

# Ethische Herausforderungen unternehmerischen Nudgings

Dr. Rebecca C. Ruehle

## ZUSAMMENFASSUNG

- Unter einem Nudge versteht man kleine systematische Veränderungen oder Impulse im Prozess der Entscheidungsfindung einer Person.
- Nudging kann zu besseren Entscheidungen führen. Als Kund:innen und Mitarbeiter:innen werden wir von Nudges beeinflusst.
- Es gibt sowohl autonomieverletzende als auch autonomiefördernde Nudges. Obwohl autonomiefördernde Nudges allgemein als weniger problematisch angesehen werden, sind auch sie nicht immer legitim.
- Wenn Unternehmen Nudges implementieren, befinden sie sich häufig in einem Interessenskonflikt: Nudges können sowohl profitgetriebene Interessen unterstützen, als auch die Interessen anderer Anspruchsberechtigter berücksichtigen. Idealerweise werden win-win-win Potenziale realisiert. Allerdings muss auch hier darauf geachtet werden, dass die Autonomie der beeinflussten Person nicht ungerechtfertigt verletzt wird.
- Sowohl Wirtschaft als auch Politik müssen sich mit den ethischen Aspekten von unternehmerischem Nudging beschäftigen.

## Warum nudgen?

Täglich treffen Menschen eine Vielzahl an Entscheidungen: Fahrrad oder Auto? Apfel oder Schokoriegel? Dokumente schwarz-weiß oder farbig drucken? Die meisten dieser Entscheidungen treffen wir, ohne viel darüber nachzudenken. Dann bestimmen nicht langsame und wohlüberlegte, sondern schnelle und intuitive Denkprozesse unser Handeln. Diese kognitive Arbeitsteilung ist im Alltag von großer Bedeutung, denn es würde viel Zeit und Ressourcen kosten, das Für und Wider für jede noch so kleine Entscheidung abzuwägen. Gewohnheiten und andere Entscheidungshilfen können dabei helfen, zu schnellen und dennoch guten Entscheidungen zu kommen.

Allerdings können diese automatisierten Prozesse auch dazu führen, dass Menschen sich systematisch entgegen ihrer eigenen, langfristigen Interessen oder gegebenenfalls auch entgegen moralischer Normen verhalten. So nehmen viele von uns das Auto, weil es morgens doch bequemer und schneller gehen muss, oder greifen im Supermarkt zum Schokoriegel statt zum Apfel. Das schadet nicht nur unserer Gesundheit, sondern in letzter Konsequenz auch der Gesellschaft durch Krankheitskosten und Umweltbelastung.

In den letzten Jahrzehnten haben sich Forscher:innen Gedanken darüber gemacht, wie man diesem Problem begegnen kann. Ihre Idee lässt sich wie folgt zusammenfassen: Man kann die Umgebung, in der Menschen ihre Entscheidungen fällen, so verändern, dass es ihnen einfacher gemacht wird, die vermeintlich „gute“ Entscheidung zu treffen. Diesen Vorgang nennt man im Englischen *to nudge*, anstupsen.

Nudges sind kleine systematische Veränderungen oder Impulse im Prozess der Entscheidungsfindung einer Person, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit die anschließende Handlung dieses Individuums beeinflussen. Sie grenzen sich außerdem von Anreizen und Verboten ab.

Default-Optionen sind ein beliebtes Beispiel für Nudges: Häufig gibt es in einem technischen Gerät und der dazugehörigen Software, wie beispielweise dem Drucker, eine Voreinstellung. So kann es sein, dass man automatisch einseitig druckt, wenn man die Einstellungen nicht jedes Mal kurz vor dem Drucken erneut auf doppelseitig ändert. Da die meisten Menschen darüber nicht nachdenken wird viel unnötiges Papier verschwendet. Diese Voreinstellungen („Default“) kann man allerdings anpassen und Menschen dazu ‚nudgen‘, zweiseitig zu drucken. Gezwungen wird dabei wohlgemerkt niemand: Wer einseitig drucken will, kann dies stets anpassen.



## Autonomie: Eine Kategorisierung von Nudges

Obwohl Nudges die Auswahl der Entscheidungsmöglichkeiten nicht einschränken und damit die Entscheidungsfreiheit erhalten, werden sie kritisiert. Sie greifen in den Denkprozess und die persönliche Entscheidungsfindung eines Menschen ein und verletzen somit dessen Autonomie.

