

CENTRE FOR SUSTAINABILITY MANAGEMENT (CSM)

NUDGING

Kompakte Einblicke aus 20 Jahren Green MBA
Tools - Praxis - Expert*innen

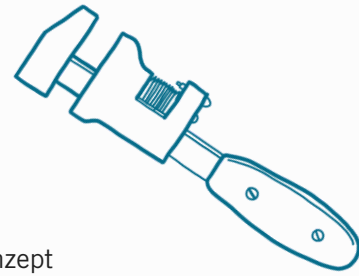
16/20



NUDGING

Wie nachhaltiges Verhalten leichter gemacht wird

DAS TOOL



In Zeiten stetig wachsender und unübersehbarer Umweltprobleme müssen wir unser Konsumverhalten überdenken und anpassen. In vielen Kontexten werden nicht-nachhaltige Optionen als der Standard wahrgenommen. Das Konzept des (Green) Nudging (engl. anstupsen) bietet eine Möglichkeit, Menschen auf eine möglichst einfache und unaufdringliche Weise in Richtung nachhaltiger Handlungsweisen zu lenken, ohne ihnen die Möglichkeit zu nehmen, selbstständig ebene Entscheidungen zu treffen (vgl. Sunstein 2014, 583 ff.).

Konsument*innen-entscheidungen entstehen aus dem Zusammenspiel zwischen Kontextfaktoren, automatisierten kognitiven Prozessen und reflektierendem Denken. Nudges können sowohl in der Kognition (Informationen und Wissen), bei Emotionen oder bei Verhalten (motorische Bewegungen) ansetzen (vgl. Cadario & Chandon 2020, 465).

Unternehmen können Nudges in verschiedenen Kontexten für sich nutzbar machen und nachhaltiges Verhalten erleichtern. Einerseits können sie intern Strukturen verändern, um es Angestellten möglich zu machen, nachhaltige Entscheidungen zu treffen. Andererseits können Konsumierende darin bekräftigt werden, umweltfreundlichere Produkte zu kaufen. Verschiedene Arten von Nudges haben sich in der bisherigen Forschung bewährt:

- das **Default Nudge**, welches auf der Annahme basiert, dass Menschen dazu neigen, bei voreingestellten Optionen zu bleiben, und somit anhand von Standardvorgaben beeinflusst werden können,
- das **Social Norm Nudge**, welches auf den Einfluss sozialer Normen abzielt, um das individuelle Verhalten zu beeinflussen, indem mitgeteilt wird, wie andere sich in ähnlichen Situationen verhalten,
- die **Bereitstellung von Informationen** mit dem Ziel, Informationen für Konsument*innen einfacher zugänglich sowie verständlicher zu präsentieren und relevante Informationen hervorzuheben,
- die **Veränderung der Umgebung**, in welcher die physischen Gegebenheiten angepasst werden, um gezieltes Verhalten zu fördern, z. B. verkleinerte Tellergrößen zur Minimierung von Lebensmittelabfällen (vgl. Stopper 2022, 204 ff.).

In der Anwendung von Nudges gilt es immer mitzudenken, dass es ein schmaler Grat zwischen der Gestaltung von Optionen und Manipulation ist. Kriterien wie Transparenz, Freiwilligkeit, Fairness und Autonomie können dabei helfen, die Balance zu bewahren (vgl. Sunstein 2014, 584).

Text: Alexa Böckel

SCHLAGWÖRTER

- Verhaltensänderung
- Konsumierende
- Beeinflussung

WAS ES BRAUCHT

- Verständnis von Entscheidungsprozessen von Verbraucher*innen
- Gestaltungsmöglichkeit von Kontextfaktoren (z. B. Point of Sale)
- Reflexionskompetenz

NETZWERK & FORSCHUNG

DIE EXPERTINNEN

Alexa Böckel promoviert, lehrt und forscht am Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg, ist Stipendiatin der Deutschen Bundesstiftung Umwelt und Junior Researcher am Wuppertal Institut. Sie forscht zu Entrepreneurship in der Circular Economy und untersucht, durch welche Mechanismen Entrepreneure einen Beitrag zur Nachhaltigkeitstransformation leisten können. Gleichmaßen nimmt sie unternehmerische Ökosysteme in den Fokus und wie diese Entrepreneure in ihren nachhaltigen Aktivitäten unterstützen können. Vorher hat sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin den Social Change Hub der Leuphana Universität geleitet, arbeitete an der TU Dresden, war DigitalChangeMaker beim Hochschulforum Digitalisierung und forschte zu Corporate Digital Responsibility, Blockchain in der Circular Economy und Crowdfunding für nachhaltige Unternehmen.



