



## Nudging – ein neuer Weg zur Senkung von Unfallrisiken

### Einleitung

Der Schattenriss eines Menschen in einem Treppenhaus, der zur Nutzung des Handlaufs einlädt. Ein Verkehrszeichen das lächelt, wenn man die Geschwindigkeitsbegrenzung einhält. Ein Apfel, der durch seine Positionierung das Greifen nach dem Schokoriegel erschwert. Alles nicht unbekannt und doch vielleicht verwunderlich. Es sind Artefakte einer gestalteten Umwelt, die Verhalten gezielt beeinflussen. Ihnen allen liegt eine Entscheidungsarchitektur zugrunde, die materielle und immaterielle Aspekte der Umgebung umfasst, und am Ort der Entscheidung Einfluss nimmt. Es sind Nudges (engl. Stupser), die das Verhalten

regelmäßig und vorhersagbar beeinflussen. Sie sind in der Mikro-Umgebung angesiedelt, wie z. B. in einem Treppenhaus innerhalb eines Betriebs oder einer Kantine und leiten innerhalb dieser bestimmten Lebenswelten menschliches Verhalten, indem sie eine Vielzahl von Hinweisreizen kombinieren, um Motivation und kognitive Informationsverarbeitungsmuster in eine gewünschte Richtung zu beeinflussen. Dabei kommen sie ohne Gesetze und Vorschriften aus und machen das Zielverhalten wahrscheinlicher ohne etwas vorzuschreiben, zu verbieten oder entscheidungsrelevante ökonomische Anreize zu setzen (Thaler & Sunstein, 2008).

### Menschliche Entscheidungen als Black-Box?

Im zwanzigsten Jahrhundert hat die Psychologie ihre junge Wissenschaft durch Erkenntnisse zu den kognitiven und emotionalen Grundlagen der menschlichen Entscheidungsprozesse bereichert. Bis dahin dominierte insbesondere der Behaviorismus. Sein Erklärungsmodell „Reiz-Reaktionsmuster“ zur Entschlüsselung menschlichen Verhaltens anzubieten, fand lange großen Anklang. Die nicht beobachtbaren (unbewussten) Informationsverarbeitungsprozesse wurden

dazu als „Black-Box“ bezeichnet und aus der Theoriebildung ausgeklammert. Die kognitive Wende Anfang der siebziger Jahre des 20. Jahrhunderts machte damit Schluss. „Umweltreize können nicht alles erklären“ – der Mensch als denkendes und fühlendes Wesen kehrte zurück in die Psychologie. Heute, verstehen wir immer besser, wie stark innerpsychische Prozesse Verhalten bestimmen und durch soziale Bezüge geprägt werden. Es sind in ein soziales Gefüge

**Black-Box:**  
nicht beobachtbare  
Informations-  
verarbeitungs-  
prozesse

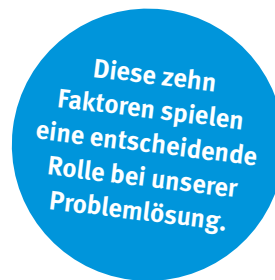
eingebettete Muster der Selektion, Interpretation und Reaktionsweisen, die menschliche Handlungsprogramme vorstrukturieren. Das Konzept der Unternehmenskultur zeigt beispielsweise, wie Sinn und Orientierung kollektiv hergestellt werden und dabei für den Einzelnen in der Regel unbewusst bleiben. Eine Veränderung dieses

gemeinsam konstruierten Grundverständnisses gelingt nur durch eine Beschreibung und Bewusstmachung der bestehenden Kultur.

