorgabe ordentlich vorbereitet wird.

Defaults sind ohnehin in jedem Unternehmen vorhanden. Häufig basieren diese jedoch auf theoretischen Überlegungen oder idealisierten und konstruierten Situationen und haben so keinen oder nur einen geringen Wirklichkeitsbezug. Standardvorgaben, die an der Arbeitsrealität der Mitarbeiter vorbeigehen, keine Erleichterung oder gar ein Hindernis darstellen, werden von den Beschäftigten entweder ignoriert oder aber befolgt, was dann allerdings Sand im Getriebe eines reibungslosen Ablaufes darstellen könnte.

Die Standardkonfiguration sollte daher einerseits auf Erkenntnissen basieren, wie ein optimales Ergebnis in der Theorie erreicht werden kann, andererseits jedoch auch mit erfahrenen Mitarbeitern entwickelt werden, damit die theoretischen Überlegungen auch in der Realität anwendbar sind. Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass die so entwickelten Defaults eher auf Akzeptanz stoßen als rein theoretische Gebilde, die dem Einsatz in der Wirklichkeit unter Umständen nicht standhalten.

### 4.3. Nudging durch Normen

Konventionen als „Teil der normativen Ordnung von Gesellschaften“ (Lucke, 2017, p. 1389) sind ubiquitär. Phänomene sind nicht *an sich*, sondern bekommen ihre Bedeutung erst durch die Akzeptanz der Menschen. Die Soziologin Doris Mathilde Lucke zählt in ihrem Beitrag *Konventionen* für die *Bonner Enzyklopädie der Globalität* einige Konventionen auf: „Umgangsformen und rhetorische Formeln der öffentlichen Rede“ (Lucke, 2017, p. 1391), „die rote Ampel erzwingt den Stopp nicht kraft Farbe, auch nicht durch die Straßenverkehrsordnung kraft Gesetz [...] sondern *per conventionem*“ (Lucke, 2017, p. 1391) oder dem „von links nach rechts Lesen[s]“ (Lucke, 2017, p. 1392). Ein weiteres eindrückliches Beispiel sind Banknoten, die an sich nur einen sehr unbedeutenden Wert haben, sondern diesen erst durch die Übereinkunft der Marktteilnehmer bekommen. Unser gesamtes Wirtschaftssystem beruht auf der Konvention, dass eine Banknote oder Münze zum Tausch gegen Dienstleistungen und Güter qualifiziert. In Zeiten sehr hoher Inflation wird sichtbar, was passiert, wenn dieses System der konventionalen Akzeptanz kollabiert; die Banknoten gleichen sich schrittweise ihrem Materialwert an, ergo sie werden wertlos.

Durch ihre Allgegenwärtigkeit und ihren „quasi-natürlichen Satus“ (Lucke, 2017, p. 1389) sind Konventionen und Normen Teil des Alltags, die oft nur in dem Moment sichtbar werden, wenn sie verletzt werden (Lucke, 2017, p. 1394). Diese Unsichtbarkeit, der eine gewisse Verbindlichkeit im zwischenmenschlichen Umgang trotzdem nicht abgesprochen werden kann, resultiert in einer nicht zu vernachlässigenden Steuerungswirkung. Dieses Phänomen kann genutzt werden, um das Verhalten von Menschen gezielt zu beeinflussen.

Normen und Konventionen an sich zeichnen sich dadurch aus, dass sie von einer Mehrheit eines Kulturkreises als allgemein gültig akzeptiert werden. Um nicht – oder zumindest nicht unangenehm – aufzufallen, akzeptieren die meisten Angehörigen einer Gruppe das, worüber (scheinbar) Konsens herrscht. Konventionen funktionieren jedoch nur, wenn sie bekannt sind. Kennt ein Teilnehmer die meistens ungeschriebenen Regeln nicht, kann er sich auch nicht daran orientieren (Lucke, 2017, p. 1391). Folglich ist es unverzichtbar, zu gewährleisten, dass alle Angehörigen der Gruppe Zugang zu diesem Wissen haben.

Folgendes Beispiel, das in der Literatur zum Thema Nudging regelmäßig bemüht wird, soll auch hier zur Illustration herangezogen werden: Solange Menschen keine Referenz haben, an der sie ihren Energieverbrauch vergleichen können um festzustellen, ob er innerhalb eines üblichen Rahmens liegt oder nicht, haben sie in aller Regel wenig Motivation diesen zu hinterfragen und gegebenenfalls zu korrigieren. Sobald allerdings ein Maßstab vorliegt, können sich die Verbraucher daran orientieren und den eigenen Verbrauch dazu ins Verhältnis setzen. Als wirkungsvoller hat es sich herausgestellt, keinen idealisierten und/oder anonymisierten Vergleichswert zu verwenden, sondern den Energieverbrauch der Menschen in der lokalen Umgebung. Auch bei Thaler und Sunstein findet sich dieses Beispiel wieder: Wenn Energiekonsumenten den Verbrauch ihrer Nachbarn kennen, kann eine Neigung beobachtet werden, dass sich der Energieverbrauch der Probanden an dem der Vergleichsgruppe anpasst. Den Teilnehmern des Programms ist darüber hinaus auch klar, dass ihr Energiekonsum wiederum als Referenz für die eigene Nachbarschaft gilt und somit normbeeinflussend wirkt, „ihr Konsum hat normative Bedeutung.“ (Bruttel et al., 2014, p. 778) (Thaler & Sunstein, 2008, p. 101)

Das wissentliche Verletzen bekannter Konventionen provoziert nicht nur Unwohlsein, sondern kann sich auch in höchst unangenehmen Angstzuständen äußern, wie der US-amerikanische Psychologe und Spezialist für Verhaltensweisen Stanley Milgram in einer Studie inklusive Selbstversuch herausfand. Jemanden in der U-Bahn ohne Rechtfertigung um seinen Platz zu bitten, stellt einen Verstoß gegen die herrschenden Konventionen dar. Diese banale Bitte, schrieb Milgram, lösten bei ihm Hemmungen und unerträgliche Spannungen aus, die erst nachließen, als er die U-Bahn verließ (Milgram, Sabini, & Silver, 1992, 21 ff.).

Den meisten Menschen ist zu eigen, dass sie ihr Verhalten nicht durch Vorhaltungen und Belehrungen in Frage stellen. Ein erhobener Zeigefinger als Reaktion auf ein vermeintlich unerwünschtes Benehmen provoziert vielmehr Widerstand und damit das Gegenteil des Erhofften. Als wirkungsvoller hingegen haben sich Vorbilder erwiesen, die den Herdentrieb der Menschen ansprechen. Vor allem in Situationen, in denen das Normverhalten nicht eindeutig geklärt oder kommuniziert ist, orientieren sich Menschen am Verhalten der anderen Teilnehmer der Gruppe (Herrmann, 2019). Diese Eigenschaft nutzt Nudging durch Normen aus, indem es den Nudge-Empfängern Informationen über das Verhalten der Vergleichsgruppe, die sich bereits normkonform verhält, zur Verfügung stellt.

Eine wichtige Rolle hierbei spielt auch die Art, wie die Botschaft transportiert wird, ebenso wie die Tonalität. Sunstein betont, „it can be helpful to highlight not what most people actually do, but instead what most people think people should do (as in, “90% of people in Ireland believe that people should pay their taxes on time”)” (Sunstein, 2014, p. 586). Die Verschiebung der Betonung von *was die meisten Menschen machen* und *was die meisten Menschen denken, was getan werden sollte* hat einen Einfluss darauf, wie der Nudge wahrgenommen wird und folglich auch auf seinen Erfolg.

Konventionen verändern sich im Laufe der Zeit. Was vor einigen Jahren noch als akzeptabel galt, kann heute schon rüchbar sein (Chauvinismus), gleichzeitig wurden ehemalige Themen enttabuisiert (Darstellung von Sexualität im öffentlichen Rundfunk). Die Veränderbarkeit von Konventionen prädestinieren sie für den Einsatz als Nudges. Ob aktiv gesteuert oder nicht, Konventionen sind ohnehin in sämtlichen Organisationen vorhanden. Dieses Potential kann mit einer bewussten Veränderung der Konventionen realisiert werden. Zwar existieren Konventionen in den Köpfen der Menschen, ein entsprechend langwieriges Unterfangen ist es, sie zu ändern. Aber sie entziehen sich nichtsdestotrotz nicht der Möglichkeit sie zu modifizieren. Erleichternd kommt dazu, dass die Entwicklung nie als abgeschlossen bezeichnet werden kann. Mit einem langen Atem können Konventionen dergestalt beeinflusst und verändert werden, dass sie sich an die ebenfalls geänderten Rahmenbedingungen anpassen.

Die Arbeitsbedingungen und noch mehr die Atmosphäre, die in einem Team herrscht, wird entscheidend von den vorherrschenden Konventionen mitgestaltet. Der Einfluss des Betriebsklimas auf die Arbeitsleistung und die Motivation des Einzelnen kann kaum unterschätzt werden. Eine angemessene Bezahlung und eine fachliche wie persönliche Eignung sind zwar notwendige Voraussetzungen, aber keine ausreichenden. Motivation ist die Bereitschaft, zu leisten und damit der Schlüssel zu Leistungsverhalten seitens der Mitarbeiter (Drumm, 2008, p. 392).

Eine zentrale Komponente, Normen und Konventionen zu beeinflussen, ist das Verhalten und die Kommunikation der Führungskräfte. Da auch die Vorgesetzten ihrerseits den in der Organisation vorherrschenden Konventionen unterworfen sind, *beißt die Katze sich hier in den Schwanz*; Normen beeinflussen sich gegenseitig. Der Hebel, mit dem Veränderungen herbeigeführt werden können, setzt deshalb sinnvollerweise bei den Führungskräften an (Kremmel & Walter, 2018, p. 389).