Begleitforscherinnen des Nudging-Projekts



Ann-Kathrin Nies ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Management und Organisation an der Leuphana Universität Lüneburg. Hier promoviert, forscht und lehrt sie im Bereich Marketing mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit. Ihre Forschungsschwerpunkte sind nachhaltiges Konsumverhalten und der Einsatz von Nudging zur Förderung nachhaltigen Konsums.



Prof. Dr. Monika Imschloß ist seit 2020 Professorin für BWL, insbesondere Marketing, an der Leuphana Universität. Sie beschäftigt sich primär mit Fragen rund um das Konsum- und Kaufverhalten in Handels-Kontexten. Inhaltlich werden hierbei insbesondere Schwerpunkte auf Aspekte des multisensorischen Marketings, der Digitalisierung und der Nachhaltigkeit gelegt. So wird im Rahmen des Forschungsprogramms untersucht, wie sensorische Reize (v. a. Musik) das Kauf- und Konsumverhalten beeinflussen und wie Konsumierende auf digitale Innovationen (z. B. Self-Tracking Apps, Software-Upgradeability), nachhaltige Produkte (z. B. Upcycling) und auf Nudges zur Förderung nachhaltiger Entscheidungen reagieren.



„Die einfache Umsetzung von Nudges im unternehmerischen Alltag ermöglicht es Unternehmen, mit geringem Aufwand einen aktiven Beitrag zur Förderung nachhaltiger Konsummuster zu leisten. So kann es Konsumierenden beispielsweise leichter fallen, sich für die nachhaltigere Option zu entscheiden, wenn die nachhaltigen und nicht die konventionellen Optionen als z. B. voreingestellter Standard bei der Auswahl angeboten werden.“

PROF. DR. MONIKA IMSCHLOSS

CIRCULAR FUTURES VON PROJECTTOGETHER

Nudging im Bereich Mehrweg

DIE PRAXIS

ProjectTogether gGmbH ist eine soziale Organisation, die seit 2015 in unterschiedlichen Projekten gesellschaftliche Probleme adressiert. Während der Corona-Pandemie hat ProjectTogether mit anderen Akteur*innen der Zivilgesellschaft und Wirtschaft einen Hackathon organisiert, um Herausforderungen der öffentlichen Hand mit Innovator*innen zu lösen. In den Projekten geht es um die Transformation der Landwirtschaft, die Gestaltung der Willkommenskultur und Integrationspolitik, sowie um die Transformation zur Circular Economy.

Änderung des Mehrweg-Paradigmas durch Allianzbildung

Das Projekt Circular Futures hat dafür gemeinsam mit dem WWF und dem Mehrwegverband die Umsetzungsallianz für Mehrweg-To-Go mehrweg.einfach.machen gegründet. Seit Januar 2023 greift die Mehrwegangebotspflicht und bestimmte gastronomische Betriebe sind verpflichtet, Mehrwegbehältnisse anzubieten und über das Angebot zu informieren.

