

# **Nudging von Unternehmen?**

**Tagung „Konsequent nachhaltig - faire Textilien in Unternehmen“  
Schader-Forum, Darmstadt  
22. September 2022**

**Jana Friedrichsen, WZB und Freie Universität Berlin**

# Nudges für mehr Nachhaltigkeit in Textilbeschaffung

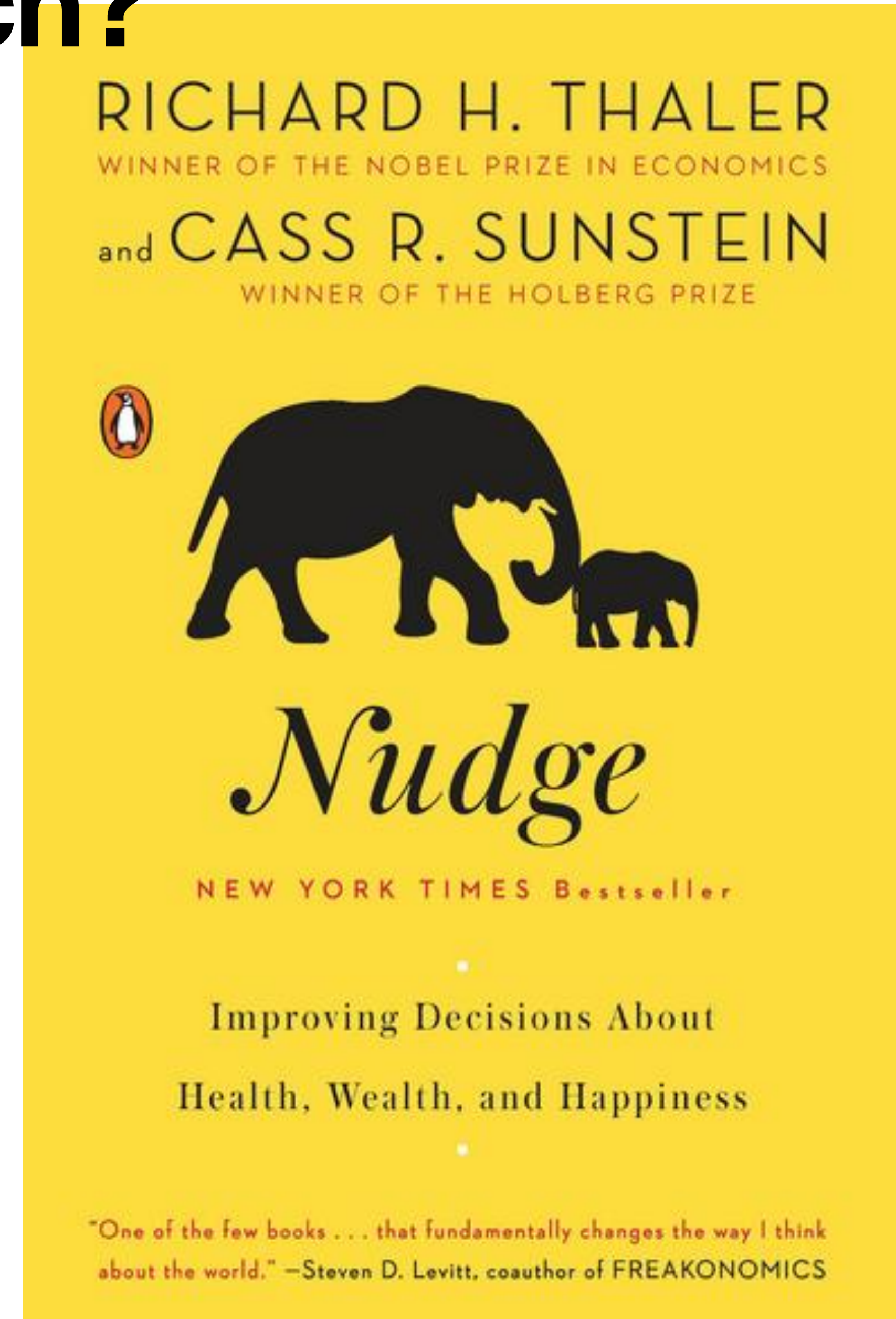
## Warum?