#### 4.4. Weitere Formen

In den vorangegangenen Abschnitten, wurden die vermutlich vielversprechendsten Nudging-Formen, die in einem organisierten Umfeld wie einem Unternehmen umgesetzt werden können, vorgestellt und beschrieben. Wie bereits erwähnt, gibt es die *One-Size-Fits-All*-Lösung nicht, weswegen es durchaus denkbar ist, dass in einigen Institutionen andere Formen des Nudgings eine präzisere Intervention ermöglichen. Die Wahl des erfolgversprechendsten Nudges hängt von zahlreichen Parametern ab, wie beispielsweise die Art der Organisation, die Mentalität der Mitarbeiter, ihr Freiheitsgrad oder das Bildungsniveau. Jede dieser Variablen hat einen Einfluss darauf, ob der Eingriff in die Entscheidungsarchitektur letztlich erfolgreich ist oder nicht.

Thaler und Sunstein unterscheiden zwischen *Econs* auf der einen Seite und *Humans* auf der anderen. *Econs* kommen der Illusion des in den Wirtschaftswissenschaften lange populär gewesenen *Homo Oeconomicus* nahe. Sie treffen ihre Entscheidungen auf der Basis rationaler Tatsachen, sie sind Nutzenmaximierer. Im Gegensatz zum *Homo Oeconomicus*, der einen vollständigen Marktüberblick hat, treffen zwar auch *Econs* keine perfekten Entscheidungen, ihnen unterlaufen aber auch keine Irrtümer, die nach menschlichem Ermessen vorhersehbar sind. In Kapitel 2.5, das sich dem Nudging gewidmet hat, wurden System 1 und System 2 vorgestellt, die unterschiedliche kognitive Aufgaben wahrnehmen. *Econs* machen öfter Gebrauch von ihrem System 2, das für die langsamen aber überlegten Handlungen zuständig ist (Thaler & Sunstein, 2008, pp. 16–19). *Humans* hingegen neigen dazu, Entscheidungen zu treffen, die vorhersehbar irrational oder unrealistisch sind. Thaler und Sunstein verwenden das Beispiel des sogenannten *Planning Fallacy*, um diese Irrationalität zu illustrieren. Bei der *Planning Fallacy* spricht man von der „systematischen Tendenz, den Aufwand zu unterschätzen, der nötig ist, um ein Projekt zu Ende zu bringen“ (Thaler & Sunstein, 2008, p. 18). Ein Phänomen, das nicht nur Studentinnen und Studenten bekannt ist, die zeitlich zu knapp vor einer Prüfung mit der Vorbereitung begonnen haben, obwohl der Termin des Examens ausreichend früh festgelegt und kommuniziert wurde, deshalb bekannt war und in die Entscheidung, wann mit der Vorbereitung unter Einbeziehung aller relevanten Eventualitäten notwendigerweise hätte begonnen werden müssen, mit einfließen können.

Das zur-Verfügung-stellen offener Informationen ist in einigen Milieus durchaus erfolgsversprechend. Dies ist vor allem der Fall, wenn es sich bei den Mitarbeitern überwiegend um Econs handelt. Humans sind in ihrer Eigenschaft, System 1 den Vorzug zu geben eher für Appelle empfänglich, die auf emotionale Affekte abzielen (Bruttel et al., 2014, p. 780).

In einem Beitrag für das *Journal of Consumer Policy* hat Cass Sunstein eine Übersicht zehn verschiedener Nudges veröffentlicht. Neben den bereits bekannten und einigen, die für diese Arbeit nicht in Frage kommen, stellt er zwei Nudging-Formen (*Make it easy* und *Reminders*) vor, die in einem unternehmerischen Umfeld eine Rolle spielen können (Sunstein, 2014, p. 586).

Sunstein schreibt, dass Erinnerungen, wenn sie zeitlich geschickt platziert sind, einen großen Einfluss haben können. Die Eigenart vieler Menschen, zu prokrastinieren, in Trägheit zu verharren, verschiedene Verpflichtungen gegeneinander auszuspielen etc., mündet oft darin, dass Termine vergessen oder Fristen nicht eingehalten werden. Erinnerungen, vor allem wenn sie dergestalt terminiert werden, dass der oder die Betreffende unverzüglich handeln kann, können einen wirksamen Nudge darstellen, um oben genannte Probleme zu reduzieren (Sunstein, 2014, p. 587).

Mit dem Konzept *Make it easy* hat Sunstein die Neigung der Menschen im Blick, meistens die einfachste Lösung für ein Problem zu wählen. Er appelliert, Hemmnisse, die einem erwünschten Verhalten im Weg stehen, zu reduzieren. Widerstand (zum Beispiel gegenüber Neuerungen) sind laut Sunstein weniger ein Resultat von Meinungsverschiedenheit oder Skepsis als von der *erwarteten* Schwierigkeit, den neuen Zustand zu erreichen oder auch ganz einfach Unklarheiten. *Make it easy* hat deshalb zum Ziel, diese Schwierigkeiten erstens zu reduzieren und außerdem zu kommunizieren, dass es keine nennenswerte Herausforderung darstellt, das erwünschte Verhalten umzusetzen (Sunstein, 2014, p. 586) (Judt & Klausegger, p. 46).

Ein weiterer Nudge, der sich in einigen Bereich bereits erfolgreich durchgesetzt hat, ist die *Gamification*. Dabei werden einer „Kernleistung“ (Blohm & Leimeister, 2013, p. 276) spielerische Elemente zugefügt, die zur Erbringung der eigentlichen Leistung motivieren sollen. Gamification wird beispielsweise zunehmend an Ortseingängen eingesetzt, wo Geschwindigkeitsmesser die aktuelle Geschwindigkeit eines Fahrzeugs messen

und dem Fahrer darüber Feedback geben. Überschreitet das Fahrzeug das zugelassene Tempo, erscheint ein trauriges Gesicht, hält sich der Fahrer an die Geschwindigkeitsbegrenzung, zeigt die Tafel ein lächelndes Gesicht. Gamification ist auch deshalb eine vielversprechende Idee, da die Anzahl der Menschen, die mit dem Konzept von Spielen vertraut sind, stetig zunimmt. Gamification vereint oft mehrere Nudging-Formen. Im oben beschriebenen Beispiel ist es direktes Feedback, andere Formen könnten die Wissbegierde, die soziale Anerkennung oder die Selbstbestimmung motivieren (Blohm & Leimeister, 2013, p. 276).

Nudging setzt an Punkten an, die in den meisten organisierten Strukturen ohnehin vorhanden sind, um das Verhalten zu modifizieren. In nahezu sämtlichen gesellschaftlichen Einheiten (Unternehmen, Vereine, lose Gemeinschaften, Familien, Cliques, etc.) existieren mehrere Arten der gegenseitigen Beeinflussung: Konventionen, Mitglieder mit Vorbildcharakter, Mitglieder die de facto eine Führungsrolle übernommen haben, ein kollektives Gedächtnis in der Form von Anekdoten und weitere. An jedem dieser Punkte kann ein Hebel angesetzt werden, um das Verhalten der Gruppe, eines Teils oder eines einzelnen Individuums zu beeinflussen. Die Art der Motivation ist dabei zweitrangig: ob es zum Wohle der gesamten Organisation oder im Sinne des betreffenden Mitglieds geschieht.

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit dem Konzept Nudging als Führungsmethode, versucht ein Konzept zu entwickeln, wie Nudging in Wirtschaftsunternehmen, deren Belegschaften durch überwiegend bildungsferne Mitarbeiter geprägt sind, angewandt werden kann und argumentiert, warum Nudging in vielen Situationen den tradierten Methoden der Mitarbeiterführung überlegen ist, die zwar zur Zeit ihrer Entstehung eine Existenzberechtigung hatten, mittlerweile jedoch obsolet geworden sind.

## 5. Nudging als Führungsmethode

Führungsmethoden entwickeln sich ununterbrochen weiter. Von ehemals patriarchalischen Strukturen der Zusammenarbeit zu einer Art der Kollaboration, die auf Mitsprache und Mitbestimmung beruht. Wertschätzung und respektvoller Umgang sind heute mehr Pflicht als Kür. Arbeitgeber, die sich diesen Erkenntnissen verweigern, geraten gegenüber solchen, die diese in der Lage sind anzuwenden, im *war for talents* schnell ins Hintertreffen. Die richtige Auswahl der Mitarbeiter gilt jedoch als ein Schlüsselement, das den Unterscheid zwischen Erfolg und Misserfolg macht.

Zu Beginn steht deshalb die Wahl passender Mitarbeiter. Generell ist dem Menschen eine gewisse Leistungsbereitschaft zu unterstellen, wobei Ausnahmen freilich die Regel bestätigen. Die meisten Menschen möchten arbeiten, vor allem in der protestantisch geprägten westlichen Hemisphäre. Seit dem lutherischen Schisma ist ein auf Fleiß begründetes Arbeitsethos das unseren Alltag begleitende Dogma (Brocker, 1998, pp. 135–158). Arbeit wird im Idealfall nicht nur verrichtet, um den Lebensunterhalt zu verdienen, sondern fungiert auch als Quelle von Anerkennung und Selbstverwirklichung (Schmiedel, 2017, p. 3). Im arbeitsfähigen Alter und ohne hinderndes Handicap keiner Arbeit nachzugehen, ist in den weitesten Teilen der Mehrheitsgesellschaft deshalb auch einem Stigma unterworfen. Der soziale Druck gemeinsam mit der Neigung der meisten mit dem protestantischen Arbeitsethos sozialisierten Menschen, arbeiten zu wollen, bilden ideale Voraussetzungen für Arbeitgeber, leistungsbereite Mitarbeiter finden zu können. Das Einstellungsprozedere ist Teil der situativen Führung, da die Auswahl neuer Mitarbeiter kaum systematisiert werden kann. Jeder Kandidat unterscheidet sich von seinen Mitbewerbern und ohne die betreffende Person zu kennen, kann kaum ein systematisches Führungskonzept erarbeitet werden, das dem Kandidaten gerecht wird. Der Begriff *Führung* wird dem Einstellungsprozess zwar nur bedingt gerecht, da es sich dabei nicht um Mitarbeiterführung im eigentlichen Sinne handelt. Nachdem die Auswahl geeigneter Mitarbeiter aber zum einen zu den genuinen Aufgaben von Führungskräften gehört und zum anderen einen entscheidenden Einfluss auf produktivitätsbeeinflussende Faktoren wie beispielsweise das Betriebsklima, Zusammenhalt oder Heterogenität innerhalb des Teams hat, kann der Prozess der Rekrutierung neuer Mitarbeiter zweifellos zum Themenkomplex der Führung gerechnet werden.