**Von der Black-Box bis zur Kultur: Viele der Erkenntnisse aus der Psychologie lassen sich zur Senkung der Unfallrisiken verwenden.**

## Die Black-Box öffnen

Der Wirtschaftswissenschaftler Richard Thaler und der Rechtswissenschaftler Cass Sunstein haben eine Vielzahl psychologischer Studien aus allen Forschungsbereichen zusammengefasst. Zentrale Erkenntnis ist, dass die menschliche Entscheidungsfindung sehr stark von kognitiven Voreinstellungen beeinflusst wird. Es sind keine Fehler der Informationsverarbeitung, sondern Heuristiken, die es uns erlauben, schnell und intuitiv zu handeln und unsere begrenzten Problemlösungsressourcen für „wichtige“ Dinge aufzusparen:



- 1 Eindeutigkeit:** Wir Menschen möchten verstehen, welche Handlung von uns erwartet wird.
- 2 Bequemlichkeit:** Wir Menschen haben es gerne bequem. Unbequemes wird vermieden.
- 3 Belohnung:** Wir Menschen werden dadurch motiviert, dass wir etwas gewinnen können, z. B. Zeit oder Anerkennung.
- 4 Gefühle:** Wir Menschen streben einen positiven Gemütszustand an und vermeiden negative Emotionen.
- 5 Feedback:** Wir Menschen brauchen ein Feedback, um zu verstehen, was wir mit unserem Verhalten auslösen.
- 6 Gruppennorm:** Wir Menschen sind soziale Wesen. Wir passen unser Verhalten der Gruppe an.
- 7 Selbstbild:** Wir Menschen möchten uns als selbstbestimmt erleben und wir verteidigen unser Selbstwertgefühl.
- 8 Spaß:** Wir Menschen lachen gern. Wir zeigen daher ein Verhalten öfter, wenn es uns selbst und anderen Freude bereitet.
- 9 Timing:** Wir Menschen treffen bessere Entscheidungen, wenn wir Zeit zum Nachdenken haben und unsere Selbstdisziplin hoch ist.
- 10 Voreinstellung:** Wir Menschen neigen dazu, Dinge so zu belassen, wie sie sind.

Durch die Kenntnis der Heuristiken, die in einer konkreten Situation die Entscheidungsfindung „nudgen“, lässt sich eine Entscheidungsarchitektur aufbauen, die das Verhalten

in eine intendierte Richtung lenkt und damit wahrscheinlicher macht. Die Nudging-Methode hilft dabei, diese Entscheidungsarchitektur aufzubauen.

# Nudging im Betrieb

Fünf „Steckbriefe“ und Fotos von unsicheren Situationen liegen auf zwei zusammengeschobenen Tischen. Zehn Beschäftigte eines Maschinenbaubetriebs diskutieren, bei welcher der abgebildeten Situationen das Risiko für Sicherheit und Gesundheit am größten ist. Gewählt wird ein Sturzunfall auf der Treppe. Eine Arbeitspsychologin der BG ETEM moderiert. Sie fragt, ob die Beschäftigten, die die Situationen tagtäglich erleben, anwesend sind. Ja, sind sie. Also kann es losgehen. Zu fünft wird über die Ursachen des Sturzes auf der Treppe diskutiert: Warum hatte der Kollege den Handlauf nicht benutzt? Das kurze Brainstorming ergibt, es ist eine Kombination aus fehlendem Risikobewusstsein, Gedankenlosigkeit und falschen Vorbildern. Im nächsten Schritt wird diskutiert, welche Nudging-Prinzipien genutzt werden können, um eine bessere Entscheidungsarchitektur zu gestalten. Verschiedene Ideen kommen auf: das Aufhängen von Postern mit schlimmen Sturzunfällen, das Aufstellen einer Kamera-Attrappe, und das Aufkleben eines grünen Schattenrisses werden unter anderem genannt. Jetzt wird noch einmal geprüft, ob mit den Ideen die Nudging-Prin-

