



Verhaltensänderungen steuern

Theoretische Orientierungspunkte und konzeptionelle Wegweiser für die angewandte verhaltenswissenschaftliche Beratung

(White Paper v01 | 30-05-2024)



Das White Paper von Behavioural Leeway steht im Rahmen einer Creative Commons Namensnennung-ShareAlike Lizenz zur freien Verfügung.

1. Einleitung	2
Nutzung von Verhaltensspielräumen.....	2
1.1 Überblick über angewandte verhaltenswissenschaftliche Beratung	3
Prominente Anwendungsbeispiele	3
Die Verhaltenswissenschaft als Filterlinse nutzen	3
Interdisziplinarität und evolutorisches Denken in der Politikgestaltung.....	4
1.2 Menschenzentrierte Strategie der Verhaltensänderung	4
Integration von persuasivem Design und Gewohnheitsbildung	5
Methodologischer Pluralismus im Verhaltensdesign	5
Verbindung von Mikro- und Makroperspektiven.....	5
2. Verhaltensorientiertes Change-Management.....	6
Inspiration für den Wandel: Verhaltensänderungen und Organisations-Mindsets.....	6
Heuristiken und Verzerrungen vs. ökologische Rationalität	7
Steigerung der Teamleistung	8
Nutzung der Verhaltensforschung zur Förderung von Fairness und Inklusion.....	9
3. Verhaltensorientierte Innovation	10
Anwendung evolutionärer Prinzipien	10
Verhaltensbasiertes Anreizdesign und die Skalierung innovativer Ideen	11
Psychologische Sicherheit als Schlüsselfaktor	12
Steigerung der organisatorischen Ambidextrie	13
4. Umweltfreundliche Verhaltensänderung.....	14
Umweltpsychologie und Verhaltensdesign.....	14
Verhaltensentscheidungstheorie und umweltbezogene Entscheidungsfindung.....	15
Grüne Verhaltensweisen der Mitarbeiter.....	17
5. Verhaltensorientiertes Politikdesign: Behavioural Public Policy	19
Über Nudging und Entscheidungsarchitekturen hinaus	19
Choice-Infrastruktur: Eine Abkehr von der ersten Welle der BPP	20
Die i-frame vs. s-frame Agenda für verhaltensorientierte Politik.....	21
Reziprozität in verhaltensorientiertem Politikdesign	21
6. Übergreifende Themen im Design von Verhaltensinterventionen.....	23
Verhaltensbasierte KPIs.....	23
Das COM-B-Modell und das Behaviour Change Wheel	23
Techniken zur Gewohnheitsbildung.....	23
Behavioural Journey Mapping	23
Wirksamkeit verhaltensorientierter Interventionskonzepte	23
Akzeptanz von Nudging durch gezielte Framing-Techniken.....	24
Ethische Herausforderungen im Design von Verhaltensinterventionen	24
7. Schlussfolgerung	25
Der Fokus angewandter verhaltenswissenschaftlicher Beratung	25
Verhaltenswissenschaft in Handlungsempfehlungen übersetzen.....	26
In a nutshell: Die Vorteile verhaltenswissenschaftlicher Beratung.....	26

1. Einleitung

Während Organisationen zunehmend nach wirksamen Strategien suchen, um die Komplexität menschlichen Verhaltens zu verstehen und zu beeinflussen, gewinnen die Erkenntnisse und Methoden der Verhaltenswissenschaft zunehmend an Bedeutung. Dieses Dokument beleuchtet das Gebiet der angewandten Verhaltenswissenschaft in der Beratungspraxis und bietet einen umfassenden Überblick über die Prinzipien und Praktiken, die Behavioural Leeway als wissenschaftsbasiertes Beratungsunternehmen im Bereich Verhaltensänderung leiten. Es werden zentrale theoretische Grundlagen hervorgehoben und konzeptionelle Leitlinien aufgezeigt, wie die Verhaltenswissenschaft transformative Veränderungen innerhalb und außerhalb von Organisationen bewirken kann.

Das Papier ist in sieben Kapitel unterteilt: Die Kapitel 2 bis 5 behandeln die vier Hauptkompetenzbereiche von Behavioural Leeway. Kapitel 6 bietet einen kurzen Überblick über einige bereichsübergreifende Themen im Design von Verhaltensinterventionen. Kapitel 7 schließt mit einem prägnanten Überblick über unseren Ansatz in der angewandten verhaltenswissenschaftlichen Beratung und erläutert, wie wir wissenschaftliche Erkenntnisse in praktische Empfehlungen für unsere Kunden umsetzen.

Die Nutzung von Verhaltensspielräumen

„Behavioural Leeway“ (Verhaltensspielraum) bezieht sich im Kontext der angewandten verhaltenswissenschaftlichen Beratung auf die Fähigkeit von Menschen, routinemäßige Verhaltensweisen zu überwinden und bewusst alternative Verhaltens- und Handlungsweisen zu wählen. Dieser Spielraum ist ein konzeptueller Grundpfeiler im verhaltensorientierten Change-Management, da er es ermöglicht, Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten, indem Verhalten gezielt beeinflusst und verändert wird.

Der Verhaltensspielraum wird durch verschiedene Faktoren geprägt, darunter kognitive Prozesse, soziale Einflüsse, Umweltbedingungen und individuelle Präferenzen. Um wirksame Interventionen und Strategien zur Verhaltensänderung zu entwickeln, müssen all diese Faktoren berücksichtigt werden, da sie das Verhalten unterschiedlich stark beeinflussen können.

Gezielt genutzt, kann der Verhaltensspielraum den organisatorischen Wandel unterstützen, indem er die Anpassungsfähigkeit von Teams und Mitarbeitenden stärkt. Dazu ist es entscheidend, die Faktoren, die das Verhalten beeinflussen – wie etwa die Organisationskultur oder externe Herausforderungen – genau zu analysieren und passende Maßnahmen gezielt umzusetzen. So lassen sich Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, Beschäftigte aktiv einbinden und nachhaltige Veränderungsinitiativen wirksam vorantreiben.

1.1 Überblick über angewandte verhaltenswissenschaftliche Beratung

Die angewandte verhaltenswissenschaftliche Beratung ist ein sich entwickelndes Feld, das Erkenntnisse aus der Verhaltenswissenschaft nutzt, um Impulse für die Gestaltung von Organisationsentwicklung und Politikdesign zu liefern. Dieses Feld konzentriert sich darauf, menschliches Verhalten zu verstehen und zu beeinflussen, um effektive Veränderungen anzustoßen und Entscheidungsprozesse zu verbessern.

Die Entwicklung der Verhaltenswissenschaft als Grundlage für praktische Anwendungen wird von mehreren Schlüsseldisziplinen unterstützt, die in der wissenschaftlichen Literatur hervorgehoben werden. Die Verhaltensökonomie kombiniert Psychologie und Ökonomie, um Entscheidungsprozesse zu erforschen, und stellt damit die traditionellen ökonomische Vorstellungen von Rationalität in Frage. Die Kognitionspsychologie untersucht mentale Prozesse wie Wahrnehmung, Gedächtnis und Argumentation, um zu verstehen, wie Menschen denken und Entscheidungen treffen. Die Sozialpsychologie beleuchtet, wie soziale Interaktionen und Kontexte individuelles Verhalten beeinflussen, und hebt die Rolle sozialer Normen hervor. Zudem befassen sich die Konzepte des "Nudging" und der "Choice Architecture" damit, Verhalten subtil zu lenken, indem Wahlmöglichkeiten so strukturiert werden, dass bessere Ergebnisse erzielt werden, ohne die individuelle Freiheit einzuschränken.

Prominente Anwendungsbeispiele

Die verhaltenswissenschaftliche Beratung hat sich in einer Reihe von Kontexten erfolgreich bewährt. Im Management von Organisationsveränderungen werden verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse genutzt, um die Beschäftigtenbindung zu stärken, die Teamleistung zu verbessern und inklusive Unternehmenskulturen zu schaffen. Bei der Gestaltung von Public Policy trägt die Verhaltenswissenschaft zur Entwicklung von Interventionen bei der Bewältigung von Herausforderungen in den Feldern Gesundheit, Bildung und Umweltschutz bei. Darüber hinaus können Unternehmen durch das Verständnis der Konsumententscheidungen effektivere Marketingstrategien und Produktdesigns entwickeln.

Die Verhaltenswissenschaft als Filterlinse nutzen

Das "Manifest zur Anwendung der Verhaltenswissenschaft" (Hallsworth, 2023) plädiert dafür, die Verhaltenswissenschaften als Filter-Objektiv zu nutzen, um das Erreichen von politischen und organisatorischen Zielen zu verbessern, indem Forschung in praktische Interventionen übersetzt wird, die reale Probleme adressieren. Es betont die Kontextsensitivität, ethische Überlegungen, evidenzbasierte Ansätze und interdisziplinäre Zusammenarbeit. Das Manifest konzentriert sich auf skalierbare und nachhaltige systemische Veränderungen und betont die Bedeutung der öffentlichen Beteiligung. Durch die Einbeziehung dieser Prinzipien soll die Verhaltenswissenschaft praktisch, ethisch und wirkungsvoll angewendet werden, um politische und organisatorische Praktiken zu verbessern.

Interdisziplinarität und evolutorisches Denken in der Politikgestaltung

Die zunehmende Interdisziplinarität der verhaltenswissenschaftlichen Beratung ist gekennzeichnet durch die Verschmelzung verschiedener Fachgebiete wie Psychologie, Ökonomie, Soziologie und Anthropologie. Eine bemerkenswerte Entwicklung in diesem Bereich ist die Übernahme des kulturellen Evolutionsdenkens (Schimmelpfennig und Muthukrishna, 2023), das untersucht, wie sich kulturelle Praktiken und Normen im Laufe der Zeit verändern und das Verhalten beeinflussen. Zu den Kernkonzepten dieses Ansatzes gehören die kulturelle Transmission, die untersucht, wie Verhaltensweisen und Normen über Generationen und Gesellschaften hinweg weitergegeben werden; das soziale Lernen, das untersucht, wie Individuen durch Beobachtung und Nachahmung anderer lernen; und die Gruppenselektion, die analysiert, wie sich Verhaltensweisen entwickeln und überdauern, die Gruppen und nicht nur Einzelpersonen zugutekommen.

In der Politikgestaltung bietet das kulturevolutionäre Denken einen Rahmen für das Design von Public Policy, welches sich verändernde kulturelle Praktiken und deren Einfluss auf das Verhalten berücksichtigt. Dieser Ansatz konzentriert sich auf langfristige Verhaltensänderungen durch die Gestaltung von Maßnahmen, die im Laufe der Zeit nachhaltiges Verhalten fördern. Dieser Ansatz konzentriert sich auf langfristige Verhaltensänderungen, indem Politiken entworfen werden, die nachhaltiges Verhalten über einen längeren Zeitraum hinweg fördern.

1.2 Menschenzentrierte Strategie der Verhaltensänderung

Die Prinzipien des menschenzentrierten Designs betonen, wie wichtig es ist, die Bedürfnisse, Motivationen und Präferenzen von Zielgruppen zu verstehen, um sinnvolle Verhaltensänderungen zu erreichen. Auf den Menschen ausgerichtete Strategien zur Verhaltensänderung basieren auf mehreren Schlüsselkonzepten der angewandten Verhaltenswissenschaft.