- Komplexe Entscheidungssituation
- Potential Entscheidungen positiv zu beeinflussen ohne Autonomie von Unternehmen oder einzelnen Mitarbeitern direkt zu beschränken
- Potentiell leichter zustimmungsfähig als Regulierung und flexibler anpassbar
- Komplementär zu bestehenden/geplanten Maßnahmen gestaltbar
- Relativ kostengünstig (?)

# Nudging: Was ist das eigentlich?

Weit bekannt durch Buch von Thaler und Sunstein

- **Ansatzpunkt:**
  - menschliche Psychologie und kognitive Verzerrungen
  - „choice architecture“
- **Anwendungsbereiche:**
  - Verbraucherentscheidungen
  - Individuelle Verhaltensentscheidungen
- **Ziele:**
  - Individuelle Wohlfahrt oder Gemeinwohl
  - Auch: „Nudging for better management“



# Ausgangspunkt: menschliches Verhalten

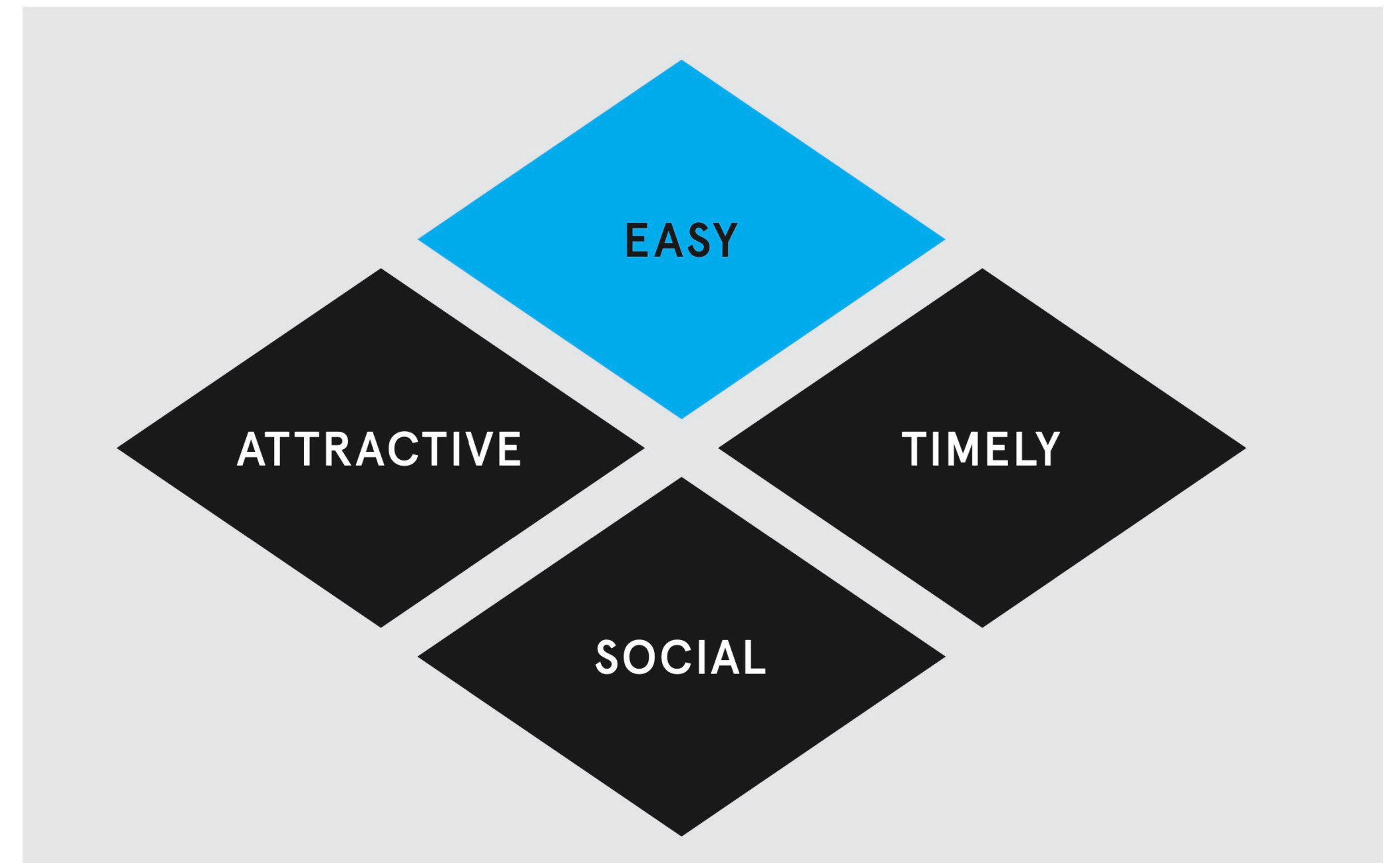
## Verzerrungen und Heuristik

- **Framing:** Art und Weise, in der Information dargestellt wird, beeinflusst ihre Wahrnehmung (z.B. Wahrscheinlichkeiten)
- **Verfügbarkeitsheuristik:** Ereignisse, an die man sich besser erinnert, werden als wahrscheinlicher eingestuft
- Vernachlässigung von **Wahrscheinlichkeiten**
- **Confirmation Bias:** Suchen und Überbewerten von Informationen, die eigene Sicht bestätigen
- **Verlustaversion:** Menschen bemühen sich stärker Verluste zu vermeiden als gleich große Gewinne zu realisieren (losses loom larger than gains)
- **Status quo Bias:** Abneigung gegen große Veränderungen
- **Optimism Bias:** Tendenz mögliche positive Outcomes überzubewerten
- **Omission Bias:** Aktionen, die Schaden verursachen werden als schlimmer wahrgenommen als das Unterlassen von Aktionen, die gleichen Schaden verhindern würden

# Grundprinzip guter Nudges: EAST

z.B. angewandt beim Behavioural Insights Team in Großbritannien

- **Easy** (einfach):
  - z.B. Standardoptionen
- **Attractive** (attraktiv):
  - Aufmerksamkeit erzeugen
- **Social** (sozial):
  - soziale Normen schaffen und ansprechen
- **Timely** (zum richtigen Zeitpunkt):
  - unmittelbare Vorteile herausstellen, vorausschauende Planung unterstützen