zipien so wirken, dass sie das gewünschte Verhalten wahrscheinlicher machen. Das Risikobewusstsein wird durch die Emotionen, die die Schreckensbilder auslösen, vielleicht erhöht, aber es lässt sich damit kaum die Freude am richtigen Verhalten erhöhen. Das wäre in dieser Situation also kein guter Nudge, denn es würde eher dazu führen, dass gar nicht mehr die Treppe benutzt wird. Auch die Kamera-Attrappe entpuppt sich als ungeeignet, weil sie nicht eindeutig auf die Entscheidung, den Handlauf zu nehmen, einwirkt. Der menschengroße „Schattenmann“ auf der Wand des Treppenhauses, der den Handlauf benutzt und den Firmennamen auf der Brust trägt, überzeugt. Er vereinigt viele Nudging-Prinzipien: er erinnert an die richtige Handlung zum Zeitpunkt der Entscheidung, dient als Vorbild und spricht mit dem Logo das Selbstbild an. Außerdem wirkt er durch seine grüne Farbe sympathisch und signalisiert wie eine Ampel: Jetzt kannst Du gehen. Nach drei Monaten wird stichprobenartig überprüft, ob sich das Nutzungsverhalten auf der Treppe verändert hat. **Das Ergebnis ist positiv: Mehr Beschäftigte nutzen den Handlauf.**



Die roten Flächen auf dem Boden sind absolute Sperrzonen für das Abstellen oder Lagern.



Die Fußspuren erinnern daran, dass im Notfall Menschen schnell durch die Fluchttür entkommen müssen.



Auch in der Öffentlichkeit begegnen uns zuweilen Nudges.

## Nudging und Manipulation

Seitdem Nudges eine gewisse Popularität erfahren haben, wird deren Einsatz auch in Deutschland politisch, wissenschaftlich und medial diskutiert. Das Spektrum der Kritik reicht von ethischen bis zu praktischen Aspekten (Bornemann & Smednick, 2012). Der Hauptvorwurf ist: durch Nudging werde das Verhalten nicht mehr auf Basis des eigenen Willens, sondern durch eine Entscheidungsarchitektur bestimmt, die ganz gezielt die kognitiven Schwächen menschlicher Entscheidungsprozesse ausnutzt (ebd.). Solche Vorbehalte gründen auf dem allgegenwärtigen Ärgernis, dass seit Jahr und Tag psychologische Erkenntnisse durch Marketing und Werbeindustrie zur Steuerung des Kaufverhaltens eingesetzt werden, die moralisch fragwürdig sind. Die Kritik wirft die Frage auf, ob eine Einschränkung der Willensfreiheit durch Nudging gegeben ist. Auch wenn beim Nudging kein ökonomisches Interesse, sondern positive Werte wie Sicherheit und

Gesundheit als Ziele angenommen werden können, ist eine ethische Bewertung notwendig (Fischer & Lotz, 2014). Der Vorwurf der Manipulation wiegt sonst schwer und führte in der Vergangenheit dazu, dass für den Einsatz von Nudging v.a. in staatlichen Kontexten ethische Regelungen gefordert wurden (ebd.). Zum Beispiel, wenn in demokratischen Systemen, Nudging als Instrument zur politischen Beeinflussung zur Anwendung kommen soll.

Auch für den betrieblichen Einsatz müssen ethische Bedenken ernst genommen werden. Einer Entscheidungsarchitektur, die nicht nachweisen kann, dass sie auf Basis eines tatsächlichen Willens, anstatt eines nur angenommenen Willens der Betroffenen entstanden ist, wird immer ein Makel anhaften. Es ist daher sicherzustellen, dass die Menschen selbst definieren, welche Entscheidungsoption „gesünder“, „sicherer“ oder „nachhaltiger“, also für das