Die Kombination von Verhaltensökonomie und kognitiver Psychologie hat unser Verständnis dafür vertieft, wie Menschen Entscheidungen treffen und wie diese Entscheidungen beeinflusst werden können. Konzepte wie Heuristiken, Verzerrungen und Framing-Effekte spielen eine wesentliche Rolle bei der Gestaltung von Interventionen, die natürliche menschliche Tendenzen berücksichtigen.

Zweitens ist der Einfluss sozialer Dynamiken, wie er in der Sozialpsychologie untersucht wird, von entscheidender Bedeutung. Soziale Normen, Gruppenzwang und Gruppenverhalten beeinflussen individuelle Handlungen erheblich. Daher ist es für die Entwicklung einer Strategie zur Verhaltensänderung unerlässlich den weiteren sozialen Kontext einzubeziehen. Ein praktisches Beispiel für die Anwendung dieser sozialen Dynamik ist das Konzept der Entscheidungsarchitektur (*choice architecture*), bei dem es darum geht, das Umfeld für Entscheidungen so zu gestalten, dass dies Menschen zu besseren Ergebnissen führt, ohne ihre Entscheidungsfreiheit einzuschränken.

Integration von persuasivem Design und Gewohnheitsbildung

Die Einbeziehung von Erkenntnissen aus dem *Persuasive Design* (Cialdini, 1993) und B.J. Fogg's *Tiny Habits* (2020) hat den Bereich des Verhaltensdesigns erheblich beeinflusst. Cialdinis Prinzipien wie Reziprozität, sozialer Beweis und Knappheit bieten eine solide Grundlage, um menschliches Verhalten effektiv zu beeinflussen. Diese Prinzipien sind von zentraler Bedeutung bei der Entwicklung von Strategien, die Menschen subtil und ethisch dazu anregen, gewünschte Verhaltensweisen schrittweise zu entwickeln. Die Methode der *Tiny Habits* betont die Wirksamkeit kleiner, schrittweiser Veränderungen und schlägt vor, dass Verhaltensänderungen am nachhaltigsten sind, wenn sie mit kleinen, leicht umsetzbaren Aktionen beginnen, die allmählich an Dynamik gewinnen. Dieser Ansatz fokussiert auf Einfachheit und Unmittelbarkeit und ist daher besonders nützlich in Organisationen, in denen schrittweise, skalierbare Verbesserungen erforderlich sind.

Die Kombination von persuasivem Design mit Techniken der Gewohnheitsbildung hat das Verhaltensdesign maßgeblich geprägt. Diese integrierte Herangehensweise hat zu verfeinerten und wirkungsvolleren Verhaltensinterventionen geführt, die sowohl theoretisch fundiert als auch praktisch umsetzbar sind. Sie ermöglicht es Organisationen, dauerhafte Veränderungen zu bewirken, Entscheidungsprozesse zu verbessern, die Teamleistung zu steigern und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu fördern. Dieser umfassende Ansatz stellt sicher, dass Verhaltensänderungen nicht nur initiiert, sondern auch langfristig aufrechterhalten werden, was zu transformativen Ergebnissen auf allen Ebenen einer Organisation führt.

Methodologischer Pluralismus im Verhaltensdesign

Die Weiterentwicklung von Methoden des Verhaltensdesigns wird durch die Entwicklung strukturierter Rahmenwerke beeinflusst, die Techniken zur Verhaltensänderung mit Designmethoden kombinieren. Durch die Zusammenführung von Erkenntnissen aus der Verhaltenswissenschaft und dem Design können Praktiker ein breites Spektrum an Werkzeugen und Ansätzen nutzen, um spezifische Verhaltensherausforderungen anzugehen. Der Einsatz einer Vielzahl von Methoden im Verhaltensdesign ist entscheidend für die Entwicklung von Interventionen, die wirkungsvoller, nutzerfreundlicher und ansprechender sind. Der iterative Ansatz im Verhaltensdesign, der sich auf Feedback, kontinuierliche Verfeinerung und empirische Nachweise stützt, führt letztlich zu wirkungsvolleren Interventionen, die tiefgreifende Verhaltensänderungen und positive Ergebnisse fördern.

Verbindung von Mikro- und Makroperspektiven

Bei der Transformation komplexer Organisationsumgebungen setzen Methoden des Verhaltensdesigns auf mehreren Ebenen an. Auf individueller Ebene zielen Strategien darauf ab, persönliches Wachstum und Verhaltensänderungen durch gezielte Interventionen zu fördern, die spezifische Handlungen adressieren. Für Teams liegt der Schwerpunkt auf der Verbesserung von Zusammenarbeit, Kommunikation und kollektiver Effektivität. Auf organisatorischer Ebene geht es

darum, ein Umfeld zu schaffen, das erwünschte Verhaltensweisen unterstützt und aufrechterhält, indem die Kultur und die organisatorischen Richtlinien mit den Erkenntnissen über das Verhalten in Einklang gebracht werden.

Die Interaktion zwischen breiten und fokussierten Perspektiven ist entscheidend für den Erfolg von Verhaltensänderungsinterventionen. Auf Mikroebene zielen Interventionen oft auf individuelles Verhalten ab, um Entscheidungen und Gewohnheiten direkt zu beeinflussen. Ein Beispiel dafür sind „grüne Nudges“, die umweltfreundliches Verhalten bei Einzelpersonen fördern sollen. Die Wirksamkeit dieser gezielten Strategien kann jedoch erheblich gesteigert werden, wenn sie im Kontext eines größeren Rahmens betrachtet werden. Indem breitere Faktoren wie soziale Normen, kulturelle Werte und politische Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, können Interventionen diese Dynamik auf Makroebene nutzen, um die gewünschten Verhaltensänderungen zu verstärken. Die Einbettung grüner Nudges beispielsweise in den größeren Kontext von Umweltverantwortung und kollektivem Handeln kann ihre Akzeptanz und Wirksamkeit bei Einzelpersonen erhöhen (Grelle *et al.*, 2024). Diese breitere Perspektive macht Verhaltensinterventionen effektiver, nachhaltiger und fördert das Erreichen der gewünschten Ziele.

2. Verhaltensorientiertes Change-Management

Inspiration für den Wandel: Strategien für Verhaltensänderungen und Organisations-Mindsets

Aktuelle Forschungsergebnisse heben die zentrale Rolle der Verhaltenswissenschaft bei der Beeinflussung der Mindsets in Organisationen hervor. Die Studie von Dweck (2006) über die Wachstums- und die fixe Denkweise zeigt, dass Menschen mit einem "Growth Mindset" eher Herausforderungen annehmen, Rückschläge überwinden und höhere Leistungen erzielen. Diese Denkweise fördert eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und Innovation in Organisationen und unterstützt anpassungsfähige, resiliente Verhaltensweisen.

Aufbauend auf Dwecks Arbeit untersucht Murphy (2024), wie ein organisatorisches Umfeld das Wachstumsdenken fördern kann. Murphy identifiziert Schlüsselkomponenten wie unterstützende Führung, integrative Praktiken und Weiterentwicklungsmöglichkeiten, die das Engagement der Mitarbeitenden, die Zusammenarbeit und den gemeinsamen Erfolg fördern. Durch die Integration der Erkenntnisse von Dweck und Murphy können Führungskräfte das Growth Mindset auf individueller Ebene fördern und eine Kultur des Wachstums im gesamten Unternehmen verankern, was dynamische und produktive Arbeitsplätze fördert. Die Verbindung der Mindset-Theorie mit evolutionären Organisationstheorien hebt zudem die Anpassungsfähigkeit und das Wachstumspotenzial von Institutionen hervor und bietet wertvolle Einsichten, um die organisatorische Effektivität zu steigern.

Barrah und Jordanov (2024) unterstreichen den bedeutenden Einfluss von kognitiven Verzerrungen, sozialer Dynamik und Umweltfaktoren auf das

Verhalten von Unternehmen. Ihre Forschung unterstreicht, wie wichtig es ist, die Verhaltenswissenschaft zu nutzen, um evidenzbasierte Interventionen zu entwickeln, die auf die psychologischen und sozialen Triebkräfte des Mitarbeiterverhaltens eingehen. Dieser Ansatz fördert nicht nur gewünschtes Verhalten und Anpassungsfähigkeit, sondern unterstützt auch einen nachhaltigen organisatorischen Wandel. Gibbons (2019) untersucht, wie die Verhaltenswissenschaft Veränderungen auf Team- und Organisationsebene vorantreiben kann, und hebt ihre Rolle bei der Stärkung von Führungskräften hervor, um organisatorische Dynamiken erfolgreich zu gestalten, nachhaltige Veränderungen zu fördern und die Gesamtleistung zu verbessern. Zusammen bilden diese Erkenntnisse eine solide Grundlage für die Entwicklung effektiver Verhaltensänderungsstrategien und unterstreichen die Notwendigkeit eines Umfelds, das kontinuierliches Lernen und Verbesserungen unterstützt.

Heuristiken und Verzerrungen vs. ökologische Rationalität in der Entscheidungsfindung in Organisationen

Im Kontext der Entscheidungsfindung in Organisationen gibt es eine anhaltende Debatte über die Wirksamkeit verhaltenswissenschaftlicher Werkzeuge und die Natur von Entscheidungsprozessen. Johnson (2021) untersucht den Einsatz von Nudging und Entscheidungsarchitekturen zur Steuerung von Entscheidungen. Dabei erkennt er zwar deren Fähigkeit an, Entscheidungen subtil zu beeinflussen, weist aber auch auf ihre Grenzen hin, insbesondere in komplexen Organisationsstrukturen. Johnson argumentiert, dass Nudges zwar bei der Entscheidungsfindung hilfreich sein können, aber die Komplexität organisatorischer Gegebenheiten nicht immer vollständig erfassen.

Moore und Bazerman (2022) plädieren für die Entwicklung von Systemen und Prozessen, die Mitarbeitende in die Lage versetzen, fundierte Entscheidungen zu treffen. Im Zentrum ihrer Argumentation steht die Nutzung von Nudging – also der subtilen Beeinflussung von Entscheidungen durch die Anpassung der Entscheidungsumgebung. Sie befürworten den Einsatz von Nudges und Standardeinstellungen zur Verbesserung der Entscheidungsfindung, warnen jedoch davor, diese Interventionen als universelle Lösung zu betrachten. Während sie die Wirksamkeit von Nudging anerkennen, betonen sie, dass ein übermäßiges Vertrauen auf diese Methoden problematisch sein kann, und plädieren für einen umfassenderen Ansatz, um die Entscheidungskompetenzen in Organisationen zu stärken.

Kahneman *et al.* (2021) betonen die negativen Auswirkungen von Inkonsistenz oder "Noise" in Prozessen der Entscheidungsfindung. Sie zeigen, wie selbst erfahrene Fachleute unter ähnlichen Bedingungen aufgrund von Zufallsvariabilität unterschiedliche Entscheidungen treffen können, was zu Ineffizienzen und Fehlern führt. Um Noise zu reduzieren, empfehlen sie strukturierte Entscheidungsprozesse, den Einsatz statistischer Werkzeuge und klare Richtlinien, um Konsistenz sicherzustellen und Variabilität zu reduzieren.