Ein weiteres kritisches Moment, das über den mittel- und langfristigen Erfolg der Zusammenarbeit entscheidet, ist die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters. Der US-amerikanische Psychologe Frederick Herzberg prägte das Konzept des Zwei-Faktoren-Modells, bei dem die sogenannten Hygienefaktoren auf der einen Seite und die Motivationsfaktoren auf der anderen Seite unterschieden werden. Hygienefaktoren sind nach Herzberg solche, die erfüllt sein müssen, damit der Mitarbeiter seinen Job erledigen kann: unter anderem die Bereitstellung eines adäquaten Arbeitsplatz und -material, eine angemessene Führung durch den Vorgesetzten und eine den Qualifikationen und Erfahrungen angemessene Bezahlung. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, wirkt sich das nachteilig auf die Motivation des Mitarbeiters aus. Um den Beschäftigten allerdings zu motivieren, ist es nicht ausreichend, diese Konditionen zu erfüllen. Vielmehr bezeichnen sie die untere Grenze des Standards, die, solange sie nicht erfüllt sind, den Mitarbeiter sogar demotivieren (Wolfgang Wirtz, 2009).

Um einen Mitarbeiter nachhaltig zu motivieren, müssen nach Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie auch die *satisfier factors* oder Motivationsfaktoren erfüllt sein. Dazu gehört, was nicht unbedingt zur Erbringung der Arbeitsleistung notwendig ist. Als Beispiel führt er unter anderem an: Wachstum, Anerkennung von Erfolgen, interessante Arbeit, Verantwortung (Herzberg, 1974, p. 20). Sind diese Punkte nicht erfüllt, führen sie nicht zwangsläufig zu Unzufriedenheit, ihre Erfüllung resultiert jedoch regelmäßig in Motivation (Herzberg, 1974, p. 18).

In der Einarbeitungsphase hinterlässt nicht nur der neue Mitarbeiter bei seinen künftigen Kollegen und Vorgesetzten einen ersten Eindruck, sondern auch umgekehrt das Unternehmen beim neuen Arbeitnehmer. Mangelt es in dieser entscheidenden Phase an den Hygienefaktoren (wie beispielsweise vermeintliche Banalitäten wie ein fehlender Bürostuhl oder Werkzeug, das für die Verrichtung der Arbeit notwendig ist), rückt das Unternehmen in ein schlechtes Licht; die Motivation des Arbeitnehmers sinkt (Wolfgang Wirtz, 2009).

Sollte eine mediale Dokumentation des kollektiven Gedächtnisses, (abhängig von der Größe der Organisation) ein Organigramm sowie eine Darstellung der regelmäßig durchgeführten Prozesse des Unternehmens vorhanden sein, ist die Phase der Einarbeitung der richtige Zeitpunkt, dem neuen Mitarbeiter Zugang dazu zu verschaffen (Wolfgang Wirtz, 2009).

In dieser Periode der Kollaboration spielt Nudge-Management eine weniger bedeutende Rolle, da Einstellungsprozesse nur in großen Unternehmen häufig genug und ausreichend routiniert stattfinden, dass es sich lohnt, den Ablauf zu systematisieren. Nachdem aber die Auswirkungen von Nudging (auf die Kultur beispielsweise) vielfältig und weitreichend sein kann, ist auch der Prozess des *Onboardings* neuer Kollegen davon beeinflusst. Mitarbeiter, die schon länger Mitglied des Teams und damit Träger und Überträger von Konventionen, Normen und kulturellem Verhalten sind, kommen mit dem neuen Kollegen in Kontakt und geben Verhaltensweisen an ihn weiter. Wenn diese Verhaltensweisen im Vorfeld durch Nudging beeinflusst und folglich im Sinne des Arbeitgebers sind, profitiert dieser von Anfang an.

Vor allem Arbeitnehmer, die nicht in den Genuss einer profunden Ausbildung gekommen sind, oder eine Tätigkeit verrichten, die mit ihrer ursprünglichen Ausbildung keine oder kaum Schnittmengen hat, können durch Nudge-Management zu wünschenswertem Verhalten angeleitet werden. Solchen Mitarbeitern jeweils Gründe zu erläutern, warum etwas auf diese oder jene und keine andere Art gemacht wird, ist häufig nicht praktikabel, zudem weder vom Mitarbeiter noch vom Arbeitgeber erwünscht.

Nudges können in sämtlichen Berufsgruppen eingesetzt werden. Einige sind freilich besser geeignet als andere. Dank der vielfältigen Formen, die Nudges annehmen können, gibt es jedoch kaum ein Feld, auf dem eine Anwendung von vornherein ausgeschlossen ist.

Nudges als Management-Tool haben gegenüber anderen Optimierungseingriffen einen weiteren Vorteil: Sie provozieren häufig wenig Widerstand von Seiten der Arbeitnehmerschaft, da sie dank ihrer libertären Komponente immer auch umgangen werden können sollten. Die theoretische Möglichkeit zur Nichtbeachtung reicht aus, dem Eingriff die paternalistische Aura des Zwangs zu nehmen (Freibichler et al., 2017, p. 88).

Verschiedene Ausprägungsformen von Nudge-Management sind ohnehin in den meisten Arbeitsplätzen bereits vorhanden. In Büros sind beispielsweise die Rechner oftmals so konfiguriert, wie der Architekt der Einstellung (in aller Regel der Softwareentwickler und/oder -Designer) es für sinnvoll und produktivitätssteigernd gehalten hat. Manchmal stehen hinter einer Einstellung allerdings auch andere Motivationen, die eher den strikt

paternalistischen Methoden zugerechnet werden müssen als den libertär-paternalistischen. Das Blockieren von Websites und Onlinediensten ist ein Beispiel für ersteres, Hinweise für den richtigen Umgang mit Hard- und Software eines für letzteres.

Aber auch Arbeitsplätze, bei denen die Nutzung von Rechnern im Allgemeinen und dem Internet im Besonderen keine nennenswerte Rolle spielt, bieten ein weites Anwendungsspektrum für Nudges.

Die beiden folgenden Kapitel versuchen, das Konzept, Nudging als Methode der Mitarbeiterführung mittels Beispielen zu verdeutlichen und zwar jeweils im Rückgriff auf die im Vorfeld beschriebenen Theorien und Prinzipien.

## 5.1. Nudging als interaktive Führung

Als interaktiv oder interaktionell kann eine Führungsmethode bezeichnet werden, wenn das Verhalten der Mitarbeiter vom Vorgesetzten individuell gelenkt wird, wie in Kapitel 2.1 bereits beschrieben. Hierfür gibt es multiple Gründe. Eine besondere Aufgabe beispielsweise erfordert oft eine besonders aufmerksame Führung, dem das systematische Management nicht unbedingt gerecht wird. Ein weiteres Beispiel ist das negative Ausscheren aus der erwünschten und/oder bewährten Manier. Diese Aufzählung kann um zahlreiche weitere Punkte ergänzt werden. Im Folgenden wird anhand von praxisnahen Beispielen erläutert, wie und in welcher Form Nudges in der interaktiven Führung von Mitarbeitern, die im jeweils betreffenden Metier keine grundständige Ausbildung genossen haben, genutzt und eingesetzt werden können, um Arbeitsergebnisse zu erhalten, die von Dritten nicht auf eine eventuelle Bildungsferne der Ausführenden schließen lassen.

Im Arbeitsalltag der meisten Wissensarbeiter ist ein regelmäßiges **Feedback**gespräch mittlerweile die Regel. Auch nach dem Abschluss eines Projektes ist es ebenfalls üblich, Rückmeldung zu geben, damit der Mitarbeiter weiß, was positiv aufgefallen ist und woran er bei kommenden Projekten oder im nächsten Jahr verstärkt arbeiten muss.

Hilfskräfte kommen in aller Regel weniger häufig in den Genuss einer solchen institutionalisierten Rückmeldung. Oftmals sind diese in dieser Regelmäßigkeit auch nicht notwendig, da Anlernkräfte selten projektbasierte Aufgaben übernehmen. Nichtsdestoweniger ist Feedback eine wertvolle Quelle für Optimierungen. Feedback erfolgt in aller Regel reaktiv auf ein bestimmtes Verhalten. Diese Reaktion auf eine Handlung kann entweder

eine Ermutigung (Lob) oder eine Mahnung (Tadel) sein, ein unerwünschtes Verhalten künftig zu unterlassen oder eine positive Handlung umzusetzen.