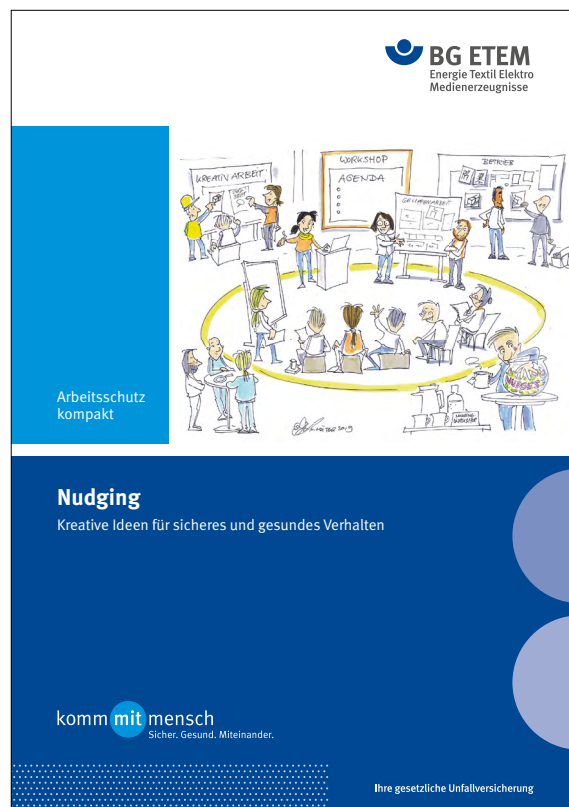
eigene Wohl angemessener ist. Daher sind für den betrieblichen Einsatz Transparenz und Beteiligung unbedingt empfehlenswert, um einem Manipulationsvorwurf vorzubeugen. Eine transparente Entwicklung und Umsetzung von Nudges, wie es das Konzept der BG ETEM vorsieht, ermöglicht einen ethisch unbedenklichen Einsatz. Es werden nicht nur die Personenkreise, deren Verhalten beeinflusst wird, in den Prozess einbezogen, sondern auch Interessenvertretungen, Führungskräfte, Betriebsärzte und Sicherheitsfachkräfte. Wenn – wie vorgesehen – die Nudges in einem gemeinsamen Workshop von den Betroffenen mitentwickelt werden, ist

der Vorwurf der Bevormundung nicht mehr stichhaltig. Vielmehr werden Aufklärung, Selbsterkenntnis und Selbstbestimmung der Beschäftigten durch die gemeinsame Einigung auf ein Zielverhalten und die gemeinsame Nudge-Entwicklung gefördert. So angewendet, ist Nudging eine Hilfe, sich so zu verhalten, wie man eigentlich möchte.



## Warum unterstützt die BG ETEM ihre Mitgliedbetriebe beim Nudging?

Die Zahl schwerer und tödlicher Unfälle bei der Arbeit ist in den letzten hundert Jahren deutlich gesunken. Dies gelang durch eine kontinuierliche Verbesserung der Unfallprävention, die technische, organisatorische und personenbezogenen Maßnahmen umfasst. Die Statistiken der Unfallversicherungsträger zeigen jedoch auch, dass in den letzten Jahren kein weiterer signifikanter Rückgang der Unfallzahlen gelungen ist. Nach Auswertung einer Vielzahl von Unfällen wird deutlich, dass menschliches (Fehl-)Verhalten eine explizite Rolle bei der Entstehung spielt. Die BG ETEM hat sich das Ziel gesetzt, durch die Kampagne **komm mit mensch** die Entwicklung einer Kultur der Prävention in ihren Mitgliedsbetrieben und der gesamten Gesellschaft zu unterstützen. Mithilfe der Nudging-Methode wird menschliches Verhalten reflektiert und durch die Besinnung auf gemeinsame Prinzipien an eigene und die Unternehmensziele angepasst. Dadurch werden Sicherheit und Gesundheit als Werte etabliert und selbstverständlich zur Grundlage jeder Entscheidung gemacht. Die BG ETEM stellt leicht umsetzbare Handlungshilfen zur Verfügung, die diese Kultur der Prävention vorantreiben – auch zum Thema Nudging (s. Infobox).