Todd und Gigerenzer (2007) sowie Gigerenzer *et al.* (2022) führen das Konzept der ökologischen Rationalität ein und stellen damit herkömmliche Ansichten über die Entscheidungsfindung in Frage. Sie argumentieren, dass Heuristiken,

also mentale Abkürzungen, nicht zwangsläufig fehlerhaft sind, sondern in bestimmten Kontexten adaptiv und effektiv sein können. Gigerenzer betont, wie wichtig es ist, den spezifischen Kontext zu verstehen, in dem Entscheidungen getroffen werden, und plädiert für den Einsatz einfacher Heuristiken, die auf bestimmte Umgebungen zugeschnitten sind. Während sie das Vorhandensein von "Noise" anerkennen, argumentieren sie, dass dies in bestimmten Situationen sogar vorteilhaft sein kann, und plädieren für einen differenzierteren Ansatz in der Entscheidungsfindung, der Kontext und Komplexität berücksichtigt.

Gigerenzers Sichtweise steht im Gegensatz zu der von Kahneman *et al.* (2021), die eine stärkere Standardisierung und den Rückgriff auf Algorithmen zur Minimierung der Variabilität befürworten. Sie legen den Fokus auf Konsistenz und Genauigkeit in Entscheidungsprozessen, während Gigerenzer den adaptiven Wert von Heuristiken betont.

Zusammenfassend spiegelt die Debatte über die Entscheidungsfindung in Organisationen unterschiedliche Ansichten über die Rolle verhaltenswissenschaftlicher Werkzeuge, den Einfluss von "Noise" und den Entscheidungsprozess selbst wider. Einige Experten plädieren für Ansätze, die auf spezifische Kontexte zugeschnitten sind, während andere die Bedeutung von Standardisierung und Präzision betonen. Die Integration dieser Perspektiven verdeutlicht die Notwendigkeit eines vielseitigen Ansatzes für die Entscheidungsfindung, der unterschiedliche Sichtweisen, strukturierte Prozesse zur Verringerung von Verzerrungen und ethische Nudging-Strategien anwendet, um sicherzustellen, dass Entscheidungen mit den Zielen der Organisation übereinstimmen.

Steigerung der Teamleistung

Die Steigerung der Teamleistung durch Prinzipien und Methoden der Verhaltenswissenschaft erfordert ein solides Verständnis zentraler Konzepte und theoretischer Grundlagen. Diese fungieren als Leitfäden, um Organisationen zu unterstützen, Verhaltenskenntnisse effektiv zu nutzen, um die Teamdynamik und Produktivität zu steigern. Im Zentrum dieses Ansatzes steht die Erkenntnis, dass menschliches Verhalten von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird, darunter kognitive Verzerrungen, soziale Dynamiken und individuelle Motivationen. Techniken des Verhaltensdesigns bieten praktische Strategien, wie z. B. die Verwendung von visuellen Hinweisen, um positive Verhaltensweisen in Teams zu fördern. Das Verständnis dieser Prinzipien ist unerlässlich, um Interventionen zu gestalten, die auf die Verbesserung der Teamleistung abzielen. Beispiele hierfür sind eine verbesserte Zusammenarbeit durch gezielte Kommunikationsstrategien oder eine erhöhte Produktivität durch strukturiertes Zielmanagement, das sich an Prinzipien der Verhaltenswissenschaft orientiert.

Das COM-B-Modell (Michie *et al.*, 2011; Michie *et al.*, 2014b) bietet einen nützlichen Rahmen für die Gestaltung von Verhaltensstrategien, indem es Fähigkeiten (*Capabilities*), Möglichkeiten (*Opportunities*) und Motivationen (*Motivations*) als Schlüsselfaktoren identifiziert, die das Verhalten beeinflussen. Indem diese Elemente berücksichtigt werden, können Organisationen gezielte

Interventionen entwickeln, um gewünschte Verhaltensweisen innerhalb von Teams zu fördern. Beispielsweise kann die Verbesserung der Teamfähigkeiten durch Schulungen und Kompetenzentwicklung zu besseren Leistungen führen, während die Schaffung von Möglichkeiten für Zusammenarbeit und Innovation das Engagement und die Produktivität steigern kann. Zudem kann die Ausrichtung von Aufgaben an den intrinsischen Motivationen der Einzelnen zu höheren Engagement- und Leistungsniveaus führen.

Es ist wichtig, teamorientierte Interventionen an den spezifischen Kontext und die Kultur der jeweiligen Organisation anzupassen. Was in einem Umfeld funktioniert, ist in einem anderen möglicherweise nicht effektiv. Daher müssen Organisationen ihre Strategien regelmäßig auf Basis von Feedback und sich ändernden Anforderungen bewerten und anpassen.

Nutzung der Verhaltensforschung zur Förderung von Fairness und Inklusion in Organisationen

Die Verhaltenswissenschaft bietet wertvolle Instrumente und Erkenntnisse für die Förderung von Fairness und Inklusion in Organisationen. Sie kann genutzt werden, um inklusive Strategien und Praktiken zu gestalten (Kepinski und Nielsen, 2021). Nudging-Techniken, wie die Organisation von Meetings, bei denen alle Stimmen gehört werden, oder die Einführung von Mentorenprogrammen, die bereichsübergreifende Interaktionen fördern, können inklusives Verhalten fördern. Strategien zur Reduzierung unbewusster Vorurteile bei Rekrutierung, Beförderung und Bewertung, wie etwa blindes Recruiting oder standardisierte Bewertungskriterien, können ebenfalls die Fairness steigern.

Prosoziales Verhalten wie Kooperation, Teilen und Unterstützung stärkt soziale Bindungen und schafft eine unterstützende Organisationskultur. Erkenntnisse aus experimentellen Studien über die Ursprünge prosozialen Verhaltens und die Rolle der Reziprozität im wirtschaftlichen Verhalten, die in öffentlichen Güterspielen, Ultimatum- und Diktator-Spielen demonstriert werden, sind besonders relevant für die angewandte verhaltenswissenschaftliche Beratung.

Forschungen zu Motivation und Anreizen in der Verhaltensökonomie zeigen, wie die wahrgenommene Fairness die Reaktionen der Menschen auf unterschiedliche Ressourcenverteilungen beeinflusst. Die Studien von Falk und Fischbacher (2006) sowie Fehr und Gächter (2000) zeigen, dass Menschen oft bereit sind, persönliche Vorteile zugunsten fairer Ergebnisse aufzugeben, was die Bedeutung sozialer Präferenzen im wirtschaftlichen Verhalten unterstreicht. So zeigen beispielsweise Öffentliche-Güter-Spiele, dass Einzelpersonen eher zu kollektiven Vorteilen beitragen, wenn Fairnessnormen eingehalten werden. Dies deutet darauf hin, dass Organisationen Richtlinien schaffen sollten, die Transparenz und eine faire Verteilung von Ressourcen fördern, um Kooperation zu stärken.

Reziprokes Verhalten, das darauf beruht, auf die Handlungen anderer mit ähnlichen Handlungen zu reagieren, fördert ein Gefühl von gegenseitiger Verantwortung und Zusammenarbeit. Dieses Verhalten baut Vertrauen und

Kooperation innerhalb von Teams auf. Wenn Beschäftigte das Gefühl haben, dass ihre Bemühungen erwidert werden, engagieren sie sich positiver gegenüber ihren Kollegen und tragen zu einem kohärenteren und inklusiveren Arbeitsumfeld bei. Reziprokes Verhalten hilft auch, Gefühle von Unfairness und Ausgrenzung zu verringern, da es sicherstellt, dass die Beiträge aller anerkannt und wertgeschätzt werden. Die Förderung reziproken Verhaltens umfasst die Etablierung von Normen, wie das Teilen von Anerkennung bei Teamerfolgen und das Geben von konstruktivem Feedback. Plattformen, die es Beschäftigten ermöglichen, sich gegenseitig für ihre Beiträge zu würdigen und zu belohnen, können reziproke Beziehungen weiter stärken und eine inklusivere Kultur schaffen.

Die angewandte verhaltenswissenschaftliche Beratung kann diese Erkenntnisse nutzen, um Organisationen gerechter und inklusiver zu machen. Dies kann die Durchführung von Change Audits umfassen, um zu erkennen, wo prosoziales und reziprokes Verhalten fehlt oder wo Vorurteile bestehen. Durch Umfragen zur Wahrnehmung von Gleichberechtigung und Inklusion können maßgeschneiderte Interventionen entwickelt werden. Darüber hinaus können speziell auf den Kontext der Organisation zugeschnittene Workshops zur Förderung prosozialen und reziproken Verhaltens besonders effektiv sein. Die Implementierung von Interventionen wie Standardeinstellungen, die inklusives Verhalten fördern, oder Feedback-Systemen, die reziproke Interaktionen stärken, spielt ebenfalls eine wichtige Rolle beim Aufbau einer inklusiven Kultur.

3. Verhaltensorientierte Innovation

Anwendung evolutionärer Prinzipien für ein verhaltenswissenschaftliches Verständnis von Innovation

Innovation aus der Perspektive der Verhaltenswissenschaft zu betrachten, bedeutet, zentrale psychologische Prinzipien zu verstehen, die verdeutlichen, wie innovative Verhaltensweisen sowohl auf individueller als auch auf Organisationsebene gefördert werden können. Kognitive Verzerrungen, wie der Status-quo-Bias (Samuelson und Zeckhauser, 1988) und der Bestätigungsfehler (Kahneman, 2011), spielen eine wesentliche Rolle bei Entscheidungsprozessen und schränken oft kreatives Denken ein. Um diese Verzerrungen zu überwinden, bedarf es einer Unternehmenskultur, die das Hinterfragen von Normen und das Einbringen vielfältiger Perspektiven fördert. Verhaltens-Nudges, wie die Festlegung von Innovation fördernden Standards und die Schaffung unterstützender Umgebungen, können zudem die Bemühungen zur Förderung von Innovation verstärken.

Tatam (2022) erläutert, wie die Anwendung von Prinzipien aus der Evolutionsbiologie die Dynamik von Innovationen entschlüsseln kann. Von der Natur inspirierte Designs, die biologische Prozesse nachahmen, liefern wertvolle Einblicke in bahnbrechende Innovationen und ermöglichen es Unternehmen, flexibler zu werden und schneller auf Marktveränderungen zu reagieren. Tatam betont die evolutionäre Vorliebe für Einfachheit und Effizienz

und schlägt vor, dass Unternehmen diese Prinzipien übernehmen können, um ihre Prozesse und Produkte zu optimieren.

Durch die Integration evolutionärer Prinzipien mit der Verhaltenswissenschaft können Organisationen ein tieferes Verständnis der Verhaltensgrundlagen von Innovation erlangen. Ein tiefes Verständnis der Verbindung von Psychologie und evolutionären Prinzipien bietet zudem die konzeptionelle Grundlage für die Gestaltung verhaltensbezogener Interventionen, die Innovation unterstützen. Die Kombination von Erkenntnissen aus der Evolutionsbiologie und der Verhaltenswissenschaft kann dabei helfen, Strategien zu entwickeln, die eine Innovationskultur fördern und zur Entwicklung benutzerfreundlicher Produkte sowie anpassungsfähiger Organisationen beitragen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Innovationen, die menschliche evolutionäre Eigenschaften wie die Vorliebe für soziale Interaktionen und die Vermeidung von Risiken berücksichtigen, mit größerer Wahrscheinlichkeit angenommen werden. Wenn Organisationen verhaltensorientierte Innovation, gestützt auf eine Mischung aus evolutionären Prinzipien und verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen, in den Mittelpunkt stellen, werden innovative Ideen breiter gestreut und skalierbar, was letztlich die Effizienz verbessert.