## (1) Autonomieverletzende Nudges

Nudges werden häufig dafür verurteilt, dass sie dieselben Mechanismen und Vorgänge nutzen, die überhaupt erst dazu führen, dass wir manchmal unvorteilhafte Entscheidungen treffen. Anstatt auf Aufklärung und Bildung zu setzen, machen sie sich unser irrationales Verhalten auch noch zu Nutze. Das lässt sich einfach am Beispiel der Druckersoftware zeigen: Die Default-Option wird in diesem Fall nur umgedreht, von einseitig auf doppelseitig, sodass Mitarbeiter:innen automatisch ressourcenschonend drucken. Diese Maßnahme führt zwar zu wünschenswerten Ergebnissen, vernachlässigt allerdings die Notwendigkeit, Menschen zu erklären, warum eine bestimmte Entscheidung besser ist. Nudging wird daher oft als respektlos kritisiert: Man traut Menschen nicht zu, dass sie selbst eine sinnvolle Entscheidung treffen können, wenn man ihnen genügend Informationen gibt.

Dennoch sind Nudges nicht notwendigerweise moralisch zu verurteilen, sobald sie die Autonomie einer Person einschränken. Es benötigt allerdings eine ausreichend gute Rechtfertigung, wenn ein Entscheidungsarchitekt, z.B. der Staat oder ein Unternehmen, gedenkt, autonomieverletzende Nudges einzusetzen.

## (2) Autonomiefördernde Nudges

Hier handelt es sich häufig um Nudges, die einen Denkprozess anstoßen, indem sie verhindern, dass ein existierender Automatismus in Gang gesetzt oder eine Gewohnheit ausgeführt wird. Dies geschieht häufig durch zusätzliche Informationen, die zum richtigen Zeitpunkt weitergegeben werden. So kann z.B. ein Arbeitgeber seine Mitarbeiter:innen darüber informieren, dass es nicht sinnvoll ist, ein größeres Postfach zu beantragen, wenn man dies noch nicht benötigt:

The screenshot shows a web form for requesting a service. At the top, there is a question: "I am requesting this for myself: \*". Below it are two radio buttons: "Yes" (selected) and "No".

The form is divided into two main sections, each with a "Service" and "Information" sub-section.

**Left Section:**

- Service:** "Service Request: \*" with a dropdown menu showing "Increase quota: +2 GB".
- Information:** "Additional information:" with a large empty text area.
- Attachment:** "Attach file" button and "Ctrl+V/Cmd+V" text.

**Right Section:**

- Service:** "Service Request: \*" with a dropdown menu showing "Increase quota: +5 GB".
- Information:** "Additional information:" with a large empty text area.
- Attachment:** "Attach file" button and "Ctrl+V/Cmd+V" text.

Below the right section, there is a paragraph of text: "Please request as little extra quota as possible. Extra space will be reserved and billed even if it is not used. You will automatically be notified by email when space threatens to run out. Extra quota in steps of 1GB can be requested without approval by your IT contact and will be directly forwarded for processing. If you want to decrease your quota, make sure the size of the data in the mailbox is small enough to accommodate the requested change."

At the bottom left of the form, there is a note: "\* Input required".

Abbildung 1:

### „Informations“-Nudge in einer Organisation

Sobald die Mitarbeitenden die höchste Anzahl an zusätzlichem Speicherplatz beantragen wollen, werden sie daran erinnert, dass sie dies auch Stück für Stück machen können und die Organisation für ungenutzten Speicher bezahlt.

Diese zusätzliche Information sorgt dafür, dass sich Mitarbeiter:innen selbstständig darüber Gedanken machen können, ob sie den extra Platz nun wirklich benötigen.

Auch autonomiefördernde Nudges sind nicht immer unbedenklich. Das liegt daran, dass autonom getroffene Entscheidungen nicht automatisch wünschenswert sind. Man kann sich auch sehr bewusst unmoralisch entscheiden.

### Unternehmerisches Nudging: Utopie oder Dystopie?

Bis heute konzentriert sich die Debatte über die moralische Zulässigkeit von Nudging auf staatlich implementierte Nudges. Dies führt zur Vernachlässigung eines kritischen Diskurses über andere Entscheidungsarchitekten, wie zum Beispiel Unternehmen. Diese können Nudging dazu nutzen, das Verhalten ihrer Belegschaft oder ihrer Kunden zu lenken. Idealerweise tun sie dies, zum Beispiel, um umweltfreundliches Verhalten und gesündere Ernährung zu fördern. Meistens sieht man an der Kasse der Kantine allerdings Schokoladenriegel und nicht etwa gesundes Obst. Die Forschung zeigt: Was uns ins Auge fällt, kaufen wir eher spontan ein. Anstatt zu helfen, nutzen Unternehmen dieses Wissen oft aus. Die Technik des Nudgings kann also auch entgegen den Interessen der beeinflussten Person genutzt werden.