Die Gastronomie wird in großen Teilen von Aushilfs- und Anlernkräften geprägt. Sei es im Service oder in der Küche für Zuarbeiten, Menschen ohne eine entsprechende Ausbildung sind in diesem Wirtschaftszweig omnipräsent. Deshalb eignet sich diese Branche für den Einsatz von Feedback als Nudges. Als Beispiel soll ein Café in einer innerstädtischen Lage dienen.

Das Café ist aufgrund seiner Lage einem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Mehrere weitere Lokale, die ein vergleichbares Angebot (kleine Snacks und Süßgebäck, große Auswahl an Kaffeespezialitäten und Erfrischungsgetränken) im gleichen Preissegment (mittel- bis höherpreisig) anbieten, sind für die potentiellen Kunden fußläufig erreichbar. Das Publikum besteht überwiegend aus jungen Menschen, darunter viele sogenannte *Digital Natives*, die selten ohne ihr Smartphone in der Hand anzutreffen sind. Sie sind vertraut mit dieser Art von Lokal und wissen was sie erwarten dürfen. Der Besuch eines Cafés ist für die meisten nicht nur Gelegenheit, sich in angenehmer Atmosphäre zu entspannen, sondern wird auch zur sozialen Distinktion genutzt, indem der Besuch in den sozialen Medien präsentiert wird. Diese Präsentation, öffentlich einsehbar, besteht häufig aus einem Bild oder kurzen Video und einem Text, dessen Tonalität auf die Beurteilung des Lokals an sich, den Service und die Zufriedenheit mit den Speisen und Getränken durch den User schließen lässt.

Das Team des Cafés besteht aus zwei festangestellten Mitarbeitern, und mehreren Aushilfskräften. Auf den Pool letzterer wird vor allem zu den Stoßzeiten an den Wochenenden und bei gutem Wetter kurzfristig zurückgegriffen. Die Hilfskräfte haben sehr unterschiedliche Qualifikationsniveaus: ein Teil besteht aus Studenten und Schülern, die ihr Budget aufbessern, für einen anderen Teil der Mitarbeiter ist die Anstellung ein Zweitjob.

Der Blick in Online-Bewertungsportale und die sozialen Medien verrät, dass ein Teil der Gäste voll des Lobes ist, während ein anderer Teil seinen Eindruck vom „schlechten Service“ und dem „unfreundlichen Personal“ publik macht. Die Qualität der Produkte findet quasi durchgehend Gefallen. Bei näherer Betrachtung der Arbeitsweisen der Servicekräfte fällt auf, dass es einer gewissen Kohärenz mangelt.

Einige Mitarbeiter sind in der Tat sehr engagiert, aufmerksam und freundlich gegenüber den Gästen. Einige andere verrichten vielmehr „Dienst nach Vorschrift“. Da es im Unternehmen nur wenige Vorschriften für einen einheitlichen Service gibt, und diese darüber hinaus nur mangelhaft kommuniziert werden, hat jeder Mitarbeiter eine eigene Façon entwickelt, die Aufgaben zu erledigen. Manche Lösungen davon sind durchdacht und vorbildlich, andere ungeschickt und unsystematisch.

Die Arbeitsmarktsituation spielt den Mitarbeitern in die Hände. Die Arbeitslosigkeit ist auf einem sehr geringen Niveau. Selbst ohne einschlägige Ausbildung bleibt niemand lange unvermittelt auf dem Arbeitsmarkt. Der Arbeitgeber hingegen hat Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter zu finden. Die letzten Monate und Jahre hingegen waren im Beispielunternehmen von einer starken Fluktuation geprägt. Einige „gute“ Mitarbeiter haben das Unternehmen verlassen, nachgerückt sind welche, die knapp die Minimalanforderungen erfüllen. Nicht nur die Kunden sind anspruchsvoll, auch die Mitarbeiter. Wissend, dass sie nie lange auf eine neue Beschäftigung warten müssen, machen sie ihr Bleiben oder Gehen auch vom Führungsstil der Vorgesetzten abhängig. Diese vertritt die Devise des Top-Down-Stils, der allerdings nur den wenigsten Mitarbeitern behagt.

Feedback-Nudging als interaktive Führung könnte in diesem Fall eine Verbesserung des Servicelevels zur Folge haben. Entscheidend ist die Größe des Teams, die in diesem Beispiel 15 Mitglieder nicht übersteigt. Sollte die Vorgesetzte beispielsweise beobachten, wie ein Servicemitarbeiter die Gäste nicht mit der gebotenen Freundlichkeit empfängt, könnte sie ihn zeitnah kurz zur Seite nehmen um mit ihm über die Situation zu sprechen und zusammen mit dem Mitarbeiter überlegen, wie es künftig besser gemacht werden könnte. Eine ähnliche Vorgehensweise bietet sich für Lob an. Hat sich ein Mitarbeiter in einer delikaten Situation souverän verhalten, sollte die Vorgesetzte das ebenfalls ohne große Verzögerung kommunizieren. Der Lerneffekt ist am stärksten, wenn das Feedback klar und sofort erfolgt (Thaler & Sunstein, 2008, p. 110). Die Rückmeldung wirkt sich auf die Entscheidungsarchitektur aus: es ist anzunehmen, dass der Mitarbeiter künftig dazu tendiert, seine Entscheidungen dahingehend zu ändern, wie es im Sinne der Vorgesetzten ist. Feedback, ob Lob oder Tadel sind dazu geeignet, den Servicelevel zu vereinheitlichen und zwar auf einem Niveau, das der Reputation des Cafés gerecht wird. In der Außenwirkung ergibt sich ein schlüssiges Bild des Unternehmens.

Während Feedback als reaktiver Nudge gilt, kann auch aktiv *genudged* werden. Feedback als *Rückmeldung* bezieht sich auf eine bereits geschehene Handlung. Der Mitarbeiter erfährt den Nudge im Nachhinein, es werden künftige Verhaltensweisen auf der Basis des Geschehenen beeinflusst. Die Bereitstellung ausgewählter **Informationen** hingegen kann sowohl aktiv als auch reaktiv sein. Eine nachrangige Informationsbereitstellung grenzt an das oben beschriebene Feedback-Nudging. Werden Informationen präventiv kommuniziert, ist dies dem aktiven Nudging zugeordnet werden.

Ein weiteres Beispiel, um Nudging in der interaktiven Führung zu illustrieren soll in der ambulanten Pflege spielen. Einen Teil des Leistungsspektrums, wie beispielsweise medizinische Versorgung, übernehmen freilich Fachkräfte mit einer einschlägigen Ausbildung. Der andere Teil der Aufgabenpalette, den Pflegebedürftige oft in Anspruch nehmen, kann von Helfern übernommen werden, die nicht unbedingt über eine solche Ausbildung verfügen. Dazu gehören Haushaltsdienste, Betreuungsmaßnahmen oder auch Hilfe bei der Gestaltung des Alltags. In diesem zweiten Bereich kann Nudging zur Anwendung kommen, um die Arbeitsergebnisse zu verbessern. Stellt der Arbeitgeber seinen Mitarbeitern ausgewählte Informationen zur Verfügung, verfolgt er mit der Auswahl ein bestimmtes Ziel. Wenn er einem Beschäftigten Informationen bereitstellt, erhofft er sich, dass er die Entscheidungsarchitektur des betreffenden Mitarbeiters dergestalt verändert, dass dieser das erwünschte Verhalten umsetzt. Vor allem Informationen bezüglich der Hintergründe eines erwünschten Verhaltens können wirkungsvoll sein: *Warum* sollte das so gemacht werden? Was ist die Motivation dafür, dass dieses Verhalten als bevorzugt gilt? Der Mitarbeiter kann mithilfe der zusätzlichen Erklärungen der Hintergründe seine Aufgaben besser einordnen.

Eine ältere, pflegebedürftige Person erhält Hilfe von einem ambulanten Pflegedienst. Der alleinstehende Mann lebt zu Hause und versucht, den größten Teil der im Haushalt anfallenden Arbeiten selbst zu übernehmen. Für ihn ist das ein Akt der Selbstbestimmung und Autonomie und aus diesem Grund ein wichtiger Bestandteil seines Selbstverständnisses. Einige Aufgaben erscheinen ihm und seinen Angehörigen jedoch zu riskant, da er in der Vergangenheit einige Operationen hatte deren Nachwirkungen seine körperlichen Möglichkeiten einschränken. Im Gespräch mit der Leiterin eines ambulanten Pflegedienstes haben sich alle Beteiligten darüber geeinigt, welche Aufgaben der Helfer übernehmen soll. Die Leiterin erkennt dank

ihrer langjährigen Erfahrung und ihrer Empathie die Sorgen und Bedürfnisse des Herren. Sie kann die Bedeutung für den Kunden einschätzen und ernst nehmen.

Als die Chefin des Pflegedienstes entschieden hat, welcher ihrer Mitarbeiter für diesen Kunden in Frage kommt, weißt sie ihn auf die Besonderheiten hin. Der Mitarbeiter, der den Herren künftig zwei Mal pro Woche besucht, hat keine pflegerische Ausbildung genossen, sondern hat als Quereinsteiger in diesen Beruf gewechselt. Nichtsdestoweniger arbeitet er seit rund eineinhalb Jahren für den Beispielpflegedienst. In dieser Zeit hat er sich gut eingearbeitet und kann bereits vielfältige Aufgaben übernehmen. Durch die mangelnde Ausbildung jedoch fehlen ihm jedoch häufig die Hintergründe, wieso etwas so und nicht anders gemacht wird. In vielen Fällen stellt dieses nicht vorhandene Wissen kein großes Problem dar – dank einer ordentlichen Einarbeitung durch Kollegen kennt er die wichtigsten Punkte, die für die Ausübung seiner Aufgaben notwendig sind.