# Textilbeschaffung in Unternehmen

## Möglicher Anwendungsbereich?

- Entscheidungen, bei denen **Heuristik oder Verzerrung** Einfluss hat?
- **Individueller** Entscheidungsträger?
  
- **Wer nudgt wen?**

# Nudging von Unternehmen

## Beispielsweise staatlich umgesetzt oder auch NGOs

- Preise oder Wettbewerbe (Reputation, soziale Normen triggern)
- Vorgabe von Kriterien/Standards zur Lieferantenauswahl (Defaults)
- Transparenz über Siegel/Standards (Vereinfachung, soziale Reputation)
  
- **Problem:**
  - Erreicht Nudge tatsächliche Entscheidungsebene?
  - Erleichterung von Greenwashing?

# Nudges in Unternehmen

## Selbstgewählte Nudges als Teil der Managementstrategie

- Unternehmen beschliesst selbst **Entscheidungsarchitektur** zu gestalten
  - Analyse des Beschaffungsablaufs:
    - wo liegt **Potential für Verbesserung?**
    - Adressaten denkbar im operativen und strategischen Bereich
      - z.B. Defaults bei Lieferantenauswahl (operativ) oder bei der Lieferantenbewertung (strategisch)
      - Interne Vergleiche, Preise, Wettbewerbe
  - Abstimmung mit **Unternehmenszielen**



# Zusammenspiel mit Labels und Siegeln

- Informationelle Kennzeichnung **erleichtert/ermöglicht** Nudging
  - Zertifizierung als Defaultkriterium in Ausschreibungen
  - Soziale Vergleiche z.B. des Anteils zertifizierter Waren im Einkauf (Reputation)
  - Sichtbarkeit durch verpflichtende Offenlegung (komplementäre Regulierung)
- Bewerbung und Vereinheitlichung von Siegeln kann Reputationsmechanismus verstärken

# **Können also Nudges mehr Nachhaltigkeit fördern?**

**Ja mit Einschränkungen**

# Wichtige Fragen zur Planung

- Welches **Problem** soll Nudge ansprechen?
- **Wer** nudgt wen? Ggf. Informationsasymmetrien und Anreize beachten
- Welche Nudges kommen in Frage? Konkrete **Ausgestaltung**?
- **Abwägung** regulatorischer Alternativen
  - Verpflichtende Standards?
  - Anreize?

# Wichtige Fragen zur Umsetzung

- Wie konkret soll Entscheidungsarchitektur geändert werden?
- Alternative Maßnahmen designen, testen und evaluieren!
- Effekte mit denen alternativer Maßnahmen vergleichen!