Verhaltensbasiertes Anreizdesign und die Skalierung innovativer Ideen

Verhaltensbasiertes Anreizdesign berücksichtigt, wie Menschen in der Praxis Entscheidungen treffen, und nutzt Erkenntnisse der Verhaltensökonomie, um Anreize zu schaffen, die tatsächlich zur gewünschten Handlung motivieren. Solche Anreize fördern die Anpassungsfähigkeit von Mitarbeitenden und helfen ihnen, neue Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu übernehmen. Diese Flexibilität ist entscheidend, damit Organisationen auf neue Chancen reagieren können, während sie die Effizienz ihrer Kernaktivitäten aufrechterhalten. Gut gestaltete Anreize fördern auch eine Kultur der Risikobereitschaft und des Experimentierens, die für die Exploration neuer Möglichkeiten unerlässlich ist. Durch die Reduzierung der Angst vor dem Scheitern und die Förderung innovativen Denkens unterstützen diese Anreize kontinuierliche *Exploration*. Das verhaltensbasierte Anreizdesign stellt sicher, dass Belegschaften motiviert bleiben, zu innovieren, und schafft eine Balance zwischen den aktuellen operativen Bedürfnissen und der Verfolgung neuer Möglichkeiten.

Dieser Ansatz ist für die Skalierung innovativer Ideen von entscheidender Bedeutung, da er direkt auf die Besonderheiten des menschlichen Verhaltens eingeht, die die Annahme neuer Initiativen entweder fördern oder behindern können. Die Skalierbarkeit von Innovationen in Organisationen hängt maßgeblich von einem verhaltensbasierten Anreizdesign ab, wie John List in *The Voltage Effect* (2022) diskutiert. List betont, dass der Erfolg der Skalierung innovativer Ideen oft davon abhängt, wie gut die Anreize mit menschlichem Verhalten übereinstimmen, um eine breite Akzeptanz zu fördern.

Eines der Schlüsselkonzepte von List ist der sogenannte "voltage drop" (Spannungsabfall), bei dem die Wirkung einer Idee nachlässt, wenn sie skaliert

wird. Dies geschieht häufig, wenn Anreize, die in kleinem Rahmen wirksam waren, bei einem größeren Publikum nicht mehr ansprechen.

Verhaltensbasierte Anreize tragen dazu bei, dem entgegenzuwirken, indem sie sicherstellen, dass die Motivationen, die anfangs zum Erfolg führten, auch bei größeren Gruppen aufrechterhalten oder angepasst werden. List stellt fest, dass skalierbare Ideen bestimmte Eigenschaften aufweisen, darunter robuste Anreize, die ihre Wirksamkeit auch bei einer Ausweitung der Idee beibehalten. Die Vermeidung von Fehlentwicklungen - frühe Erfolge, die sich bei einer breiteren Umsetzung nicht halten - erfordert eine sorgfältige Prüfung und Anpassung der Anreize an unterschiedliche Kontexte und Zielgruppen.

Empirische Erkenntnisse aus Lists Forschung zeigen, dass Anreize eng mit verhaltenswissenschaftlichen Prinzipien abgestimmt sein müssen, um signifikante "voltage drops" zu vermeiden. So müssen beispielsweise monetäre Anreize, soziale Anerkennung und andere verhaltensbasierte Nudges darauf zugeschnitten sein, das Engagement und die Motivation aufrechtzuerhalten, wenn Initiativen wachsen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Fähigkeit, innovative Ideen in Organisationen zu skalieren, in hohem Maße vom verhaltensbasierten Anreizdesign abhängt. Durch die Anwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse zur Schaffung wirksamer Anreize können Organisationen innovative Ideen besser skalieren und sicherstellen, dass die Motivation, die zu frühen Erfolgen führt, für eine breitere Anwendung erhalten und angepasst werden. Dieser Ansatz unterstützt nachhaltige Innovation und langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Psychologische Sicherheit als Schlüsselfaktor für verhaltensorientierte Innovation

Effektive Innovation basiert darauf, ein unterstützendes Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeitende sich sicher fühlen, Risiken einzugehen und Ideen ohne Angst vor Beurteilung zu teilen. Psychologische Prinzipien spielen eine entscheidende Rolle bei der Förderung verhaltensbasierter Innovationen in Organisationen, da sie helfen, Umgebungen zu gestalten, die innovative Verhaltensweisen unterstützen und aufrechterhalten.

Psychologische Sicherheit ist von zentraler Bedeutung in Organisationen, da sie einen Raum schafft, in dem sich Mitarbeitende wohlfühlen, Ideen zu äußern, Risiken einzugehen und Fehler zu machen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Dieses Sicherheitsgefühl fördert offene Kommunikation, was zu besseren Entscheidungsprozessen und Problemlösungen führt. Es unterstützt Lernen und Entwicklung, indem es dazu ermutigt, aus Fehlern zu wachsen, anstatt sie zu bestrafen. Zudem fördert psychologische Sicherheit Innovation, indem sie Mitarbeitenden erlaubt, neue Ansätze zu erkunden, ohne Angst vor Kritik zu haben. Sie verbessert die Teamleistung durch den Aufbau von Vertrauen und Kooperation und steigert das Engagement und die Mitarbeiterbindung, indem sie eine engagierte und stabile Belegschaft schafft.

Mehrere psychologische Prinzipien sind entscheidend für die Förderung verhaltensorientierter Innovationen in Organisationen. Ein Growth Mindset fördert die Überzeugung, dass Fähigkeiten durch Anstrengung und Hingabe entwickelt werden können, und unterstützt eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Widerstandsfähigkeit. **Kognitive Diversität**, die eine Vielfalt von Perspektiven und Denkstilen wertschätzt, führt zu reichhaltigeren Ideen und innovativerem Denken. Die **Selbstbestimmungstheorie** von Deci und Ryan (1985) betont die Bedeutung intrinsischer Motivation, die durch interne Belohnungen und persönliche Zufriedenheit Kreativität steigert. Edmondsons (2019) Konzept der psychologischen Sicherheit unterstreicht die Bedeutung von zwischenmenschlichem Risikoverhalten ohne Angst vor negativen Konsequenzen – ein grundlegender Faktor zur Förderung eines innovativen Umfelds. Banduras (1977) **Selbstwirksamkeitstheorie** legt nahe, dass ein Schlüssel für Verhaltensänderungen der Glaube der Menschen an ihre Fähigkeit ist, spezifische Veränderungen vorzunehmen, was ein wichtiger Faktor für die Förderung innovativer Verhaltensweisen in Organisationen ist.

Verhaltensorientierte Innovation und psychologische Sicherheit sind eng miteinander verbunden. Psychologische Sicherheit ist ein entscheidender Faktor für verhaltensbasierte Innovation, da sie die Grundlage für Risikobereitschaft schafft. Sie fördert kollaborative Kreativität, indem sie ein Umfeld schafft, in dem sich Teammitglieder respektiert und wertgeschätzt fühlen, was sie ermutigt, einzigartige Ideen zu teilen. Indem sie Teams die Möglichkeit gibt, ohne Angst aus Fehlern zu lernen, werden Fehler nicht als Rückschläge, sondern als Wachstumschancen betrachtet. Sie fördert auch die Vielfalt der Perspektiven, indem sie sicherstellt, dass alle Stimmen gehört werden, was für die Entwicklung eines breiten Spektrums innovativer Ideen unerlässlich ist. Schließlich unterstützt psychologische Sicherheit eine Kultur nachhaltiger Innovation, indem sie kontinuierlich Kreativität und Experimentierfreude fördert und Mitarbeitende motiviert, Innovation in ihre täglichen Arbeitsabläufe zu integrieren.

Steigerung der organisatorischen Ambidextrie

Organisatorische Ambidextrie bezeichnet die Fähigkeit, bestehende Kompetenzen zu nutzen und gleichzeitig neue Chancen zu erschließen (O'Reilly und Tushman, 2021). Verhaltensorientierte Innovation fördert eine Denkweise, die kalkulierte Risikobereitschaft als Teil des Innovationsprozesses einschließt. Sie basiert auf organisatorischer Anpassungsfähigkeit und kontinuierlichem Lernen, was dabei hilft, veraltete Praktiken schrittweise abzubauen und neue Fähigkeiten zu erwerben – beides unerlässlich, um *exploitative* und *explorative* Aktivitäten in Einklang zu bringen.

Agile Führung, die in der Lage ist, laufende Geschäfte zu führen und gleichzeitig die Organisation auf neue Möglichkeiten auszurichten, ist der Schlüssel, um Beschäftigte mit unterschiedlichen Denkweisen sowohl in *exploitative* als auch in *explorative* Aufgaben einzubinden. Führungs- und Managementpraktiken, die Teams befähigen, Autonomie fördern und ein Gefühl der Eigenverantwortung vermitteln, profitieren ebenfalls von verhaltensorientierter Innovation.

Verhaltensbasierte Innovation ist zudem entscheidend, um Silos aufzubrechen und die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen und Funktionen zu fördern, was notwendig ist, um Ressourcen effektiv umzuschichten und ein Gleichgewicht zwischen *Exploitation* und *Exploration* aufrechtzuerhalten. Die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten hängt ebenfalls von verhaltensbasierter Innovation ab, da sie die Fähigkeit einer Organisation verbessert, auf Marktchancen zu reagieren, und die Schaffung ambidextrer Organisationsstrukturen unterstützt. Langfristige Wettbewerbsfähigkeit ist eng mit verhaltensbasierter Innovation verknüpft. Sie fördert eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung, in der bestehende Abläufe verfeinert und gleichzeitig transformative Veränderungen in der Organisation vorangetrieben werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass verhaltensbasierte Innovation für die Förderung der organisatorischen Ambidextrie unerlässlich ist. Sie bietet die Anpassungsfähigkeit, kulturelle Flexibilität, agile Führung, kollaborativen Geist und dynamische Fähigkeiten, die notwendig sind, um *Exploitation* und *Exploration* in Einklang zu bringen. Ohne die Förderung innovativer Verhaltensweisen und Denkweisen könnten Organisationen Schwierigkeiten haben, die für die Ambidextrie erforderlichen dualen Fähigkeiten zu entwickeln, was ihre Fähigkeit beeinträchtigen könnte, in einem sich rasch verändernden Geschäftsumfeld wettbewerbsfähig und reaktionsfähig zu bleiben.

4. Umweltfreundliche Verhaltensänderung

Umweltpsychologie und Verhaltensdesign

Die Kombination von Umweltpsychologie und Verhaltensdesign bietet einen effektiven Ansatz zur Förderung umweltfreundlicher Verhaltensänderungen. Durch die Integration von Theorien, Methoden und Techniken aus beiden Disziplinen ermöglicht die angewandte verhaltenswissenschaftliche Beratung nachhaltige Transformationen in Organisationen. Dieser Ansatz geht über die traditionelle Nudge-Theorie und Entscheidungsarchitekturen hinaus und bietet eine umfassendere Strategie, die tiefere psychologische Einsichten und praktische Techniken nutzt, um nachhaltige Veränderungen zu bewirken.

Theorien der Umweltpsychologie, wie die **Restorative Environments Theory** (Kaplan, 1985; Kaplan und Kaplan, 1989), betonen die Bedeutung der Natur für die kognitive Erholung, während die **Place Attachment Theory** (Lewicka, 2011) die emotionalen Bindungen untersucht, die Menschen zu ihrer Umwelt aufbauen und die ihr Umweltverhalten beeinflussen. Die **Environmental Self-Identity Theory** (Van der Werff *et al.*, 2013) erklärt, wie Menschen sich in Bezug auf ihre Umgebung wahrnehmen, was wiederum ihre umweltbezogenen Handlungen prägt.