Die Chefin ist sich dieser Thematik bewusst. Nachdem sie den Senior und ihren Mitarbeiter miteinander bekannt gemacht hat, erklärt sie ihrem Beschäftigten (in Abwesenheit des Herren) die Besonderheiten dieses Klienten. Sie erläutert die Motivation des Mannes und zwar auf eine Weise, dass die Hintergründe klar werden und ihr Mitarbeiter sie nachvollziehen und anerkennen kann.

In diesen beiden Beispielen könnten mithilfe von interaktivem Nudging die Arbeitsergebnisse verbessert werden, ohne den Mitarbeiter zu stark an die Kandare zu nehmen. Eine Überfrachtung mit Ge- und Verboten schmälert eher die Arbeitsmotivation als dass sich die in den Resultaten eine Verbesserung niederschlagen würde.

In beiden Fällen, Feedback und Informationsbereitstellung, waren die Prämissen eines Nudges erfüllt: Die Betroffenen hatten auch nach dem Nudge noch die Möglichkeit, sich anders zu entscheiden (Libertärer Paternalismus), gleichwohl es nicht zu erwarten ist. Außerdem sind alle Methoden kostengünstig umzusetzen und deshalb als Einsatz in Unternehmen geeignet. Interaktive Führung erfordert aber, wie bereits in Kapitel 2.1 beschrieben, eine Vertrauensbasis. Die Beteiligten sollten sich einander kennen und vertrauensvoll zusammenarbeiten können. Auch diese Voraussetzung war in den Beispielfällen erfüllt.

Es gibt jedoch Fälle, in denen ist das Verhältnis zwischen den Mitarbeitern und den Vorgesetzten weniger innig. Sei es, weil es sich um temporär begrenzte Beschäftigungsverhältnisse handelt (beispielsweise Saisonarbeit) oder weil die Institution eine Größe erreicht hat, die eine solche Relation zwischen Entscheider und Ausführer nicht zulässt. In diesen Fällen scheint die systematische Führung ihrem interaktiven Pendant überlegen. Das folgende Kapitel soll deshalb auch Nudging in der strukturellen Führung behandeln und ebenfalls Anwendungsmöglichkeiten anhand einiger Beispiele aufzeigen.

## 5.2. Nudging in der systematischen Führung

Strukturelle oder systematische Führung bezweckt, das Verhalten der Mitarbeiter durch „Regeln, Grundsätze, Symbole, Instrumente und Organisationsstrukturen“ (Fallgatter et al., 2018, p. 412) zu beeinflussen: Die Führung der Mitarbeiter via Unternehmensstruktur und -systematik. In einigen Bereichen eignet sich diese Art der Mitarbeiterführung mehr als die oben beschriebene interaktive Methode. Im Folgenden sollen drei Beispiele die Möglichkeiten des Nudgings als strukturelle Führung aufzeigen.

Im Tourismus im Allgemeinen und in der Hotellerie im Besonderen ist vielen Gästen eine einheitliche Erscheinung wichtig, vor allem ab einem bestimmten Preisniveau. Diese Branche hat zudem einen hohen Anteil an ungelernten Mitarbeitern. Sei es im Zimmerservice, im Front Office oder in der Küche und dem nachgelagerten Service. Der Umgang mit Gästen erfordert in aller Regel außerdem ein gewisses Auftreten des Personals. Die Kombination Einheitlichkeit, ungelernete Kräfte und Umgang mit Gästen macht die Tourismusbranche interessant für die Anwendung von Nudges zur Verbesserung der Arbeitsergebnisse (Fallgatter et al., 2018, p. 412).

Vor etwa 40 Jahren, als der Tourismus im Voralpenland noch nicht die Rolle gespielt hat, die er heute spielt, wurde in einem in einer pittoresken Landschaft gelegenen Dorf ein kleines Hotel gegründet. Vielmehr eine Herberge für Urlauber, die auf der Durchreise nach Italien eigne wenige Nächte angesichts der bayerischen Alpen verbringen wollten. Im Laufe der Zeit hat sich die Region dem Massentourismus geöffnet und in diesem Rahmen hat sich die Branche weiterentwickelt und professionalisiert. Der Großraum des Hotels ist nun nicht mehr nur ein Ziel für Besucher mit einem überschaubaren Urlaubsbudget, sondern zieht mit seiner mondänen Reputation Gäste aus dem gesamten Bundesgebiet und darüber hinaus an. Am

Beispielhotel – nach wie vor inhabergeführt – ist diese Entwicklung nicht vorbeigegangen, ohne Spuren zu hinterlassen. Das Haus wurde vergrößert, der neuen Nachfrage nach mehr Komfort und einem gewissen Luxus angepasst und professionalisiert. Das schnelle Wachstum zog einen hohen Mehrbedarf an Mitarbeitern nach sich. Da das lokale Angebot an Fachkräften für die Hotellerie aufgrund der hohen Nachfrage sehr niedrig ist, ist das Hotel dazu übergegangen – wie seine Mitbewerber – Mitarbeiter aus dem Ausland anzuwerben. Diese Methode hat sich als überraschend erfolgreich herausgestellt. Durch das schnelle Wachstum haben die neuen Mitarbeiter allerdings kaum Zugang zum kollektiven Gedächtnis, also dem, was die Organisation als Gesamtes aus vergangenen Episoden gelernt hat.

Die heutigen Inhaber – die Tochter und der Sohn des Gründerehepaares – sind trotz der komfortablen Lage mit einigen Problemen konfrontiert. Stammgästen ist wiederholt aufgefallen, dass der Service beim Frühstück von dem jeweiligen Mitarbeiter abhängig ist. Man könne nicht einmal sagen, dass er schlecht sei, jedoch ist er auffällig uneinheitlich. Gleiches gilt für die Mitarbeiter im Zimmerservice. Zwar sind jedem neuen Beschäftigten die Abläufe zumindest erklärt worden, aufgrund des schnellen Wachstums blieb eine profunde Einarbeitung aber auf der Strecke, wie die beiden Inhaber, die das Hotel auch als Geschäftsführer leiten, wissen. Zuletzt, und das ist den Mitarbeitern, die Kontakt zu den Gästen haben, selbst aufgefallen, unterscheidet sich die Freundlichkeit gegenüber den Besuchern. Zwar könne man niemandem vorwerfen, unhöflich zu sein, die Art der Höflichkeit unterscheidet sich jedoch sehr voneinander. Grund dafür sind unterschiedliche Vorstellungen von dem, was in den jeweiligen Herkunftsländern und ursprünglich gelernten Berufen als höflich gilt. Während einige es als besonders zuvorkommend erachten, quasi unsichtbar für den Gast zu sein, bevorzugen es andere, zwar nicht aufdringlich aber doch merklich freundlich zu sein, was wiederum die erste Gruppe irritiert. Beim Gast bleibt der Eindruck eines uneinheitlichen Services.

Mittels einer Veränderung der Konventionen kann die Leitung des Hotels die Probleme des uneinheitlichen Auftretens seiner Mitarbeiter in den Griff kriegen. Wie in Kapitel 3.3 beschrieben, sind Normen und Konventionen ein mächtiges Instrument, das die meisten der alltäglich getroffenen Entscheidungen beeinflusst. Wird also eine Konvention verändert, schlägt sich das mit einer zeitlichen Verzögerung auch in den Entscheidungen und folglich im Verhalten nieder (Drumm, 2008, p. 392).

Für das vorliegende Beispiel würde sich der Einsatz von „Influencern“ anbieten. Einige Mitarbeiter, die eine starke Identifikation mit dem Arbeitgeber und die idealiter eine entsprechende Ausbildung haben, könnten als *Veränderer* der Normen und Konventionen fungieren. Im Dialog zwischen den Entscheidungsträgern, die die Ziele definieren und den Beeinflussern, die diese Ziele auf Praktikabilität prüfen, können Konventionen erarbeitet werden, mit denen das Verhalten vereinheitlicht werden kann. Das Phänomen der *sozialen Bewährtheit* sorgt dafür, dass sich das erwünschte Verhalten ausbreitet. Soziale Bewährtheit hilft in Situationen, in denen den Betroffenen das Normverhalten der Gruppe nicht eindeutig klar ist, das Verhalten der anderen als Referenz zu nehmen und sich daran zu orientieren. Vor allem die nach dem Eingriff zum Team gestoßenen Mitarbeiter werden sich mangels eigener Erfahrung am Verhalten der Kollegen orientieren und dafür sorgen, dass sich die neugestalteten Konventionen und Normen ausbreiten und festigen (Weßelmann, 2008).

Konventionen speisen sich auch aus Lerneffekten und diese leiten sich aus abgelaufenen Episoden ab. Nachdem aber die neueren Mitarbeiter keinen Zugriff auf solche Anekdoten haben, können sie davon auch nicht profitieren. Die Influencer schaffen auch eine Möglichkeit, neuen Mitarbeitern Zugang zu diesen Episoden zu verschaffen. Damit können die Normen begründet werden und finden leichter Akzeptanz (Kremmel & Walter, 2018, p. 387).

In Kapitel 3.3 war die Rede davon, dass Normen und Konventionen zu verändern ein längerfristiges Unterfangen ist. Auch in diesem Fall zeigt sich, dass sich das Verhalten der Mitarbeiter nicht über Nacht verändern wird. Konventionen sind behäbig, sind sie jedoch einmal auf gewünschte Weise verändert, mutiert diese anfänglich schwer zu durchbrechende Behäbigkeit in eine wünschenswerte Stabilität.