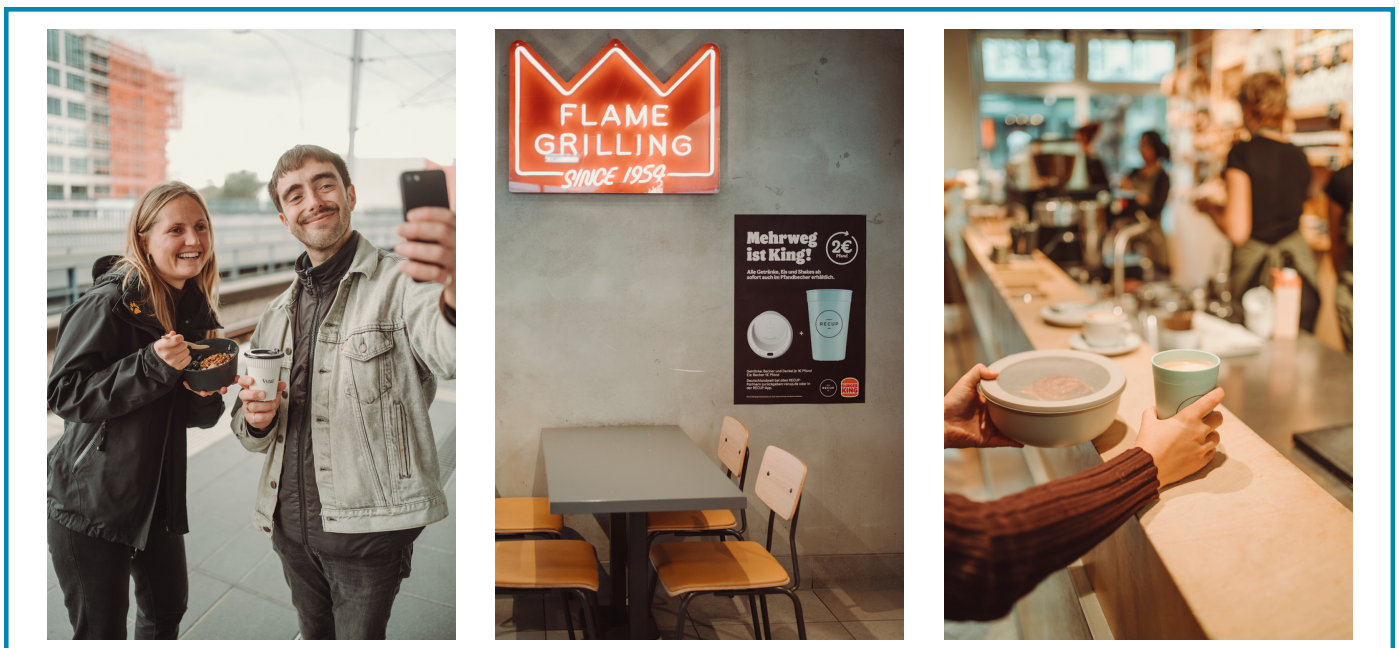
Herausforderungen in der Gastronomie

Mehrweg-To-Go-Behältnisse sind in der richtigen Anwendung und bei ausreichenden Umlaufzahlen umweltfreundlicher, günstiger für die Betriebe und fühlen sich in der Nutzung hochwertiger an. Folglich müssten gastronomische Betriebe und Verbraucher*innen sofort auf Mehrweg umsteigen wollen. Jedoch wissen Verbraucher*innen häufig nicht, wie die jeweiligen Mehrwegsysteme funktionieren und was die Vorteile sind. Gleichzeitig haben gastronomische Betriebe kaum Kapazitäten, um sich selbst zu informieren und um umfassende Informationen für Verbraucher*innen aufzubereiten und bereitzustellen.

Nudging-Experiment im Mehrweg-To-Go-Bereich

Innerhalb der Allianz wurden deswegen verschiedene Ansatzpunkte – wie eine vereinfachte Rückgabe von Mehrwegbehältnissen, die Unterstützung von Städten und Kommunen beim Vollzug der Mehrwegangebotspflicht oder die Erhöhung der Nachfrage bei Verbraucher*innen – identifiziert.

In diesem Zusammenhang hat Circular Futures das Nudging-Experiment im Mehrweg-To-Go-Bereich ins Leben gerufen. Dieses Experiment besteht aus drei Phasen: Sammlung von Nudges, experimentelles Testen und Verbreitung von erfolgreichen Nudges.



Quelle: ProjectTogether, Marlene Charlotte Limburg



Die Phasen

In der ersten Phase wird, um möglichst unterschiedliche Ideen zu Nudges zu generieren und sowohl aus Sicht von gastronomischen Betrieben wie auch Verbraucher*innen kreative Nudges zu sammeln, ein Crowdsourcing-Prozess gestartet. Über einen offenen Aufruf, kombiniert mit einem Gewinnspiel auf Social Media und einem Ideen-Workshop werden verschiedene Nudging-Ideen entwickelt.

Beispielsweise dürfen Kund*innen, die einen Becher zurückgeben wollen, sich in der Schlange vorrängeln oder Einwegbehältnisse werden mit einem Preis versehen. Die gesammelten Ideen werden dann gemeinsam mit Wissenschaftler*innen evaluiert und ein diverses Set an Nudges ausgewählt.

In der zweiten Phase werden systemgastronomische Betriebe verschiedener Größe und Zielgruppen gewonnen, wie Burger King und Haferkater. Diese haben sich bereit erklärt, in einigen Filialen die Nudges über zwei Wochen zu testen. Die Ergebnisse der Tests werden zusammengeführt und ausgewertet.

In der dritten Phase werden die erfolgreichsten Nudges und Anleitungen, wie sie umgesetzt werden können, in einem Playbook zusammengefasst und an die Gastronomie herausgegeben.

Das Nudging-Experiment zeigt, wie durch Crowdsourcing die Schwarmintelligenz vieler Akteur*innen genutzt werden kann, um Nudges zu entwickeln und zu implementieren. Ein positiver Nebeneffekt ist die öffentliche Aufmerksamkeit, die für alle Beteiligten und das Thema generiert wird.