Die Prinzipien des Verhaltensdesigns ergänzen diese Theorien. Techniken wie Nudging führen Menschen auf subtile Weise zu gewünschten Verhaltensweisen, während Veränderungen in der Entscheidungsarchitektur umweltfreundliche Entscheidungen attraktiver machen. Der Einsatz von sozialem Beweis (*social*

proof) (Cialdini, 2001) verstärkt diesen Effekt, indem er die umweltfreundlichen Handlungen anderer hervorhebt.

Praktische Methoden erweitern diesen Ansatz. Durch Umweltaudits können mögliche Interventionsbereiche identifiziert werden, und mithilfe *Behavioural Mapping* werden Auslöser und Barrieren für umweltfreundliches Verhalten ermittelt. Co-Creation-Workshops binden relevante Akteure in die Entwicklung maßgeschneiderter Interventionen ein, und mittels methodisch angelegter Untersuchungen (bspw. durch RCTs - randomisierte kontrollierte Tests) kann deren Wirksamkeit bewertet werden, bevor sie in größerem Umfang implementiert werden.

Wichtige Konzepte wie normative Botschaften, Feedback-Schleifen und der Einsatz von Standardeinstellungen und Anreizen sind ebenfalls entscheidend. Normative Botschaften vermitteln die Verbreitung und Attraktivität umweltfreundlicher Verhaltensweisen, während Feedback-Schleifen Echtzeitdaten bereitstellen, um Verhaltensänderungen zu fördern. Standardeinstellungen und Anreize lenken den Einzelnen sanft zu umweltfreundlichen Entscheidungen und verstärken diese Verhaltensweisen.

Die Integration dieser Elemente in die angewandte verhaltenswissenschaftliche Beratung umfasst Umweltbewertungen zur Identifizierung von Chancen und Herausforderungen, Workshops zur Entwicklung maßgeschneiderter Interventionen, Pilotprogramme zur Bewertung ihrer Wirksamkeit und eine fortlaufende Evaluierung und Optimierung. Dieser Beratungsansatz ist besonders relevant für Unternehmen, die Nachhaltigkeit in ihre Betriebsprozesse integrieren möchten, für öffentliche Einrichtungen, die Umweltverantwortung fördern, und für Bildungseinrichtungen, die umweltfreundliches Verhalten in ihren Communities vorantreiben wollen.

Durch die Kombination von Umweltpsychologie und Verhaltensdesign kann dieser Ansatz bedeutende Verhaltensänderungen im Umweltschutz bewirken. Interventionen, die von Theorien geleitet und durch empirische Daten untermauert sind, schaffen die Grundlage für nachhaltige Transformationen, die sowohl Organisationen als auch der Umwelt zugutekommen.

Verhaltensentscheidungstheorie und umweltbezogene Entscheidungsfindung

Die Verhaltensentscheidungstheorie (Behavioural Decision Theory, BDT) und umweltbezogene Entscheidungsfindung (Environmental Decision Making, EDM) sind eng miteinander verbundene Felder, die wertvolle Erkenntnisse für die angewandte verhaltenswissenschaftliche Beratung bieten – insbesondere bei der Förderung umweltfreundlicher Verhaltensweisen in Organisationen und der Gesellschaft. Diese Verbindung entsteht durch das Verständnis, wie Menschen Entscheidungen treffen und wie ihre Entscheidungsfindungen beeinflusst werden können, um nachhaltige Praktiken zu unterstützen. Die Integration von BDT und EDM schafft ein starkes Rahmenwerk für die angewandte verhaltenswissenschaftliche Beratung und ermöglicht die Entwicklung von Interventionen, die Verhaltensweisen effektiv in Richtung Nachhaltigkeit lenken.

BDT untersucht die psychologischen Prozesse, die der Entscheidungsfindung zugrunde liegen, und zeigt, dass Individuen häufig von rationalen Entscheidungsmodellen abweichen, bedingt durch kognitive Verzerrungen, Heuristiken und Emotionen. Zu den wichtigsten Konzepten gehört die **Prospect Theory** (Kahneman und Tversky, 1979), die erklärt, wie Menschen Gewinne und Verluste wahrnehmen, wobei der Verlustaversion und dem Framing-Effekt besondere Bedeutung zukommt. Heuristiken und Verzerrungen weisen auf mentale Abkürzungen und systematische Fehler hin, die die Entscheidungsfindung beeinflussen, wie zum Beispiel die **Verfügbarkeitsheuristik** (Tversky und Kahneman, 1973) und der **Bestätigungsfehler** (Kahneman, 2011). Das **Temporale Diskontieren** (Ainslie, 2015) beschreibt die Tendenz, unmittelbare Belohnungen gegenüber zukünftigen Vorteilen zu bevorzugen – ein besonders relevantes Konzept bei umweltbezogenen Entscheidungen mit langfristigen Konsequenzen. Diese Elemente bilden das Fundament der umweltbezogenen Entscheidungsfindung.

EDM untersucht die Entscheidungen, die Individuen und Organisationen in Bezug auf die Umwelt treffen, und nutzt Erkenntnisse aus der BDT, um umweltfreundliches Verhalten zu verstehen und zu fördern. Zu den zentralen Konzepten gehört die **Value-Belief-Norm Theory** (Stern *et al.*, 1999), die davon ausgeht, dass das Umweltverhalten der Menschen durch ihre Werte, Überzeugungen und wahrgenommenen sozialen Normen geprägt wird. Die **Theorie des geplanten Verhaltens** (Ajzen, 1991) hebt die Bedeutung von Einstellungen, subjektiven Normen und wahrgenommener Verhaltenskontrolle für die Gestaltung umweltbezogener Absichten und Verhaltensweisen hervor. Die **Theorie der sozialen Praxis** (Hargreaves, 2011) untersucht, wie alltägliche Praktiken und soziale Normen das Umweltverhalten beeinflussen.

Auf organisationaler Ebene ist diese Beziehung entscheidend, um Interventionen auf unterschiedliche Mitarbeitersegmente zuzuschneiden, basierend auf Abteilung, Rolle und Betriebszugehörigkeit. Eine segmentierte Betrachtung erkennt die unterschiedlichen Umweltbelastungen und Motivationen der einzelnen Abteilungen. So könnte beispielsweise die Betriebsabteilung die Energieeffizienz in den Vordergrund stellen, während das Marketing Wert auf die Förderung umweltfreundlicher Produkte legt. Rollenbasierte Interventionen berücksichtigen, dass Mitarbeiter in verschiedenen Positionen unterschiedliche Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse haben. Führungskräfte reagieren möglicherweise auf Interventionen, die Kostenersparnisse und die Einhaltung von Vorschriften hervorheben, während andere Segmente der Belegschaft von direkten, greifbaren Vorteilen wie einem gesünderen Arbeitsumfeld motiviert sein könnten. In Bezug auf die Beschäftigungsdauer sind neue Mitarbeiter während der Einarbeitung möglicherweise empfänglicher für umweltfreundliche Praktiken, während langjährige Mitarbeiter eher durch Interventionen erreicht werden, die die Entwicklung von Unternehmenswerten und die kumulativen Auswirkungen kontinuierlicher Umweltmaßnahmen hervorheben.

Auf gesellschaftlicher Ebene ist die Integration von BDT und EDM unerlässlich, um groß angelegte Interventionen zu gestalten, die das öffentliche Verhalten hin

zu mehr Nachhaltigkeit lenken. Normative Botschaften nutzen soziale Normen, um die Verbreitung umweltfreundlicher Verhaltensweisen zu betonen. So können beispielsweise Kampagnen, die weit verbreitete Recyclingpraktiken aufzeigen, den Einzelnen dazu ermutigen, sich den wahrgenommenen gesellschaftlichen Normen anzupassen. **Feedback-Mechanismen** liefern Echtzeitinformationen über Energieverbrauch oder Abfallerzeugung und motivieren Einzelpersonen, ihr Verhalten entsprechend anzupassen, indem sie auf Feedback-Schleifen aus der BDT zurückgreifen.

Die Beziehung zwischen BDT und EDM ist für die angewandte verhaltenswissenschaftliche Beratung von zentraler Bedeutung, wenn es darum geht, umweltfreundliches Verhalten zu fördern. Das Verständnis der kognitiven Prozesse, die Entscheidungsfindungen prägen, sowie der sozialen und umweltbezogenen Faktoren, die das Verhalten beeinflussen, ist grundlegend für die Gestaltung gezielter und effektiver Interventionen, die nachhaltige Praktiken sowohl auf organisationaler als auch auf gesellschaftlicher Ebene fördern.

Grünes Verhalten von Beschäftigten

Um umweltfreundliche Veränderungen in großen und komplexen Organisationen zu verankern, ist ein umfassender Ansatz erforderlich, der auf den Methoden und Rahmenwerken der angewandten Verhaltenswissenschaft basiert. Durch die Integration von Erkenntnissen aus der Verhaltensökonomie, der Umweltpsychologie und der Motivationswissenschaft können Organisationen das Verhalten ihrer Teams und Beschäftigten effektiv in Richtung nachhaltiger Praktiken lenken. Die folgenden zentralen Aspekte zeigen auf, wie dies erreicht werden kann:

Verständnis des Mitarbeiterverhaltens: Der erste Schritt zur Förderung umweltfreundlichen Verhaltens besteht darin, die Faktoren zu verstehen, die das Verhalten von Beschäftigten beeinflussen. Die angewandte Verhaltenswissenschaft stützt sich auf empirische Forschung und Datenanalyse, um Verhaltensmuster, kognitive Verzerrungen und Motivationstreiber innerhalb unterschiedlicher Belegschaftssegmente zu identifizieren. Relevante Literatur umfasst Erkenntnisse der Verhaltensökonomie, wie die Nudge-Theorie und die Entscheidungsarchitektur, die Strategien für die Gestaltung von Interventionen bieten, die umweltfreundliche Entscheidungen fördern, ohne die Entscheidungsfreiheit einzuschränken. Zu den Grundlagenwerken in diesem Bereich gehören Thaler und Sunstein (2008) zur **Nudge-Theorie** sowie Kahneman und Tversky (1979) zur **Prospect Theory**. Die Umweltpsychologie liefert ebenfalls wertvolle Perspektiven auf die psychologischen Faktoren, die Umweltverhalten beeinflussen, und greift auf Konzepte wie die **Place Attachment Theory** (Lewicka, 2011), die **Environmental Self-Identity Theory** (Van der Werff *et al.*, 2013) und die **Restorative Environments Theory** (Kaplan, 1985; Kaplan und Kaplan, 1989) zurück.

Stärkung der intrinsischen Motivation: Das Verständnis dessen, was Beschäftigte motiviert, ist entscheidend für die Gestaltung von Interventionen, die sowohl intrinsische als auch extrinsische Anreize berücksichtigen. Organisationen sollten sich nicht nur auf externe Anreize konzentrieren,

sondern auch die intrinsische Motivation ihrer Teams für umweltfreundliches Verhalten stärken. Dies umfasst den Aufbau einer unterstützenden Unternehmenskultur, die Nachhaltigkeit wertschätzt, ethische Führung fördert und Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung und persönlichen Wachstum schafft. Die Erkenntnisse der von Deci und Ryan (1985) entwickelten Selbstbestimmungstheorie legen nahe, dass Menschen motivierter sind, wenn ihre psychologischen Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit erfüllt werden. Diese Theorie bietet einen soliden Rahmen für die Förderung intrinsischer Motivation am Arbeitsplatz. Zudem liefert Pink (2009) Forschung zur Bedeutung von Autonomie, Meisterschaft und Sinnhaftigkeit im Kontext der Verhaltensmotivation weitere theoretische Unterstützung für die Stärkung der intrinsischen Motivation.