Article

# Megastudies improve the impact of applied behavioural science

<https://doi.org/10.1038/s41586-021-04128-4>

Received: 22 October 2020

Accepted: 13 October 2021

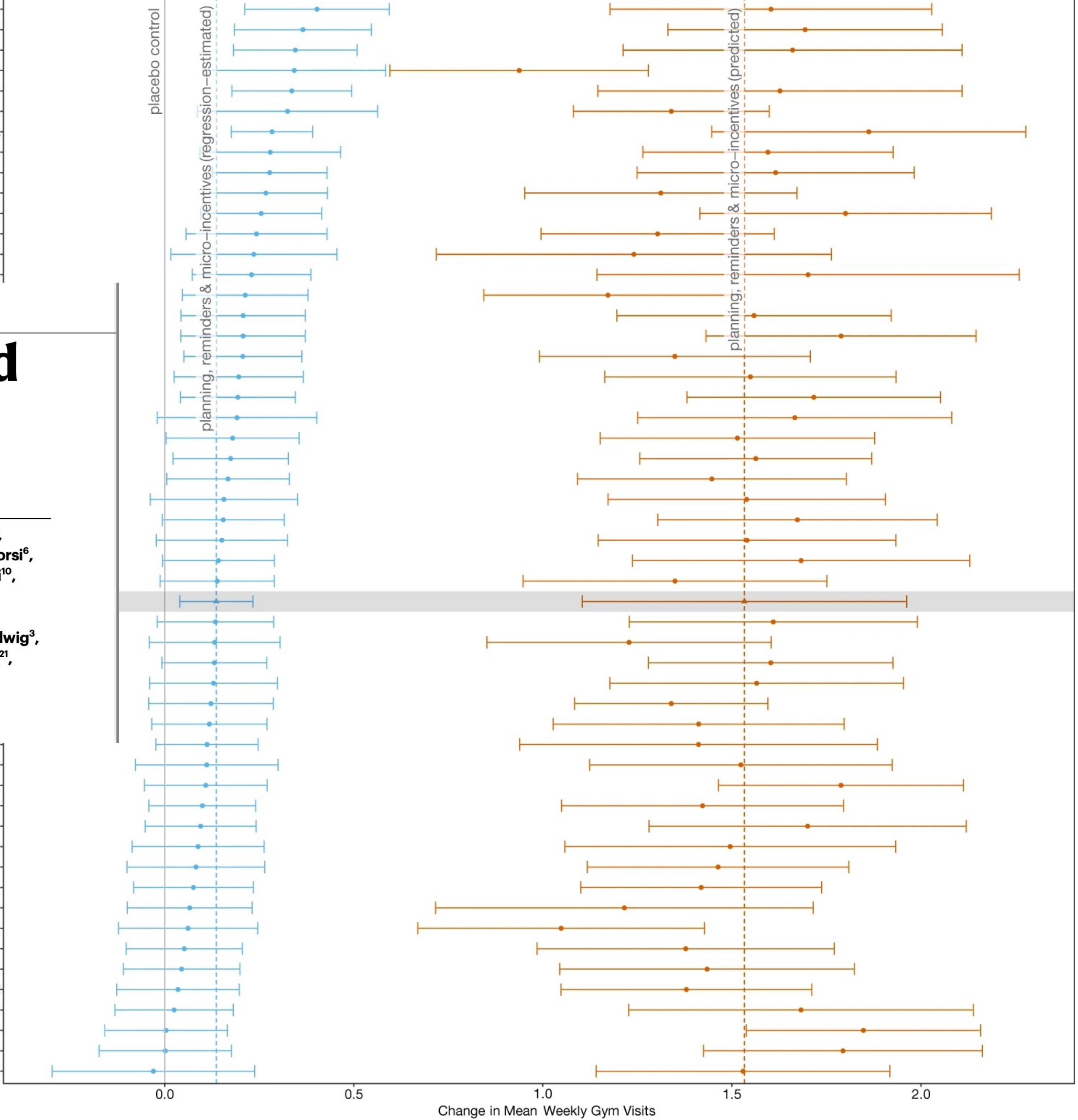
Published online: 8 December 2021

Check for updates

**Katherine L. Milkman<sup>1</sup>**, **Dena Gromet<sup>2</sup>**, **Hung Ho<sup>1,26</sup>**, **Joseph S. Kay<sup>2</sup>**, **Timothy W. Lee<sup>2,27</sup>**, **Pepi Pandiloski<sup>3</sup>**, **Yeji Park<sup>4</sup>**, **Aneesh Rai<sup>1</sup>**, **Max Bazerman<sup>5</sup>**, **John Beshears<sup>5</sup>**, **Lauri Bonaccorsi<sup>6</sup>**, **Colin Camerer<sup>7</sup>**, **Edward Chang<sup>5</sup>**, **Gretchen Chapman<sup>8</sup>**, **Robert Cialdini<sup>9</sup>**, **Hengchen Dai<sup>10</sup>**, **Lauren Eskreis-Winkler<sup>11</sup>**, **Ayelet Fishbach<sup>11</sup>**, **James J. Gross<sup>12</sup>**, **Samantha Horn<sup>8</sup>**, **Alexa Hubbard<sup>13</sup>**, **Steven J. Jones<sup>14</sup>**, **Dean Karlan<sup>15</sup>**, **Tim Kautz<sup>16</sup>**, **Erika Kirgios<sup>1</sup>**, **Joowon Klusowski<sup>17</sup>**, **Ariella Kristal<sup>18</sup>**, **Rahul Ladhania<sup>19</sup>**, **George Loewenstein<sup>8</sup>**, **Jens Ludwig<sup>3</sup>**, **Barbara Mellers<sup>17</sup>**, **Sendhil Mullainathan<sup>11</sup>**, **Silvia Saccardo<sup>8</sup>**, **Jann Spiess<sup>20</sup>**, **Gaurav Suri<sup>21</sup>**, **Joachim H. Talloen<sup>8</sup>**, **Jamie Taxer<sup>12</sup>**, **Yaacov Trope<sup>13</sup>**, **Lyle Ungar<sup>22</sup>**, **Kevin G. Volpp<sup>23</sup>**, **Ashley Whillans<sup>5</sup>**, **Jonathan Zinman<sup>24</sup>** & **Angela L. Duckworth<sup>1,25</sup>**

1. Bonus for Returning after Missed Workouts<sup>b</sup>
2. Higher Incentives<sup>a</sup>