Diese BG ETEM-Broschüre beschreibt, wie Betriebe systematisch sicheres und gesundes Verhalten fördern können.

## Nudging: kreative Ideen für sicheres und gesundes Verhalten

Die BG ETEM-Broschüre „Nudging: kreative Ideen für sicheres und gesundes Verhalten“ beschreibt, wie Betriebe systematisch sicheres und gesundes Verhalten fördern können. Sie hilft, menschliches (Fehl-)Verhalten zu verstehen und durch gezielte verhaltenssteuernde Maßnahmen verhaltensbedingte Unfälle zu verhindern.

Die Broschüre empfiehlt zunächst einen Rundgang im Betrieb, so dass unsichere Situationen entdeckt werden (z. B. versperrte Fluchtwege). In einem Workshop mit Beschäftigten aus den problematischen Bereichen werden gemeinsam die Ursachen für die unsicheren Situationen analysiert. Soweit menschliches Verhalten eine wichtige Rolle spielt, gilt es jetzt, die Motive der Beteiligten zu verstehen, um sie danach für die Entwicklung passender Nudges zu nutzen.

Das Ziel ist immer, einen Weg zu finden, der die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass langfristig das sichere und gesunde Verhalten gezeigt wird. Die am Workshop teilnehmenden Beschäftigten gestalten ihre Lösungsideen aktiv selbst. Ein übersichtliches Poster führt durch die einzelnen Schritte, und jedes Verhaltensprinzip wird illustrativ mit einem Cartoon und mit erläuternden Leitfragen erklärt. Dadurch kommt ein weiteres Wirkprinzip des Nudgings zur Geltung: der Humor. Abschließend wird in einem Entscheidungstreffen die Umsetzung der Ideen beschlossen.

Mithilfe der Broschüre kann die Methode von den Betrieben selbst durchgeführt werden. Die Arbeitspsychologinnen und -psychologen der BG ETEM unterstützen bei der Durchführung eines ersten Workshops.

## Literatur

- ▶ Bornemann, B. & Smeddinck, U. (2016). Anstößiges Anstoßen? – Kritische Beobachtungen zur „Nudging“-Diskussion im deutschen Kontext. Zeitschrift für Parlamentsfragen, 47(2), 437–459.
- ▶ Fischer, M. & Lotz, S. (2014). Ist sanfter Paternalismus ethisch vertretbar? Eine differenzierende Betrachtung aus Sicht der Freiheit. Sozialer Fortschritt, 63(3), 52–57.
- ▶ Krisam, M.; von Philipsborn, P. & Meder, B. (2017): Nudging in der Primärprävention. Eine Übersicht und Perspektiven für Deutschland, in: Gesundheitswesen 79 (2), S. 118.
- ▶ Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2008). Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness. New Haven: Yale University Press.

## Kontakt zu den Autoren:

Dr. Just Miels  
miels.just@bgetem.de  
Telefon 0221 3778 6209

Isabell Kuczynski  
kuczynski.isabell@bgetem.de  
Telefon 0221 3778 6203

## Bildnachweis:

Seite: 4: ty/stock.adobe.com-189928270

**Berufsgenossenschaft  
Energie Textil Elektro  
Medienerzeugnisse**

Gustav-Heinemann-Ufer 130  
50968 Köln  
Telefon 0221 3778-0  
Telefax 0221 3778-1199

 [www.bgetem.de](http://www.bgetem.de)

 [facebook.com/bgetem](https://facebook.com/bgetem)

 [youtube.com/diebgetem](https://youtube.com/diebgetem)

 [twitter.com/bg\\_etem](https://twitter.com/bg_etem)

 [instagram.com/bg\\_etem](https://instagram.com/bg_etem)

 [xing.to/bgetem](https://xing.to/bgetem)

 [de.linkedin.com/company/bgetem](https://de.linkedin.com/company/bgetem)