Gestaltung von Interventionen: Mithilfe von Erkenntnissen aus der Verhaltenswissenschaft können Organisationen maßgeschneiderte Interventionen für unterschiedliche Mitarbeitersegmente entwickeln. Diese Interventionen sollten evidenzbasiert, zielgerichtet und mit den Nachhaltigkeitszielen der Organisation abgestimmt sein. Wirksame Interventionen könnten Verhaltensnudges wie die Änderung von Standardeinstellungen oder Feedback zu sozialen Normen umfassen, um das Verhalten der Mitarbeiter in Richtung umweltfreundlicher Entscheidungen zu lenken. Die Einbeziehung der Beschäftigten in Nachhaltigkeitsinitiativen durch Ausbildung, Schulung und partizipative Entscheidungsprozesse kann ein Gefühl von Eigenverantwortung und Engagement für Umweltziele fördern. Co-Creation-Workshops und Nachhaltigkeitsinitiativen bieten den Beschäftigten die Möglichkeit, aktiv Ideen und Lösungen einzubringen, wodurch ihr Gefühl von Autonomie und Kompetenz gestärkt wird. Belohnungen, Anerkennung und Anreize für umweltfreundliches Verhalten können spürbare Vorteile schaffen und gewünschte Verhaltensweisen nachhaltig fördern. Entscheidend ist jedoch, Anreizprogramme so zu gestalten, dass sie den Werten und Präferenzen der Beschäftigten entsprechen, um langfristig wirksam zu bleiben. Die Forschung von Gneezy und Rustichini (2000) über Anreize und Verhaltensänderungen liefert wertvolle Erkenntnisse für die Entwicklung wirksamer Anreizsysteme.

Um umweltfreundliche Veränderungen in großen und komplexen Organisationen zu verankern, bedarf es eines systematischen Ansatzes, der auf der Verhaltensökonomie, der Umweltpsychologie und der Motivationswissenschaft basiert. Durch das Verständnis des Mitarbeiterverhaltens, die Gestaltung gezielter Interventionen und die Stärkung der intrinsischen Motivation kann die angewandte Verhaltenswissenschaft Organisationen dabei helfen, nachhaltige Praktiken zu etablieren und langfristige Umweltwirkungen sowie organisatorischen Erfolg zu fördern.

5. Verhaltensorientiertes Politikdesign: Behavioural Public Policy

Über Nudging und Entscheidungsarchitekturen hinaus

Verhaltensorientierte Politik (Behavioural Public Policy, BPP) ist ein evidenzbasierter Ansatz zur Politikgestaltung, der auf Erkenntnissen der Verhaltenswissenschaft, einschließlich der Verhaltensökonomie, der kognitiven Psychologie und der Sozialpsychologie, basiert (Reisch und Sunstein, 2023). Ziel ist es, zu verstehen und vorherzusagen, wie Menschen Entscheidungen treffen, indem die begrenzte Rationalität berücksichtigt und der Einfluss kognitiver Einschränkungen und kontextueller Faktoren anerkannt wird. BPP nutzt das Wissen über menschliches Verhalten, wie Heuristiken und Verzerrungen, um politische Interventionen zu entwickeln, die das Wohlergehen in verschiedenen Bereichen verbessern. Dieser Ansatz setzt Werkzeuge wie Nudging und Entscheidungsarchitekturen ein, um bessere Entscheidungen zu fördern und effektive sowie breit akzeptierte Programme zu schaffen. Die Anwendung von BPP erfordert jedoch eine sorgfältige Berücksichtigung des Kontexts und eine strikte Einhaltung ethischer Standards, um seine Wirksamkeit und Fairness zu gewährleisten.

BPP umfasst mehrere zentrale Elemente, die auf der Idee der begrenzten Rationalität basieren. Nudging, bekannt geworden durch Thaler und Sunstein (2008), bedeutet, subtile Änderungen in der Umgebung vorzunehmen, um Verhaltensweisen zu beeinflussen, ohne die Entscheidungsfreiheit einzuschränken, beispielsweise durch die Platzierung gesünderer Lebensmittel auf Augenhöhe. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Entscheidungsarchitektur, bei der es darum geht, Entscheidungskontexte so zu strukturieren, dass bessere Ergebnisse erzielt werden, z. B. durch Voreinstellungen (sog. Defaults). Erkenntnisse aus der Verhaltensforschung, die auf empirischen Untersuchungen beruhen, konzentrieren sich auf kognitive Verzerrungen und Heuristiken, die Entscheidungsprozesse prägen, und betonen, wie wichtig es ist, zu verstehen, wie sich Menschen tatsächlich verhalten, anstatt davon auszugehen, dass sie vollkommen rationale Akteure sind.

Das von Herbert Simon (1955) eingeführte Konzept der begrenzten Rationalität erkennt an, dass Menschen aufgrund von kognitiven Einschränkungen, unvollständiger Informationen und Zeitdrucks nicht vollständig rational sind. Dieses Verständnis ist entscheidend für die Entwicklung wirksamer Interventionen von entscheidender Bedeutung und hat wichtige Auswirkungen auf das Politikdesign. Dazu zählen die Vereinfachung von Entscheidungskontexten, um Komplexität zu reduzieren, die Anpassung von Interventionen an die kognitiven Fähigkeiten und Informationsbedürfnisse verschiedener Bevölkerungsgruppen, die Entwicklung robuster politischer Maßnahmen, die auch bei irrationalem Verhalten wirksam bleiben, sowie die Bereitstellung rechtzeitiger Feedback-Mechanismen, die Menschen dabei unterstützen, ihr Verhalten anzupassen.

Obwohl Nudging und Entscheidungsarchitektur zentrale Werkzeuge der BPP sind, geht dieser Ansatz über diese Techniken hinaus. Es erfordert ein tiefes Verständnis der menschlichen Psychologie und die Erkenntnis, dass Individuen aufgrund von Verzerrungen wie Gegenwartsverzerrung (*present bias*), Überoptimismus (*overconfidence*) und Verlustaversion (*loss aversion*) nicht immer im eigenen Interesse handeln. Beispielsweise können Interventionen so gestaltet werden, dass sie die Verlustaversion berücksichtigen, indem Vorteile als Verlustvermeidung und nicht als Gewinnsteigerung dargestellt werden.

Insgesamt geht die Verhaltenswissenschaft in der Politikgestaltung über einfaches Nudging und Entscheidungsarchitekturen hinaus, indem sie das Konzept der begrenzten Rationalität umfassend integriert. Indem die kognitiven Grenzen und Verzerrungen von "Humans" statt "Econs" berücksichtigt werden, können politische Entscheidungsträger wirksamere Interventionen entwickeln, die nicht nur das Verhalten gezielt beeinflussen, sondern auch den Menschen ermöglichen, fundiertere Entscheidungen zu treffen – was letztlich zu nachhaltigeren und wirkungsvolleren Ergebnissen führt.

Choice-Infrastruktur: Eine Abkehr von der ersten Welle der BPP

In einem kürzlich erschienenen Artikel plädiert Schmidt (2022) für einen erweiterten Ansatz in der verhaltensorientierten Politik, der über die traditionelle Entscheidungsarchitektur hinausgeht. Sie führt das Konzept der "Choice-Infrastruktur" ein, welches die Systeme, Prozesse und Kontexte umfasst, die das Umfeld der Entscheidungsfindung in einem größeren Maßstab prägen. Schmidt kritisiert, dass die Entscheidungsarchitektur die Komplexität der Entscheidungsfindung zu sehr vereinfacht, und betont, wie wichtig es ist, regulatorische Rahmenbedingungen, kulturelle Normen und institutionelle Praktiken zu berücksichtigen, um effektive und nachhaltige Entscheidungsprozesse zu fördern.

Schmidt betont, dass das Design verhaltensorientierter Politik sich weniger auf einfache Nudges stützen und stattdessen robuste Entscheidungs-Infrastrukturen entwickeln sollte. Dieser Ansatz zielt darauf ab, politische Interventionen zu gestalten, die die umfassenderen Kontexte berücksichtigen, in denen Entscheidungen getroffen werden, und sicherzustellen, dass diese nachhaltig, fair und flexibel sind. Im Gegensatz zur ersten Welle der verhaltensorientierten Politik, die sich stark auf das Konzept der Entscheidungsarchitektur stützte und sich auf Mikro-Interventionen konzentrierte, die auf individuelle Entscheidungen abzielten, fordert Schmidt einen Wechsel zu einem umfassenderen Ansatz, der die breitere Entscheidungsinfrastruktur berücksichtigt. Sie plädiert dafür, systemische Faktoren und institutionelle Kontexte zu berücksichtigen, um eine dauerhafte Verhaltensänderung zu erreichen und soziale Gerechtigkeit zu fördern.

Während Thaler, Sunstein und Reisch den Schwerpunkt auf individuelle Interventionen innerhalb bestehender Systeme legen, setzt Schmidt auf systemische Veränderungen, die die Choice-Infrastruktur selbst verändern. Sie betont auch die Bedeutung flexibler, kontextsensitiver Interventionen, die sich an verändernde Bedingungen anpassen können und einen umfassenden

Rahmen für dauerhafte Verhaltensänderungen bieten, im Gegensatz zum eher statischen Charakter früherer Verhaltensinterventionen.

Die i-frame vs. s-frame Agenda für verhaltensorientierte Politik

In einem aktuellen Aufsatz argumentieren Loewenstein und Chater (2022), dass sich Behavioural Public Policy traditionell auf individuelles Verhalten (das sogenannte *i-frame*) konzentriert hat, dabei aber oft größere systemische Probleme vernachlässigt, die durch umfassende Veränderungen auf Systemebene adressiert werden könnten (das *s-frame*). Sie schlagen vor, den Fokus stärker auf systemische Veränderungen zu legen, da diese tiefgreifende und langfristige Auswirkungen haben könnten, indem sie das gesamte Entscheidungsumfeld verändern.

Befürworter des *s-frame* argumentieren, dass systemische Veränderungen nachhaltigere und umfassendere Lösungen bieten, da sie eine breitere Bevölkerung erreichen und gewünschte Verhaltensweisen fördern, ohne ständige individuelle Eingriffe zu erfordern. Das *s-frame* adressiert grundlegende Probleme wie sozioökonomische Faktoren und institutionelle Strukturen und führt zu gerechteren und inklusiveren politischen Ergebnissen. Zudem gelten strukturelle Veränderungen als skalierbar und effizient, da sie bedeutende gesellschaftliche Veränderungen herbeiführen können, ohne wiederholte Eingriffe zu benötigen.

Kritiker warnen, dass das *s-frame* die individuelle Autonomie einschränken könnte, da es top-down verordneten Veränderungen einführt, die persönliche Freiheiten beeinträchtigen. Zudem verweisen sie auf die Komplexität und die praktischen Herausforderungen bei der Umsetzung systemischer Veränderungen, die erhebliche politische Unterstützung, Ressourcen und Zeit erfordern. Das *i-frame* hingegen ermöglicht gezielte und spezifische Maßnahmen, die es politischen Entscheidungsträgern erlauben, Strategien zu entwickeln, die auf bestimmte Kontexte und Bevölkerungsgruppen zugeschnitten sind.