3. Exercise Social Norms Shared (High and Increasing)
4. Free Audiobook Provided
5. Bonus for Returning after Missed Workouts<sup>a</sup>
6. Planning Fallacy Described and Planning Revision Encouraged
7. Choice of Gain- or Loss-Framed Micro-Incentives
8. Exercise Commitment Contract Explained
9. Free Audiobook Provided, Temptation Bundling Explained
10. Following Workout Plan Encouraged
11. Fitness Questionnaire with Decision Support & Cognitive Reappraisal Prompt
12. Values Affirmation
13. Asked Questions about Workouts
14. Rigidity Rewarded<sup>a</sup>

37. Effective workouts Encouraged
38. Planning Benefits Explained
39. Reflecting on Workouts Rewarded
40. Fun Workouts Encouraged
41. Mon-Fri Consistency Rewarded, Sat-Sun Consistency Rewarded
42. Exercise Encouraged with E-Signed Pledge
43. Bonus for Variable Exercise Schedule
44. Exercise Commitment Contract Explained Post-Intervention
45. Rewarded for Responding to Questions about Workouts
46. Defaulted into 1 Weekly Workout
47. Exercise Social Norms Shared (Low but Increasing)
48. Rigidity Rewarded<sup>d</sup>
49. Exercise Commitment Contract Encouraged
50. Fitness Questionnaire with Decision Support
51. Rigidity Rewarded<sup>b</sup>
52. Exercise Advice Solicited, Shared with Others
53. Exercise Social Norms Shared (High)



# Wichtige Fragen zur Umsetzung

- Wie konkret soll Entscheidungsarchitektur geändert werden?
  - Alternative Maßnahmen designen, idealerweise testen und evaluieren!
- Effekte mit denen alternativer Maßnahmen vergleichen
- **Beste Maßnahme ggf. breit umsetzen, wenn Effekt positiv**

# **Nudging von Unternehmen?**

**Tagung „Konsequent nachhaltig - faire Textilien in Unternehmen“  
Schader-Forum, Darmstadt  
22. September 2022**

**Jana Friedrichsen, WZB und Freie Universität Berlin**