Während die Veränderung von Normen und Konventionen rückwirkend und prospektiv wirkt, zielen **Erinnerungen** darauf ab, die Entscheidungsarchitektur im Vorfeld für künftiges Verhalten zu beeinflussen. Der Anlass ist kein konkretes Verhalten, auf das reagiert wird. Eher sollen Verhaltensweisen, die bereits kommuniziert wurden, erneut in Erinnerung gerufen werden (Kenning, Reisch, & Wertenbroch, 2016, p. 47). Das Beispiel, anhand dem Erinnerungen als Nudging illustriert werden soll, ist der Einzelhandel. Auch dort ist der Anteil der Mitarbeiter, die keine genuine Ausbildung als beispielsweise Verkäufer, Einzelhandelskauffrau oder Kassierer haben, gemessen an der Gesamtbeschäftigungszahl oft relativ hoch.

Ein in einem urbanen Umfeld gelegener Supermarkt empfängt seine Kunden mit einer Obst- und Gemüseabteilung im Eingangsbereich. Auf dem Weg durch den Supermarkt passieren sie verschiedene Abteilungen für Haushaltswaren, Getränke, Süßwaren, eine Bedientheke für Fisch, Fleisch und Wurst, Konserven und weitere. Der Vollsortimenter rangiert tendenziell im mittleren Preissegment aber deutlich über Discounterniveau, wobei auch günstige Preiseinstiegsmarken zu finden sind. Das Konzept besteht aus einer ansprechenden Warenpräsentation einerseits und einem überdurchschnittlich zuvorkommenden Umgang mit seinen Kunden andererseits. Das Sortiment ist geprägt von regionalen und biologisch erzeugten Produkten. Viele Kunden würden es nicht zugeben, aber das Arrangement ist ein entscheidender Motivator für ihren Besuch. An der Frischfleisch- und -fischtheke arbeiten Beschäftigte, die eine Ausbildung im entsprechenden Bereich absolviert haben. Im restlichen Laden und an den Kassen verrichten überwiegend Quereinsteiger und Hilfskräfte ihre Arbeit: Auffüllen der Regale, Überprüfung der Mindesthaltbarkeitsdaten, Führen von Kundengesprächen und ähnliche Aufgaben. Vor der in Deutschland üblichen hohen Einzelhandelsdichte ist auch der Beispielsupermarkt nicht gefeit. In geringer Entfernung warten weitere Einkaufsgelegenheiten auf Kunden.

Der Markt ist mit einigen wiederkehrenden Problemen konfrontiert. Im Obst- und Gemüsebereich bedienen sich die Kunden selbst. Sie nehmen die Ware und verpacken sie unter Umständen in kleinen Taschen aus dünnem Plastik, sogenannten Hemdchentüten. Dabei fällt regelmäßig zum Beispiel Salatblätter, das Grün von Karotten oder Kohlrabi zu Boden. Obwohl verschiedene Mitarbeiter den Bereich regelmäßig passieren, fühlt sich die Mehrheit nicht verantwortlich, das zu Boden gefallene Grünzeug aufzuheben. Der Unrat bleibt deshalb oftmals liegen, was bei den Kunden keinen guten ersten Eindruck hinterlässt.

Ein weiteres Phänomen, das der Leiter des Supermarktes bisher noch nicht in den Griff bekommen hat, sind fehlplatzierte Waren. Die Kunden nehmen ein Produkt aus dem Regal und legen es in ihren Einkaufswagen. Auf ihrem weiteren Weg durch den Laden ändern sie ihre Meinung oder finden eine andere Ware und legen das Produkt in irgendeinem Regal in der Nähe ab. Besonders im Vorfeld des Kassensbereichs häufen sich solche abgelegte Waren. Zwar durchqueren die Mitarbeiter regelmäßig den Laden, beispielsweise wenn sie einem Kunden den Weg zu einem

Produkt zeigen. Sie sehen die falsch verstaute Ware, nehmen sie aber nicht, um sie zurück an ihren ursprünglichen Platz zu bringen.

Zuletzt lässt sich beobachten, dass mit zunehmendem Kundenaufkommen die Freundlichkeit des Kassenspersonals abnimmt. Besonders zu den Stoßzeiten am Freitagabend oder dem gesamten Samstag, hat der Marktleiter festgestellt, werden die Kassierer mit steigender Kundenfrequenz wortkarger. Zum Konzept des Supermarktes gehört es aber auch, dass sich das Personal Zeit für die Kunden nimmt, den Weg zu einem Produkt zeigt und nicht nur erklärt oder einige Worte an der Kasse wechselt.

Jeder Mitarbeiter bekommt bei seiner Einstellung ein kleines Handbuch, in dem die wichtigsten Verhaltensregeln zusammengefasst sind, unter anderem auch die, die weniger gut umgesetzt werden. Das Heft an sich ist vorbildlich gestaltet, es wurde auf eine umständliche Sprache verzichtet, dafür mit aussagekräftigen Grafiken illustriert. Die meisten Mitarbeiter haben die geringe Zugangsschwelle zu den Informationen auch mit der Lektüre quittiert. Die Diskrepanz zwischen dem erwünschten und dem realen Verhalten lässt darauf schließen, dass den Supermarktmitarbeitern die Regeln nicht immer präsent sind.

Ein aktiver Nudge bestünde darin, die Beschäftigten regelmäßig aber unaufdringlich auf diese Regeln hinzuweisen. Dies könnte durch einen Aushang in den Umkleiden geschehen, durch kleine Flyer im Aufenthaltsraum oder – den Datenschutz respektiert vorausgesetzt – Mitteilungen aufs Handy. Da die Regeln bereits bekannt sind, reichen kurze Mitteilungen, bestehend aus wenigen Zeilen aus, um sie wieder ins Gedächtnis zu rufen. Ein solcher Nudge könnte folgendermaßen aussehen:

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

wenn man Obst und Gemüse in seine Tasche einpackt, kommt es manchmal vor, dass etwas auf den Boden fällt: zum Beispiel Blätter von Karotten oder Salat, eine einzelne Erdbeere oder eine Kirschtomate.

Ein sauberer Laden hinterlässt einen ordentlichen Eindruck. Deswegen: Bitte heben Sie auf den Boden gefallenes Obst und Gemüse auf, wenn Sie es sehen. Eine kleine Handlung, die uns hilft, besser zu werden.

Vielen Dank für Ihre Mithilfe

Entscheidend für den Erfolg des Nudges ist freilich, ob die Reminder gelesen und verstanden werden oder nicht. Um ersteres zu gewährleisten, ist zum einen die Frequenz wichtig, zum anderen die Möglichkeit zum Zugang. Die Häufigkeit eines Reminders entscheidet darüber, ob die Beschäftigten die Erinnerung als aufdringlich oder hilfreich beurteilen. Ein Phänomen, das vom Newsletterversand bekannt ist: An einem Thema Interessierte abonnieren einen entsprechenden Newsletter, die Öffnungsrate sinkt nach geringer Zeit jedoch auf 30 Prozent. Viele nehmen häufige Mailings schnell als lästig wahr, obwohl sie sie im Vorfeld angefordert haben (Mann & Barkhof, 2019, 225 ff). Eine adäquate Frequenz erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Mitarbeiter die Erinnerungen lesen. Weiterhin wichtig ist, dass die Reminder den Adressaten auch zugänglich gemacht wird. Sind beispielsweise die Texte im Pausenraum ausgelegt, aber einige Mitarbeiter wegen einer kurzen Arbeitszeit keine Pause machen und sich deshalb nicht im besagten Zimmer aufhalten, haben diese keinen Zugang zu den Informationen. Gleiches gilt für Mitteilungen auf das Handy: Wer ein anderes System nutzt, als das zum Versand der Mitteilungen verwendete, hat keine Möglichkeit, die Reminder zu empfangen.

Wenn gewährleistet ist, dass alle Beschäftigten zumindest die Möglichkeit haben, die Erinnerungen zu lesen, ist es wichtig, dass sie auch inhaltlich Zugang dazu haben. Das Schlüsselement hierfür ist die Sprache. Wenn die Tonalität verfehlt ist oder das sprachliche Niveau unangepasst, werden die Texte vielleicht gelesen, nicht aber verstanden. Wird hingegen ein geeignetes Vokabular verwendet und ein passender Umfang gewählt, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der die Beschäftigten, die die Reminder lesen, sie auch verstehen und im Idealfall anwenden. Durch diese Art der Intervention wird die Eigenmotivation der Mitarbeiter gestärkt (Schwartz, 2018, p. 51). Weiterhin können die Prämissen des Framings Anwendung finden, um die Erfolgsquote zu erhöhen.

Eine weitere Idee ist, die Reminder im Comicstil zu verfassen. Die Münchner Verkehrs Gesellschaft (MVG) beispielsweise nutzt diesen Stil im Rahmen des Fahrgastfernsehens, um den Passagieren unter anderem Tipps für das richtige Verhalten in ihren Verkehrsmitteln zu geben. Da die Animationen tonlos abgespielt werden, muss die gesamte Botschaft visuell übertragen werden, was bei simplen Sachverhalten problemlos möglich ist (Müncher Verkehrsgesellschaft MVG, 2019)

Anhand eines abschließenden Beispiels soll aufgezeigt werden, wie Default-Nudging die Arbeitsresultate verbessern kann.

Voreinstellungen können in fast allen Fällen, in denen eine bestimmte Menge wichtig ist, zum Einsatz kommen. Die Dossierung muss derart konfiguriert sein, dass es für den Mitarbeiter mehr Aufwand bedeuten würde, den Default zu umgehen, als ihn anzuwenden. Zielgruppe dieser Art von Nudge sind auch hier freilich keine Fachkräfte, die die richtige Menge durch Erfahrungswerte ohnehin korrekt einschätzen können sondern vielmehr Hilfskräfte, die keine entsprechende Ausbildung genossen haben und denen diese Art von Erfahrungswerten fehlt. Konkret könnten das Markierungen in Behältnissen sein, damit beispielsweise Reinigungsmittel und Wasser im richtigen Verhältnis gemischt werden. So kann einerseits eine Überdosierung verhindert werden, die die zu reinigenden Objekte beschädigen könnte sowie andererseits eine nicht ausreichende Dosierung, die die Wirksamkeit der Anwendung beeinträchtigen würde.