Idealerweise werden Nudges also so eingesetzt, dass nicht nur das Unternehmen (als Entscheidungsarchitekt), sondern auch die durch den Nudge beeinflusste Person selbst, der *Nudgee*, und möglicherweise auch eine dritte Partei (z.B. die Gesellschaft) davon profitieren. Dabei können natürlich auch Konflikte entstehen: So könnte das Unternehmen vorrangig seine Anteilseigner begünstigen wollen (shareholder primacy), während andere Anspruchsberechtigte zurückstecken müssen. Das ist möglicherweise der Fall, wenn Taxi-Apps wie Uber oder Lyft versuchen, ihre Fahrer zu motivieren, an bestimmten Tagen Fahrten zu übernehmen, an denen sie dies zuvor nicht geplant hatten. Dafür könnte die App den Fahrern anzeigen, wie viel Geld sie verlieren, wenn sie z.B. an einem Dienstagmorgen eine Schicht planen anstatt an einem Freitagabend. Da Menschen Verluste viel stärker wahrnehmen als Gewinne, führt der Effekt der ‚Verlustaversion‘ dazu, dass sie eher geneigt sind, den Arbeitstag zu ändern oder häufiger zu arbeiten. Auch für die Gesellschaft ist zusätzlicher Straßenverkehr nicht vorteilhaft. Dies spielt allerdings in dem genannten Beispiel eher eine untergeordnete Rolle.

Man kann allerdings auch von Unternehmen verlangen, z.B. durch staatliche Verordnungen, dass die Stakeholder beachtet werden müssen (stakeholder primacy). So können z.B. verpflichtende oder freiwillig eingeführte Indikatoren von Portionsgrößen dazu führen, dass Kunden weniger von einem Produkt auf einmal essen. Dies nützt dem Kunden sowohl gesundheitlich als auch finanziell. Das Unternehmen büßt jedoch womöglich Umsatz ein.

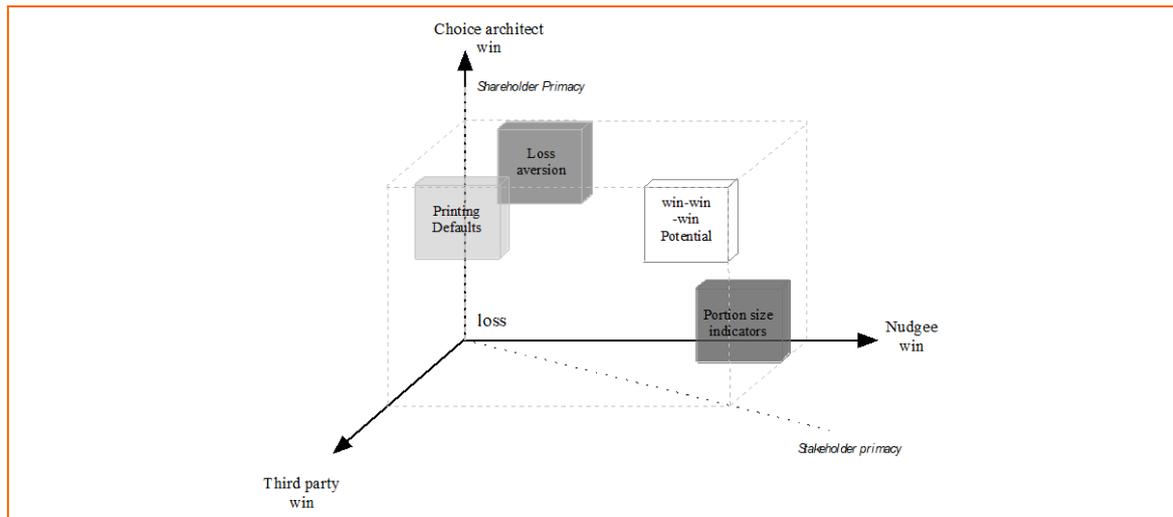


Abbildung 2:

### Verschiedene Interessensgruppen in einer Nudging-Situation

Es gibt stets einen Entscheidungsarchitekten (choice architect), z.B. ein Unternehmen, und einen Nudgee, z.B. Mitarbeiter:innen und Kund:innen. Häufig gibt es auch eine dritte Partei, die von dem Nudge profitieren kann.