Text: Alexa Böckel

ABLAUF

1. Formulierung der Problemstellung
2. Zielsetzung der Nudges
3. Beteiligungsprozess und Sammlung der Nudges
4. Durchführung der Nudging-Experimente
5. Auswertung mit wissenschaftlicher Unterstützung
6. Verbreitung von getesteten Nudges

AKTEUR*INNEN

- Prozesskoordinator*innen
- Gastronomische oder andere testende Betriebe
- Verbraucher*innen
- Wissenschaftler*innen

HOME COMING DAYS 2023

Blogbeitrag mit u. a. Henrike Schlottmann von ProjectTogether:



LITERATUR

- Cadario, R. & Chandon, P. (2020): Which healthy eating nudges work best? A meta-analysis of field experiments, *Marketing Science*, Vol. 39, No. 3, 465–486.
- Stopper, T. (2022): Nudging als Instrument zur Förderung nachhaltigen Konsums. Eine konzeptionelle Analyse unter besonderer Berücksichtigung der empirischen Literatur, *Junior Management Science*, Vol. 7, 201–217.
- Sunstein, C. R. (2014): Nudging: A very short guide, *Journal of Consumer Policy*, Vol. 37, 583–588.

ÜBER DIESE TOOLBOX

Tools - Praxis - Expert*innen aus 20 Jahren MBA Sustainability Management

Die MBA-Toolbox for Sustainability Management ist als Projekt zum 20-jährigen Jubiläum des MBA Sustainability Management am Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg entstanden. Sie versammelt, was uns täglich anspricht: Die Menschen, die Herausforderungen in Transformationsprozesse verwandeln, die Werkzeuge, die sie hierzu befähigen und die erfolgreiche Umsetzung selbst. All dies schärft unseren optimistischen Blick auf die Zukunft und ermöglicht, Wirtschaft und Gesellschaft zu verändern.

2003 gründeten wir mit dem MBA Sustainability Management den ersten „Green MBA“ und waren weltweit ein Pionier. Heute für morgen managen – das ist der Kern unseres Weiterbildungsstudiums. Das Ziel: Studierende mit Wissen und Werkzeugen stärken, nachhaltige Entwicklung unternehmerisch umzusetzen.

- **Wirkungsorientiert – die Nachhaltigkeitstransformation verantwortungsvoll gestalten**
- **Ganzheitlich – Fachkompetenzen, Managementqualitäten und soziale Kompetenzen weiterentwickel**
- **Vernetzt – Teil des größten universitären Netzwerks zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement werden**

Insgesamt 20 Tools aus 20 Jahren MBA stellen wir in diesem Projekt vor. An dieser Toolbox haben viele Menschen mitgearbeitet. Sie sind ehemalige Studierende, Praxispartner*innen, Wissenschaftler*innen, Nachhaltigkeitsmanager*innen, Gründer*innen und alle Expert*innen auf ihrem Gebiet. Daher danken wir herzlich für die Beiträge zu dieser Toolbox, für Anregungen, Texte, Ergänzungen und Unterstützung. Wir freuen uns darauf, das Netzwerk weiter auszubauen und mit dem CSM und unseren Weiterbildungsangeboten mit Wissen und Werkzeugen für die Zukunft zu qualifizieren. www.leuphana.de/mba-sustainability

DAS INSTITUT

Das Centre for Sustainability Management (CSM) ist ein international ausgerichteter Forschungshub für zukunftsfähiges Unternehmertum und ein Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeitsmanagement. Das CSM bietet den berufsbegleitenden MBA und verschiedene Zertifikatsprogramme im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement im Rahmen des Weiterbildungsmodells der Leuphana Professional School an. 2023 wurde das CSM für das langjährige Engagement mit der „Nationalen Auszeichnung – Bildung für nachhaltige Entwicklung“ gewürdigt, die im Rahmen des [UNESCO-Programms BNE 2030](#) für eine lebenswerte, nachhaltige Gestaltung unserer Gesellschaft vergeben wird. www.leuphana.de/csm

DIE LEUPHANA

Nachhaltigkeit ist für die Universität ein auf allen Ebenen gelebtes universitäres Handlungsprinzip, das in ihrem Leitbild fest verankert ist. Damit ist sie eine Vorreiterin in der Bildungslandschaft: 2023 erhielt die Leuphana den „Deutschen Nachhaltigkeitspreis“ in der Kategorie „Schulen & Hochschulen“.

IMPRESSUM

Prof. Dr. Dr. h.c. Stefan Schaltegger | Leuphana Universität Lüneburg | Centre for Sustainability Management (CSM) | Universitätsallee 1 | 21335 Lüneburg
Redaktion: Clara Niekamp, Anna Lorscheider | Layout: Anna Lorscheider |
Lektorat: Sabine Arendt, Anna Michalski | Druck: Bartels Druck GmbH
Lüneburg | Unterstützung: Lilian Kraus vom Kleff, Janette Tyborski, Dana Klegin, Nicole Laka | Bildnachweis: Anna Lorscheider, wenn nicht anders gekennzeichnet | Stand: Dezember 2023