Der Aufsatz von Loewenstein und Chater hat eine Debatte darüber ausgelöst, worauf Behavioural Public Policy ihren Fokus legen sollte. Während das *s-frame* eine vielversprechende Lösung für systemische Probleme bietet und einen breiteren gesellschaftlichen Einfluss verspricht, bleiben Bedenken hinsichtlich der Umsetzbarkeit und ethischen Fragen bestehen. Ein ausgewogener Ansatz, der die Vorteile beider Ansätze kombiniert, könnte eine umfassendere und effektivere Strategie zur Gestaltung verhaltensorientierter Politik bieten, indem sowohl individuelle Maßnahmen als auch notwendige strukturelle Reformen integriert werden.

Reziprozität in verhaltensorientiertem Politikdesign

Die Verhaltenswissenschaft liefert wertvolle Erkenntnisse, die politischen Entscheidungsträgern dabei helfen, effektivere Maßnahmen zu entwickeln. Ein zentrales Prinzip der Verhaltenswissenschaft ist die Reziprozität, das bedeutende Auswirkungen auf die Politikgestaltung haben kann.

Reziprozität beschreibt das soziale Verhalten, bei dem Menschen das Bedürfnis verspüren, Gefälligkeiten oder freundliche Handlungen, die sie erhalten haben, zu erwidern. Dieses Prinzip unterstreicht die Rolle von wechselseitigem Austausch und Kooperation in menschlichen Beziehungen. Sugden (2019) weist darauf hin, dass Reziprozität tief in der menschlichen Natur verwurzelt ist und eine zentrale Rolle bei der Bildung sozialer Normen und Beziehungen spielt.

In der verhaltensorientierten Politik kann Reziprozität genutzt werden um Verhaltensänderungen zu fördern und kooperative Zusammenarbeit in zivilgesellschaftlichen Kontexten zu stärken. Oliver (2019) zeigt, dass Entscheidungsträger durch den Einsatz von Reziprozität Interventionen entwickeln können, die prosoziales Verhalten und bürgerschaftliches Engagement fördern. Durch Anreize oder Belohnungen für positive Handlungen, wie etwa ehrenamtliche Tätigkeiten oder Spenden, können Politiker die natürliche Neigung zur Reziprozität nutzen und die Bürger dazu motivieren, sich aktiv für die Gesellschaft einzubringen.

Reziprozität kann in verschiedenen Politikbereichen Anwendung finden, von der Gesundheitsversorgung bis hin zum Umweltschutz. In der Gesundheitsversorgung könnten Anreize genutzt werden, um Patienten zur Einhaltung von Behandlungsplänen zu motivieren, etwa durch Belohnungen für das pünktliche Einnehmen von Medikamenten oder das Wahrnehmen von Terminen. Ebenso können Regierungen in Feldern der Umweltpolitik nachhaltiges Verhalten fördern, indem sie Menschen, die umweltfreundliche Praktiken übernehmen, belohnen und anerkennen.

Trotz der Vorteile bringt der Einsatz von Reziprozität in der Politikgestaltung auch ethische Herausforderungen mit sich. Es ist wichtig, dass diese Maßnahmen ethisch und transparent gestaltet werden, um Manipulation oder Zwang zu vermeiden. Zudem besteht die Gefahr, dass solche Anreize die intrinsische Motivation untergraben oder soziale Ungleichheiten verschärfen. Daher müssen Entscheidungsträger die Vorteile und Risiken des Einsatzes von Reziprozität in der Politikgestaltung sorgfältig abwägen.

Reziprozität ist ein bedeutendes Konzept für das verhaltensorientierte Politikdesign. Sie bietet eine wirkungsvolle Möglichkeit, Verhaltensweisen zu beeinflussen und Kooperation zu fördern. Durch den gezielten Einsatz dieses Prinzips können Entscheidungsverantwortliche Interventionen entwickeln, die prosoziales Verhalten, bürgerschaftliches Engagement und gesellschaftliches Wohlergehen unterstützen. Gleichzeitig müssen die ethischen Implikationen sorgfältig berücksichtigt werden, um eine verantwortungsvolle Umsetzung zu gewährleisten.

6. Übergreifende Themen im Design von Verhaltensinterventionen

Verhaltensbasierte KPIs

Verhaltensbasierte Key Performance Indicators (KPIs) sind entscheidend, um die Wirksamkeit von Verhaltensinterventionen zu bewerten. Im Gegensatz zu traditionellen KPIs, die sich oft nur auf Ergebnisse konzentrieren, bieten verhaltensbasierte KPIs eine detailliertere Sichtweise, indem sie Verhaltensmetriken wie Engagement, Adhärenz und Verhaltensänderungen einbeziehen. Durch die Berücksichtigung dieser Metriken können Stakeholder ein umfassenderes Verständnis der Auswirkungen von Interventionen gewinnen und datenbasierte Entscheidungen treffen.

Das COM-B-Modell und das Behaviour Change Wheel

Das COM-B-Modell, bestehend aus Fähigkeit (*Capability*), Gelegenheit (*Opportunity*) und Motivation (*Motivation*), bildet die Grundlage des Behaviour Change Wheel (BCW). Dieses Framework ermöglicht einen strukturierten Ansatz für die Gestaltung von Interventionen, indem es Interventionsfunktionen und Politikategorien mit spezifischen Verhaltensfaktoren in Einklang bringt. Mithilfe des COM-B-Modells und des BCW können Praktiker gezielte Interventionen entwickeln, die die wesentlichen Treiber von Verhaltensänderungen effektiv ansprechen.

Techniken zur Gewohnheitsbildung

Gewohnheitsbildung spielt eine zentrale Rolle bei Verhaltensänderungen, wird jedoch bei der Konzeption von Interventionen oft vernachlässigt. Techniken zur Gewohnheitsbildung basieren auf Prinzipien der Verhaltenswissenschaft und zielen darauf ab, gewünschte Verhaltensweisen strukturiert zu etablieren. Strategien wie Implementierungsabsichten, Habit-Stacking und Kontext-Priming helfen dabei, langfristige Gewohnheiten zu entwickeln und aufrechtzuerhalten. Durch die Einbindung dieser Methoden in das Interventionsdesign wird die langfristige Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Maßnahmen verbessert.

Behavioural Journey Mapping

Behavioural Journey Mapping ist ein systematischer Ansatz, der die Schritte klärt, die Individuen bei der Ausführung eines bestimmten Verhaltens durchlaufen. Durch das Mapping dieses Weges erhalten Praktiker wertvolle Einblicke in wichtige Entscheidungspunkte, Barrieren und Einflussfaktoren. Diese Informationen helfen dabei, gezielte Interventionen zu entwerfen, die spezifische Hindernisse überwinden und Chancen für Verhaltensänderungen nutzen.

Wirksamkeit verhaltensorientierter Interventionskonzepte

Die Wirksamkeit verhaltensbasierter Interventionen hängt von mehreren Faktoren ab, darunter die genaue Umsetzung der geplanten Maßnahmen,

Skalierbarkeit und Anpassungsfähigkeit. Die genaue Umsetzung stellt sicher, dass Interventionen wie vorgesehen durchgeführt werden, während die Skalierbarkeit es ermöglicht, eine größere Zielgruppe zu erreichen. Zusätzlich müssen Interventionen flexibel genug sein, um an verschiedene Kontexte und Bevölkerungsgruppen angepasst werden zu können, um die maximale Wirkung zu erzielen. Strenge Evaluierungsmethoden wie randomisierte Kontrollstudien und quasi-experimentelle Designs sind unerlässlich, um die Wirksamkeit zu messen und kontinuierliche Verbesserungen zu fördern.

Akzeptanz von Nudging durch gezielte Framing-Techniken

Nudges – subtile Anpassungen in der Entscheidungsarchitektur, die Verhalten beeinflussen sollen – spielen eine immer wichtigere Rolle im Design verhaltensbasierter Interventionen. Damit Nudges jedoch wirksam und akzeptiert sind, müssen sie sorgfältig "geframed" werden. Techniken wie positives Framing, soziale Normen und die Hervorhebung wichtiger Informationen (*salience*) beeinflussen, wie Menschen Nudges wahrnehmen und darauf reagieren. Durch den gezielten Einsatz dieser Strategien können Praktiker die Akzeptanz von Nudges steigern und die angestrebten Verhaltensänderungen erfolgreicher umsetzen.

Ethische Herausforderungen im Design von Verhaltensinterventionen

Transparenz, Verantwortlichkeit und kontinuierliche ethische Überprüfung sind unerlässlich, um ethische Herausforderungen zu bewältigen und hohe Standards bei der Gestaltung von Verhaltensinterventionen aufrechtzuerhalten. Potenzielle ethische Probleme betreffen Fragen der Autonomie, der informierten Zustimmung und der Manipulation. Praktiker müssen diese Herausforderungen sorgfältig angehen und sicherstellen, dass die Autonomie und das Wohlbefinden der Individuen respektiert werden. Eine ethische Überwachung von Nudges ist entscheidend, um sicherzustellen, dass deren Auswirkungen sowohl für Einzelpersonen als auch für die Gesellschaft positiv sind und unerwünschte Konsequenzen vermieden werden. Hierbei sind transparente und inklusive Prozesse in der Gestaltung verhaltensbasierter öffentlicher Politik von großer Bedeutung. Werkzeuge wie das OECD BASIC Toolkit (OECD, 2019) unterstützen diesen Prozess und gewährleisten eine gründliche Evaluierung und Umsetzung von Verhaltenspolitiken.

Es ist ebenso wichtig, den spezifischen Kontext zu berücksichtigen, da eine Strategie, die in einer Gemeinschaft funktioniert, in einer anderen möglicherweise nicht dieselbe Wirkung hat. Zum Beispiel kann der Einsatz sozialer Normen in einigen Kulturen effektiv sein, während der Erfolg in anderen variiert. Um solche Unterschiede zu berücksichtigen und unerwünschte Folgen zu vermeiden, sollten verhaltensorientierte Politikinterventionen systematisch pilotiert werden. Dieser Ansatz stellt sicher, dass Interventionen ethisch fundiert, wirksam und mit den Werten der betroffenen Community im Einklang stehen.

Um erfolgreiche Verhaltensinterventionen in verschiedenen Sektoren und Bereichen zu entwickeln, ist es unerlässlich, ethische Überlegungen in das

Design zu integrieren. So wird gewährleistet, dass ethische Standards eingehalten werden und die Interventionen einen positiven gesellschaftlichen Einfluss haben.

7. Schlussfolgerung

Der Fokus angewandter verhaltenswissenschaftlicher Beratung

Verhaltenswissenschaftliche Beratung konzentriert sich darauf, menschliches Verhalten zu analysieren und dieses Wissen zu nutzen, um positive Veränderungen in verschiedenen Bereichen zu fördern. Im Kern geht es darum, wissenschaftliche Prinzipien und empirische Belege einzusetzen, um Verhaltensprobleme zu lösen und gewünschte Verhaltensänderungen herbeizuführen. Dabei greifen Berater auf Erkenntnisse aus Disziplinen wie Psychologie, Wirtschaft und Neurowissenschaften zurück. Sie bieten Fachwissen, um Verhaltensmuster zu identifizieren, maßgeschneiderte Interventionen zu entwickeln und deren Wirksamkeit zu bewerten. Ziel ist es, Einzelpersonen, Organisationen und politischen Entscheidungsträgern zu helfen, ihre Ziele zu erreichen, indem sie Verhaltensweisen in die gewünschte Richtung lenken.