*Abbildung in Anlehnung an Ruehle (2019)*

Idealerweise können Nudges so implementiert werden, dass sie win-win-win Potenziale realisieren. So könnten z.B. von Gesundheitsnudges in der Kantine sowohl die Mitarbeiter (mehr Gesundheit), das Unternehmen (weniger Fehltag) als auch die Gesellschaft (weniger Krankenkosten) profitieren. Allerdings muss man auch diese Fälle kritisch hinterfragen. Nudges können (selbst bei lobenswerten Zielen und win-win-win Situationen) möglicherweise problematisch sein, wenn sie z.B. aus einer paternalistischen Motivation heraus eingesetzt wurden und die Autonomie des Nudgees so untergraben, dass die möglichen Vorteile, z.B. mehr Gesundheit, den Verlust an Respekt, den die Mitarbeitenden fühlen, nicht ausgleichen.

## Implikationen und Handlungsempfehlungen

### (1) Wirtschaft

Unternehmen tragen Verantwortung für die Wirkung ihrer Nudges. Durch kleine Veränderungen an ihrem Produkt oder den Abläufen im Unternehmen, können sie das Verhalten ihrer Mitarbeiter:innen und Kund:innen bewusst beeinflussen. Idealerweise nutzen sie dieses Wissen, um soziale und ökologische Themen voranzutreiben. Für eine erste Auseinandersetzung mit der Frage, ob ein Nudge legitim ist oder nicht, kann man sich vereinfacht an die folgenden vier Prinzipien halten (vgl. Beauchamp and Childress 2011):

- Autonomie: Wurde die Autonomie der beeinflussten Person eingeschränkt? Falls ja, kann dies gegenüber der Person nachvollziehbar gerechtfertigt werden?
- Nutzen: Wer profitiert von dem Nudge? Wurden alle relevanten Stakeholder miteinbezogen?
- Nicht-Schadensprinzip: Fügt der Nudge zusätzlichen Schaden zu? Wenn ja, wem? Kann dieser Schaden gerechtfertigt werden?
- Fairness: Wurden Nutzen und Schaden fair verteilt?

Außerdem müssen Unternehmen für ausreichend Transparenz gegenüber ihren Mitarbeiter:innen und Kund:innen sorgen. Nudges können nicht hinterfragt werden, wenn sie im Verborgenen bleiben. Teilhabe aller Stakeholder ist wichtig, um moralisch problematisches Nudging zu verhindern. Falls Unternehmen sich weigern, Nudging verantwortungsvoll zu nutzen, muss die Politik eingreifen.

## (2) Politik

Es ist nicht einfach, unternehmerisches Nudging zu regulieren. Aufgrund der Vielseitigkeit, und manchmal auch Unvermeidbarkeit von Nudges, sind Gesetze nicht immer wirksam. Man sollte sie allerdings nicht ausschließen. So konnten Default Optionen für den Kauf von zusätzlichen Versicherungen (z.B. bei Flugreisen) in der Europäischen Union allgemein verboten werden. Wer etwas online kaufen möchte, muss dieses Produkt ausdrücklich, d.h. aktiv, auswählen. Darüber hinaus kann der Staat dafür sorgen, dass seine Bürger:innen wissenschaftlich fundiert und ausreichend unterrichtet werden, sodass Nudges leichter durchschaut und verstanden werden können. Außerdem könnten auch Verbraucherzentralen und Arbeitnehmerverbände verstärkt auf den Einsatz von Nudges achten und Unternehmen ggf. bei Missbrauch zurechtweisen.

## LITERATUR

**Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (2001).** Principles of Biomedical Ethics. Oxford University Press.

**Ruehle, R. C. (2018).** Unterschiede in der ethischen Bewertung staatlichen und unternehmerischen Nudgings. Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung, 65-79.

**Ruehle, R. C. (2019).** Corporate Nudging. Concept Analysis and Ethical Inquiry. Veröffentlicht in der Universitätsbibliothek Halle-Wittenberg.

**Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. 2008.** Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness. New Haven: Yale University Press.

**Bildquelle:** Icon made by <https://www.flaticon.com/authors/becris>

## Autorin



**Dr. Rebecca C. Ruehle** ist Assistant Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Freien Universität Amsterdam. Von 2016 bis 2019 war sie Stipendiatin des Doktorandenkollegs „Ethik und gute Unternehmensführung“ am WZGE. [r.c.ruehle@vu.nl](mailto:r.c.ruehle@vu.nl)