## 6. Schwachpunkte am Konzept des Nudgings

Der libertäre Paternalismus steht von zwei Seiten unter Druck. Konservative bemängeln die Idee, da sie Eingriffe in die Entscheidungsautonomie des Individuums generell ablehnen (Kosters & van der Heijden, 2015, p. 280). Skeptikern aus der Fraktion der traditionellen Paternalisten hingegen gehen die Vorschläge oft nicht weit genug. Sie gehen von einem Weltbild aus, in dem Menschen grundsätzlich Schwierigkeiten haben, für sich vorteilhafte Entscheidungen zu treffen und plädieren deswegen für weitreichendere Eingriffe. Der libertäre Paternalismus versucht, einen Mittelweg zu beschreiten, der die Entscheidungsfreiheit des Einzelnen an sich wahrt. Gleichzeitig soll denjenigen, die nicht in der Lage sind oder sich nicht in die Lage versetzen wollen, Entscheidungen zu treffen, die sie im Nachhinein nicht bedauern, eine Hand gereicht werden. Dieses abschließende Kapitel nimmt einige der wichtigsten Einwände der Kritiker auf und versucht sie – zumindest im Rahmen des Nudgings als Führungsmethode für Nicht-Fachkräfte – zu entkräften (Thaler & Sunstein, 2008, 316 ff).

### 6.1. Transparenz

Der Großteil der bisher veröffentlichten Papers, Bücher und Beiträge betrachtet Nudging vor allem aus der Perspektive Staat gegenüber seinen Bürgern. Die Staatsform, in der Nudging plausibel erscheint, ist die Demokratie. Andere Herrschafts- oder Staatsformen wie Autokratien, Monarchien (solange sie nicht nur repräsentativ sind) oder Diktaturen haben in aller Regel eigene, meistens weniger subtile Möglichkeiten, ihre Bürger zu einem gewissen Verhalten zu bewegen. Freiheitliche Demokratien jedoch erfordern die Einhaltung bestimmter Prinzipien. Einer der wichtigsten Grundsätze ist der der Öffentlichkeit. Gewählte Repräsentanten sind dem Volk gegenüber zur Rechenschaft über ihre Handlungen verpflichtet. Der Philosoph John Rawls erinnert dabei an das *Prinzip der Öffentlichkeit*. Eine Regierung darf keine Politik verfolgen, von der sie nicht möchte oder mögen kann, dass sie öffentlich wird. Im Umkehrschluss muss jegliche Politik rechtfertigbar sein. Transparenz ist für staatliches Nudging oberstes Gebot (Thaler & Sunstein, 2008, p. 321) (Kenning et al., 2016, p. 46).

Diese Maxime gilt für Vorgesetzte und Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeitern nur bedingt. Arbeitgeber sind ihren Beschäftigten in aller Regel nicht zur Rechenschaft verpflichtet. Zwar gelten gewisse Grundsätze, die den Unternehmenseigentümer oder die Geschäftsführung in ihrer Freiheit beschneiden, die Offenlegung der Motivationen für erfolgte oder unterlassene Handlungen gehört allerdings nicht zwingend dazu. Dass Entscheidungen und ihre Hintergründe dennoch oft kommuniziert wird, tut dem keinen Abbruch. Nudging ist oft dann am wirkungsvollsten, wenn die Adressaten des Nudges zwar die Motivation aber nicht die Architektur kennen.

Eine gedankliche Anleihe kann hier im Marketing genommen werden. Jemand, der die Funktionsweisen von Werbung kennt, ist weniger anfällig für die Beeinflussungsversuche der Werbetreibenden. Dabei ist auch bei der Reklame die Motivation den meisten klar: Der Marktteilnehmer möchte mehr von seinem Produkt oder seiner Dienstleistung verkaufen, er möchte, dass sein Unternehmen bekannter wird oder seine Reputation verbessern. Diese Kenntnis allein hindert die Menschen noch nicht daran, den manipulativen Wirkungen der Werbung zu erliegen. Ähnlich verhält es sich beim Nudging. Die Motivation, die multivariant sein kann, darf den Mitarbeitern durchaus bekannt sein. In einigen Fällen kann die Kenntnis sogar hilfreich sein: Verbesserung des Arbeitsklimas, mehr Freundlichkeit gegenüber Partnern und Kunden, Sparpotentiale ausschöpfen etc. Transparenz bei der Art, wie die Entscheidungsarchitektur beeinflusst werden soll, ist bei dem meisten Nudges hingegen hinderlich.

Man denke an das eingangs verwendete Beispiel der Cafeteria. Hinge am Eingang ein Schild, das darauf hinweist, dass sich die ungesunden Snacks am Ende des Regals finden, würde der Effekt verpuffen. Einige Kritiker werfen dem Konzept deshalb vor, das Prinzip der individuellen Freiheit zu verletzen. Im staatlichen Kontext mag dieser Einwand gerechtfertigt sein, im Verhältnis Arbeitgeber-Arbeitnehmer ist er es nicht, da der Beschäftigte den Weisungen seiner Vorgesetzten im Rahmen der Arbeit ohnehin Folge leisten muss (Kosters & van der Heijden, 2015, p. 280).

## 6.2. Legitimation

Im Verhältnis zwischen Staat und Bürger hat Nudging außer der Pflicht zur Transparenz auch ein Legitimationsproblem, da sich der Entscheidungsarchitekt anmaßt zu wissen, was gut für den einzelnen Bürger ist. In einer Gesellschaft, in der die individuelle Freiheit und die Mündigkeit der Bürger den Kern des Zusammenlebens ausmachen, wird dem Einzelnen (freilich mit einigen Ausnahmen wie beispielsweise Kindern) zugestanden zu wissen, was das Richtige für sich selbst ist. Eine Beschränkung der persönlichen Entscheidungshoheit löst zuverlässig Protest aus. Nicht nur, dass dieses zentrale Verständnis von Autonomie verletzt würde, es muss auch sichergestellt werden, dass der Entscheidungsarchitekt von einer demokratisch legitimierten Instanz kontrolliert wird.

Ge- und Verbote sorgen für einen gewissen Rahmen, innerhalb dem sich sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer bewegen. Sie flankieren den Arbeitsalltag und ermöglichen dadurch Orientierung. Eine Überfrachtung des Arbeitsalltags hingegen mit Ge- und Verboten sorgt weniger für Orientierung als Überforderung oder Fatalismus, vor allem wenn die Regeln - und das ist fast zwangsläufig der Fall - sehr kleinlich erscheinen. Zu viele Vorschriften führen außerdem zu Demotivation da auf Seiten der Mitarbeiter der Eindruck entsteht, dass der Arbeitgeber kein Vertrauen in die Selbstorganisationfähigkeit seiner Mitarbeiter hat (Freibichler et al., 2017, p. 84).

*Der* Mitarbeiter existiert ohnehin nicht. Die Charaktere einer Belegschaft sind selten derart homogen, dass die eine oder andere Führungsmethode exklusiv richtig ist. Die Bedürfnisse an die Vorgesetzten sind verschieden. Während sich der eine Mitarbeiter mehr Führung wünscht, bevorzugt seine Kollegin die „lange Leine“. Ordentlich gestaltete Nudges tragen dieser Heterogenität der Belegschaft und ihrer Bedürfnisse Rechnung. Der schwierige Spagat zwischen einer Überfrachtung mit klassisch paternalistischen Methoden, vulgo Anweisungen einerseits und zu wenig Führung und daraus resultierender Orientierungslosigkeit andererseits kann mithilfe von Nudging gelingen.

## 7. Schlussbetrachtung

Nudging polarisiert. Skeptiker sprechen im Zusammenhang mit Nudging-Methoden von einem möglichen Dammbrech, der weitreichende Konsequenzen für die Freiheit des Einzelnen nach sich ziehen könnte. *Wehret den Anfängen* lautet die Losung ihres Protests. Unterstützer der Idee hingegen sehen vor allem die Möglichkeiten, erwünschte Verhaltensweisen zu unterstützen und unerwünschte weniger attraktiv zu machen, ohne auf streng paternalistische Methoden wie Ge- und Verbote zurückgreifen zu müssen. Sie sehen die Freiheit des Individuums gewahrt, da ein Nudge stets so gestaltet sein sollte, dass sich der Betroffene ohne größere Anstrengung entziehen kann.

Die Wahrheit liegt vermutlich – wie so oft – irgendwo dazwischen. Nudging ist weder der Heilsbringer für sämtliche Probleme, mit denen die Menschen bei ihrer täglichen Entscheidungsfindung konfrontiert sind, noch ist es der Beginn einer Abwärtsspirale, die unausweichlich in Fremdbestimmung endet.

Nudging ist eine Möglichkeit, Menschen zu nachhaltigeren und fundierteren Entscheidungen zu bewegen. Dass die meisten der im Alltag getroffenen Entscheidungen den Ansprüchen, die wir an uns selbst stellen, nicht gerecht werden, hängt mit kognitiven Verzerrungen zusammen, denen wir alle unterliegen. Tatsächlich haben die Menschen jedoch auch ein Recht, sich zu irren. Irrtümer sind menschlich und Teil des Lebens. Sollten dank Nudging oder anderer Praktiken Irrtümer aus unseren Leben verbannt werden, wäre das Resultat vielleicht angenehm berechenbar aber auch erschreckend langweilig. Nichtsdestoweniger haben Nudges eine Existenzberechtigung. Einige der möglichen Anwendungsbereiche wurden in dieser Arbeit skizziert. Wo, in welchem Umfang, von wem und zu welchen Zwecken Nudges außerdem eingesetzt werden können, muss jede Gemeinschaft für sich entscheiden. Grundlage dafür ist ein gesamtgesellschaftlicher Diskurs. Die daraus resultierende Öffentlichkeit gewährleistet die nötige Transparenz, eine notwendige Bedingung für die Demokratieverträglichkeit libertär paternalistischer Eingriffe.