Verhaltenswissenschaft in Handlungsempfehlungen übersetzen

Die Übersetzung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse in praxisorientierte Handlungsempfehlungen erfolgt in einem strukturierten und iterativen Prozess. Zunächst wird eine detaillierte Analyse durchgeführt, um Verhaltensbarrieren und motivierende Faktoren zu identifizieren. Anschließend entwickeln Berater mithilfe relevanter Theorien und empirischer Daten gezielte Interventionsstrategien, die auf die spezifischen Ziele und Kontexte abgestimmt sind. Diese Strategien werden in Pilotstudien getestet und verfeinert, um ihre Wirksamkeit sicherzustellen. Nach erfolgreicher Validierung werden umsetzbare Empfehlungen erstellt, begleitet von Implementierungsplänen und Systemen zum Monitoring des Fortschritts, um Anpassungen bei Bedarf vorzunehmen.

Zusammenfassend bietet die angewandte Verhaltenswissenschaft eine effektive Methode, um Verhaltensherausforderungen zu meistern und positive Veränderungen sowohl im kleinen als auch im großen Maßstab zu fördern. Durch den Einsatz wissenschaftlicher Prinzipien und empirischer Daten unterstützen *Behavioural Science Consultants* ihre Kunden dabei, Verhaltensweisen zu verstehen, zu beeinflussen und zu verändern – in Übereinstimmung mit deren Zielen. Ob auf individueller Ebene, in der Organisationsentwicklung oder im Design von Interventionen für Public Policy: Verhaltenswissenschaftliche Beratung spielt eine entscheidende Rolle dabei, die Komplexität des menschlichen Verhaltens zu navigieren und messbare Ergebnisse zu erzielen.

In a nutshell: Die Vorteile verhaltenswissenschaftlicher Beratung

Die Beauftragung einer Beratung, die auf angewandte Verhaltenswissenschaft spezialisiert ist, bietet zahlreiche Vorteile. Berater in diesem Bereich verfügen über tiefgehendes Wissen über menschliches Verhalten und können daher wertvolle Einblicke in komplexe Verhaltensfragen liefern. Sie nutzen wissenschaftlich fundierte Methoden, um Probleme präzise zu analysieren und evidenzbasierte Interventionen mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit zu entwickeln. Externe Berater bringen zudem eine unvoreingenommene Perspektive ein und können innovative Lösungen vorschlagen, die internen Stakeholdern möglicherweise entgehen. Durch die Zusammenarbeit mit einer Beratung für Verhaltensänderung können Organisationen ihre Entscheidungsprozesse optimieren und nachhaltige Verhaltensänderungen gezielt vorantreiben.

8. Literatur

- Ainslie, G. (2015), The cardinal anomalies that led to behavioral economics: cognitive or motivational?, *Managerial and Decision Economics*, 37 (4–5): 261–273.
- Ajzen, I. (1991), The Theory of Planned Behaviour, *Organisational Behaviour in Human Decision Processes*, 50 (1991), 179-211.
- Bandura, A. (1977), Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change, *Psychological Review*, 84 (1977), 191-215.
- Barrah, B. B. and P. Jordanov (2024), *The Dynamics of Business Behavior. An Evidence-Based Approach to Managing Organizational Change*, Hoboken, NJ: Wiley
- Bucher, A. (2020), *Engaged. Designing for Behavior Change*, New York, NY: Rosenfeld
- Christensen, C. C. (2016), *Competing Against Luck. The Story of Innovation and Customer Choice*, Harper Collins
- Cialdini, R. B. (1993), *Influence. Science and Practice*, Harper Collins Publishers
- Cialdini, R. B. (2001), Harnessing the science of persuasion, *Harvard Business Review*, 79 (9), 72–79.
- Deci, E. L. and R. M. Ryan (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York, NY: Plenum Publishing
- Duhigg, C. (2012). *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*, Random House
- Duke, A. (2022), *Quit. The Power of Knowing When to Walk Away*, London: Ebury
- Dweck, C. (2006), *Mindset. The New Psychology of Success*, New York, NY: Random House
- Edmondson, A. (2019), *The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, Hoboken, NJ: Wiley
- Falk, A. and U. Fischbacher (2006), A theory of reciprocity, *Games and Economic Behavior*, 54 (2006), 293-315.
- Falk, A. (2022), *Warum es so schwer ist, ein guter Mensch zu sein ... und wie wir das ändern können: Antworten eines Verhaltensökonomens*, München: Siedler Verlag
- Fehr, E. and S. Gächter (2000), Fairness and retaliation: The economics of reciprocity, *The Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 159-181.
- Fishbach, A. (2022), *Get It Done. Surprising Lessons from the Science of Motivation*, New York, NY: Little, Brown Spark
- Fogg, B. J. (2020), *Tiny Habits. Why Starting Small Makes Lasting Change Easy*, London: Penguin

- Gibbons, P. (2019), *The Science of Organizational Change. How Leaders Set Strategy, Change Behavior and Create an Agile Culture*, Phronesis Media
- Gibbons, P. and T. Kennedy (eds.) (2024), *The Future of Change Management (Vol. 1). Collected Essays from Leading Thinkers and Practitioners*, Phronesis Media
- Gigerenzer, G., J. Reb and S. Luan (2022), Smart heuristics for individuals, teams, and organizations, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9 (2022), 171-198.
- Gneezy, U. and A. Rustichini (2000), Pay enough or don't pay at all, *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 791–810.
- Grelle, S., S. Kuhn, H. Fuhrmann-Riebel and W. Hofmann (2024), The role of framing and effort in green nudging acceptance, *Behavioural Public Policy*, (2024), 1-16.
- Hallsworth, M. (2023), A manifesto for applying behavioural science, *Nature Human Behaviour*, 7 (2023), 310–322.
- Hallsworth, M. and E. Kirkman (2020), *Behavioral Insights*, Cambridge, MA: The MIT Press
- Hargreaves, T. (2011), Practice-ing behaviour change: Applying social practice theory to pro-environmental behaviour change, *Journal of Consumer Culture*, 11 (1), 79–99.
- Johnson, E. (2021), *The Elements of Choice. Why the Way We Decide Matters*, New York, NY: Riverhead Books
- Kaplan, S. (1985), The restorative benefits of nature: Towards an integrated framework, *Journal of Environmental Psychology*, 15 (1985), 169-182.
- Kaplan, R. and S. Kaplan (1989), *The Experience of Nature. A Psychological Perspective*, New York, NY: Cambridge University Press
- Kepinski, L. and T. C. Nielsen (2021), *Inclusion Nudges Guidebook. 100 Practical Actions*, Independently published
- Kahneman, D. and A. Tversky (1979), Prospect Theory: An analysis of decision under risk, *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Kahneman, D. (2011), *Thinking, Fast and Slow*, New York, NY: Farrar, Strauss and Giroux
- Kahneman, D., O. Sibony and C. R. Sunstein (2021), *Noise. A Flaw in Human Judgement*, New York, NY: Little, Brown Spark
- Khan, Z. and L. Newman (eds.) (2021), *Building Behavioral Science in an Organization*, Action Design Press
- Lewicka, M. (2011), Place attachment: How far have we come in the last 40 years?, *Journal of Environmental Psychology*, 31 (2011), 207-230.
- List, J. (2022), *The Voltage Effect. How to Make Good Ideas Great and Great Ideas Scale*, New York, NY: Currency

- Mažar, N. and D. Soman (eds.) (2022), *Behavioral Science in the Wild*, Toronto: University of Toronto Press
- Michie, S., M. M. van Stralen and R. West (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6, 42.
- Michie, S., R. Campbell, J. Brown, R. West and H. Gainforth (2014a), *The ABC of Behaviour Change Theories*, Silverback Publishing
- Michie, S., L. Atkins and R. West (2014b), *The Behaviour Change Wheel. A Guide to Designing Interventions*, Silverback Publishing
- Milkman, K. (2021), *How to Change. The Science of Getting from Where You Are to Where You Want to Be*, London: Vermilion
- Moore, D. A. and M. H. Bazerman (2022), *Decision Leadership. Empowering Others to Make Better Choices*, London: Yale University Press
- Murphy, M. C. (2024), *Cultures of Growth. How the New Science of Mindset Can Transform Individuals, Teams, and Organizations*, New York, NY: Simon & Schuster
- OECD (2019), *Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights. The BASIC Toolkit*, Paris: OECD Publishing
- Oliver, A. (2019), *Reciprocity and the Art of Behavioural Public Policy*, Cambridge: Cambridge University Press
- O'Reilly, C. A. and M. L. Tushman (2021), *Lead and Disrupt. How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford, CA: Stanford University Press
- Pink, D. (2009), *Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us*, New York, NY: Riverhead Books
- Reisch, L. and C. R. Sunstein (2023), Behavioural Public Policy, in: M. van Gerven *et al.* (eds.), *Encyclopedia of Public Policy*, Springer Nature
- Soman, D. and C. Yeung (eds.) (2021), *The Behaviorally Informed Organization*, Toronto: University of Toronto Press
- Steg, L. and J. I. de Groot (eds.) (2019), *Environmental Psychology. An Introduction*, Hoboken, NJ: Wiley
- Samuelson, W. and R. Zeckhauser (1988), Status quo bias in decision making, *Journal of Risk and Uncertainty*, 1, 7–59.
- Schimmelpfennig, R. and M. Muthukrishna (2023), Cultural evolutionary behavioural science in public policy, *Behavioural Public Policy*, (2023), 1–31
- Schmidt, R. (2022), A model for choice infrastructure: Looking beyond choice architecture in Behavioural Public Policy, *Behavioural Public Policy*, (2022), 1-26.
- Simon, H. A. (1955), A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69 (1955), 99-118.

Stern, P. C., T. Dietz, T. Abel, G. A. Guagnano and L. Kalof (1999), A Value-Belief-Norm Theory of Support for Social Movements: The case of environmentalism. *Human Ecology Review*, 6 (1999), 81-97.

Sugden, R. (2019), *The Community of Advantage. A Behavioural Defence of the Liberal Tradition of Economics*, Oxford: Oxford University Press

Sutter, M. (2023), *Behavioral Economics for Leaders. Research-Based Insights on the Weird, Irrational, and Wonderful Ways Humans Navigate the Workplace*, Hoboken, NJ: Wiley

Tatam, S. (2022), *Evolutionary Ideas. Unlocking Ancient Innovation to Solve Tomorrow's Challenges*, Hampshire: Harriman House

Thaler, R. and C. Sunstein (2008), *Nudge. Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, Yale University Press

Todd, P.M. and G. Gigerenzer (2007), Environments that make us smart: Ecological rationality, *Current Directions in Psychological Science*, 16(3), 167–171.

Tversky, A. and D. Kahneman (1973), Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5 (2), 207–232.

Van der Werff, E., L. Steg and K. Keizer (2013), The value of environmental self-identity: The relationship between biospheric values, environmental self-identity and environmental preferences, intentions and behaviour, *Journal of Environmental Psychology*, 34 (2013), 55-63.

Wendel, S. (2020), *Designing for Behavior Change. Applying Psychology and Behavioral Economics*, Sebastopol, CA: O'Reilly