Die Idee des Nudgings ist nicht uncharmant. Solange die Öffentlichkeit oder eine andere demokratisch legitimierte Instanz Rechenschaft vom Entscheidungsarchitekt verlangen kann (und dies auch tut), bleiben die Grundsätze der Autonomie des Einzelnen gewahrt und Nudging kann helfen, individuelle Entscheidungen besser zu machen.

## Literaturverzeichnis

- Beck, H. (2010). Ist paretianischer Liberalismus doch möglich? Verhaltenswissenschaftliche Ökonomik und Liberaler Paternalismus. *List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik*, 36(1), 43–58. <https://doi.org/10.1007/BF03373322>
- Blohm, I., & Leimeister, J. M. (2013). Gamification. *WIRTSCHAFTSINFORMATIK*, 55(4), 275–278. <https://doi.org/10.1007/s11576-013-0368-0>
- Bovens, L. (2009). The Ethics of Nudge. In T. Grüne-Yanoff & S. O. Hansson (Eds.), *Preference Change: Approaches from Philosophy, Economics and Psychology* (pp. 207–219). Dordrecht: Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-2593-7\\_10](https://doi.org/10.1007/978-90-481-2593-7_10)
- Brocker, M. (1998). Von der Verachtung der Arbeit in der Antike zur Produktionseuphorie der Moderne – Aspekte eines Wertewandels. *Zeitschrift für Politik*, 45(2), 135–158. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/24227872>
- Bruttel, L. V., Stolley, F., Güth, W., Kliemt, H., Bosworth, S., Bartke, S., . . . Funk, L. (2014). Nudging als politisches Instrument — gute Absicht oder staatlicher Übergriff? *Wirtschaftsdienst*, 94(11), 767–791. <https://doi.org/10.1007/s10273-014-1748-9>
- Bundesagentur für Arbeit (2019a). Erwerbslosenquote: Anteil der Erwerbslosen an den Erwerbspersonen (Erwerbstätige + Erwerbslose) in vergleichbarer Abgrenzung.
- Bundesagentur für Arbeit (2019b). Konjunkturindikatoren: ILO-Arbeitsmarktstatistik. Retrieved from <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Konjunkturindikatoren/Arbeitsmarkt/arb410a.html>
- Cassel, S., & Thomas, T. (2018). Lebenszufriedenheit durch Arbeit und Wohlstand schaffen. *List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s41025-018-0099-5>
- Castells, M. Bausteine einer Theorie der Netzwerkgesellschaft. *Berliner Journal für Soziologie*, 423–424.
- Drerup, J., & Voloj Dessauer, A. (2016). Von kleinen Stupsern und großen Schubsern – Politik und Ethik des Libertären Paternalismus auf dem Prüfstand. *Zeitschrift für Praktische Philosophie*, 3(1), 347–436.
- Drumm, H. J. (2008). *Personalwirtschaft* (6th ed.). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-77697-0>
- Düber, D. (2016). Überzeugen, Stupsen, Zwingen – Die Konzeption von Nudge und Libertärem Paternalismus und ihr Verhältnis zu anderen Formen der Verhaltenssteuerung. *Zeitschrift für Praktische Philosophie*, 3(1), 437–486. <https://doi.org/10.22613/zfpp/3.1.13>
- Dworkin, G. (2017). Paternalism. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*.
- Eisler, R. (1904). *Wörterbuch der philosophischen Begriffe* (Vol. 2). Berlin.

- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x>
- European Commission. (2009). *Wie häufig haben Sie in Ihren Arbeitsleben schon den Arbeitgeber gewechselt?*
- Ewinger, D., Ternès, A., Koerbel, J., & Towers, I. (2016). Individualisierung in der Arbeitswelt. In *Arbeitswelt im Zeitalter der Individualisierung*. Springer.
- Fallgatter, M., Hartje, P., & Steidelmüller, C. (2018). Führung in Wachstumsunternehmen: Plädoyer für ein differenziertes Personalmanagement. *zfo Zeitschrift Führung + Organisation*, 87(06), 411–418.
- Freibichler, W., Ebert, P., & Schubert, T. (2017). Nudge Management: Wie Führungskräfte kluges Selbstmanagement anstoßen. *zfo Zeitschrift Führung + Organisation*, 86, 84–88.
- Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). A Fine is a Price. *Journal of Legal Studies*, 29.
- Gregory B Northcraft, & Margaret A Neale (1987). Experts, amateurs, and real estate: An anchoring-and-adjustment perspective on property pricing decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(1), 84–97. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(87\)90046-X](https://doi.org/10.1016/0749-5978(87)90046-X)
- Herrmann, S. (2019, March 1). Das machen doch alle so. *Süddeutsche Zeitung*, p. 1. Retrieved from <http://sz.de/1.4348918>
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18–29. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(74\)90007-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(74)90007-2)
- Hofmann, W., & Ockenfels, A. (2017, October 15). Nudge, nudge. *Welt am Sonntag*, p. 34.
- Judt, E., & Klausegger, C. Bankmanagement-Glossar: Nudging. *bank und markt*. (6), 46–47.
- Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken* (T. Schmidt, Trans.) (13th ed.). München: Penguin Verlag.
- Kant, I. (1784). *Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?*
- Kenning, P., Reisch, L. A., & Wertenbroch, K. (2016). „Nudge: Psychologie zum Wohl des Verbrauchers nutzen“. *absatz wirtschaft*. (9), 44–49.
- Kosters, M., & van der Heijden, J. (2015). From mechanism to virtue: Evaluating Nudge theory. *Evaluation*, 21(3), 276–291. <https://doi.org/10.1177/1356389015590218>
- Kremmel, D., & Walter, B. von (2018). Über Sprache indirekt führen: Organisationale Lernprozesse mit Worten auslösen. *zfo Zeitschrift Organisation + Führung*, 87(6), 387–393.
- Leonard, T. C. (2008). *Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein, Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*: Springer.

- Lucke, D. M. (2017). Konventionen. In L. Kühnhardt & T. Mayer (Eds.), *Bonner Enzyklopädie der Globalität* (pp. 1389–1400). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-13819-6\\_115](https://doi.org/10.1007/978-3-658-13819-6_115)
- Mann, A., & Barkhof, A. (2019). Determinanten und Wirkungen der wahrgenommenen Aufdringlichkeit von E-Newslettern bei Konsumenten. In Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Ed.), *Dialogmarketing Perspektiven 2018/2019: Tagungsband 13. wissenschaftlicher interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing* (pp. 223–242). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-25583-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-658-25583-1_10)
- Milgram, S., Sabini, J. E., & Silver, M. E. (1992). *The individual in a social world: Essays and experiments*: McGraw-Hill Book Company.
- Müncher Verkehrsgesellschaft MVG (2019). Fahrgastfernsehen: MVG und Münchner Fenster sind auf Sendung. Retrieved from <https://www.mvg.de/services/fahrgast-service/fahrgastfernsehen.html>
- Price, R. (2017). What is Top-Down Management? Retrieved from <https://bizflu-ent.com/info-8388938-topdown-management.html>
- Raidt, F. Innere Kündigung. In *Handbuch Personalmarketing*. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-87423-8\\_7\\*](https://doi.org/10.1007/978-3-322-87423-8_7*) (Original work published 1989).
- Schemer, C. (2013). Priming, Framing, Stereotype. In W. Schweiger & A. Fahr (Eds.), *Handbuch Medienwirkungsforschung* (pp. 153–169). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18967-3\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18967-3_7)
- Schmiedel, M. (2017). *Trust-based Leadership – Führen durch Vertrauen: Erfolgreiche und leidenschaftliche Mitarbeiter durch Integrität und Wertschätzung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14875-1>
- Schwartz, M. (2018). Warum die Motivation der Mitarbeiter wichtiger wird. *wirtschaft + weiterbildung*. (11/12), 50–51.
- Seelos, H.-J. (2007). Interaktionelle Führung. *Personalführung in Medizinbetrieben: Medizinmanagement in Theorie und Praxis*, 5–81.
- Slovic, P. (1999). Trust, Emotion, Sex, Politics, and Science: Surveying the Risk-Assessment Battlefield. *Risk Analysis*, 19(4), 689–701. <https://doi.org/10.1023/A:1007041821623>
- Sunstein, C. R. (2014). Nudging: A Very Short Guide. *Journal of Consumer Policy*, 37(4), 583–588. <https://doi.org/10.1007/s10603-014-9273-1>
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt* (2. Aufl.). Berlin: ullstein.
- Weber, F., & Schäfer, H.-B. (2017). 'Nudging', ein Spross der Verhaltensökonomie: Überlegungen zum Liberalen Paternalismus auf Gesetzgeberischer Ebene. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2920479>
- Weßelmann, B. (2008). Maßnahmen gegen Social Engineering. *Datenschutz und Datensicherheit - DuD*, 32(9), 601–604. <https://doi.org/10.1007/s11623-008-0143-3>

---

Wolfgang Wirtz (2009). Einarbeitung neuer Mitarbeiter. *"a3-eco" Nr. 03/09 vom 26.02.2009 Seite: 36 Ressort: Management und Strategie.* (03), 36. Retrieved from [https://www.wiso-net.de/document/AAA\\_\\_0653069067079095200902261423410046](https://www.wiso-net.de/document/AAA__0653069067079095200902261423410046)