



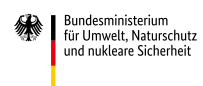
Leitfaden zur Erarbeitung von Nudges

Erstellt von ConPolicy (Dr. Max Vetter, Dr. Julius Rauber, Marlene Münsch, Prof. Dr. Christian Thorun) im Rahmen des Projekts Green Nudging der Nationalen Klimaschutzinitiative

Ein Projekt von:



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Inhalt

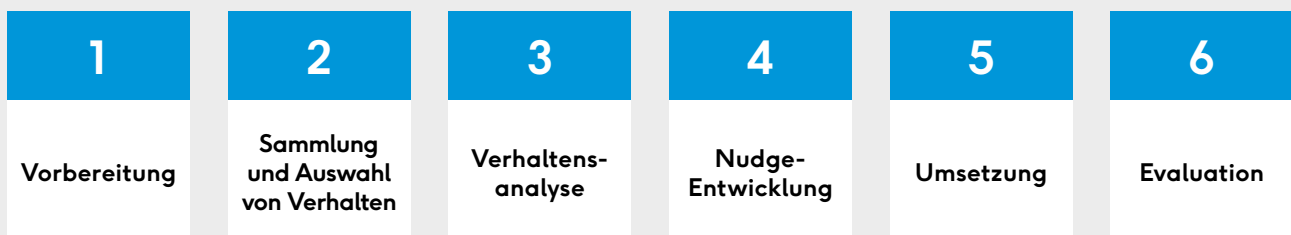
Verwendung dieses Leitfadens	3
1. Phase: Aller Anfang ist leicht – Die Vorbereitung	4
1.1. Ziele und Unternehmensbereiche für Nudging identifizieren	4
1.2. Unternehmensinternes Onboarding sicherstellen	5
1.3. Ein Projektteam zusammenstellen	6
1.4. Das Nudge-Konzept an das Projektteam vermitteln	7
2. Phase: Was verändert werden soll – Sammlung und Auswahl von Verhalten	8
2.1. Zu veränderndes Verhalten sammeln	8
2.2. Zu veränderndes Verhalten auswählen	9
3. Phase: Den Dingen auf den Grund gehen – Die Verhaltensanalyse	11
4. Phase: Auf dem Weg zur Lösung – Die Nudge-Entwicklung	13
4.1. Nudge-Ideen generieren	13
4.2. Nudge-Ideen auswählen	16
4.3. Optional: Nudge-Ideen pilotieren, Feedback einholen und überarbeiten	17
5. Phase: Aus Theorie wird Praxis – Die Umsetzung	18
6. Phase: Wissen was wirkt – Die Evaluation	19
6.1. Wirksamkeitsindikatoren (Key Performance Indicators, KPIs) definieren	19
6.2. Die Art der Datenerhebung festlegen	21
6.3. Den Evaluationszeitraum benennen	23
6.4. Hindernisse und Störfaktoren ausschalten	24
6.5. Verantwortlichkeiten klären	25
6.6. Daten auswerten	26
6.7. Optional: Nachbefragung zur Akzeptanz der Nudging-Maßnahme	26
Anhang: Arbeitshilfen	27
Arbeitshilfe „Verhaltensbeschreibung“ (2.1.)	28
Bewertungsbogen „Verhalten auswählen“ (2.2.)	29
Arbeitshilfe „Ursache → Lösung“ (3/4.1.)	30
Entscheidungshilfe „Methoden und Kriterien zur Auswahl eines Nudges“ (4.2.)	33
Arbeitshilfe „Evaluationskonzept“ (6)	36
Arbeitshilfe „Akzeptanzbefragung“ (6)	37



Verwendung dieses Leitfadens

Dieser Leitfaden unterstützt Sie dabei, selbst Nudges zu entwickeln und Ideen für Nudges aus einem „Nudge-Katalog“ auszuwählen. Dazu begleiten wir Sie in sechs Phasen durch den gesamten Prozess. Dieses Dokument ist wie folgt aufgebaut:

- Zu Beginn jeder Phase stellen wir das **Ziel der Phase** dar. Dadurch wissen Sie vorab, was Sie in der jeweiligen Phase erreichen werden.
- Jede Phase besteht aus mehreren **Arbeitsschritten**. Zu diesen Schritten stellen wir Ihnen Arbeitshilfen wie Checklisten, Leitfragen oder Arbeitsblätter zur Verfügung. Diese erleichtern Ihnen die Arbeit. Sie befinden sich im Anhang und sind jeweils verlinkt. Zudem wird im Kasten am Ende jedes Arbeitsschrittes die Umsetzung anhand eines fiktiven Beispiels verdeutlicht.
- Zu diesem Leitfaden gehört außerdem eine Sammlung bereits erprobter Grüner Nudges (**„Nudge-Katalog“**). Diese finden Sie unter: green-nudging.de/nudges/nudgekatalog/



Die sechs Phasen der Nudge-Entwicklung: Der Ablauf ist idealtypisch dargestellt. Wenn einzelne Phasen für Sie nicht hilfreich sind, können Sie diese gerne anpassen. Wenn weitere Zwischenschritte nötig sind, nehmen Sie sich die Zeit dafür.



Aller Anfang ist leicht – Die Vorbereitung

Die erste Phase dient der Vorbereitung des Nudge-Entwicklungsprozesses im Unternehmen. Dazu schlagen wir vor, das Thema im Unternehmen vorzustellen, ein Projektteam zusammenzustellen und dieses mit den Grundlagen von Nudging vertraut zu machen. Am Ende der Phase sind Sie bereit, mit Ihrem Team in die Entwicklung von Nudges einzusteigen.

1

2

3

4

5

6

1.1. Ziele und Unternehmensbereiche für Nudging identifizieren

ZIEL *Ziele, die mit Nudging erreicht werden sollen, und geeignete Unternehmensbereiche wurden identifiziert.*

LEITFRAGE *In welchem Unternehmensbereich bestehen Potenziale, durch Verhaltensänderungen CO₂ einzusparen?*

Im ersten Schritt sollten Sie überlegen, wo innerhalb Ihres Unternehmens Nudging ansetzen könnte. Danach richtet sich beispielsweise die Auswahl der Projektbeteiligten. Mögliche Ziele für Nudging können beispielsweise sein:

- Der Stromverbrauch in der Personalabteilung wird reduziert.
- Im Lager wird der Verbrauch an Heizenergie gesenkt.
- Die Ökobilanz der Kantine wird verbessert.

Für die identifizierten Ziele sollte gelten:

- Um das übergeordnete Ziel zu erreichen, ist eine Verhaltensänderung bei einer klar definierbaren Zielgruppe nötig.
- Es geht nicht primär darum, Überzeugungen, Einstellungen oder Meinungen zu verändern.
- Die Zielgruppe umfasst mehrere Personen.
- Das identifizierte Ziel steht nicht im Gegensatz zu den Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Nudges fokussieren immer auf Ziele, die durch konkrete Verhaltensänderungen erreichbar sind. Handelt es sich bei einem Ziel beispielsweise darum, die Überzeugung oder Meinung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verändern, ist Nudging keine geeignete Methode. Außerdem sollten die verfolgten Ziele den Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht widersprechen, sondern von diesen ebenfalls befürwortet werden. Schließlich sollten Sie in diesem Schritt auch die Unternehmensbereiche auswählen, für die Nudging-Maßnahmen entwickelt werden sollen.

Unser Beispielunternehmen – der Großhändler für Tiefkühlprodukte Frisch & Frostig – möchte durch Nudging-Maßnahmen seine CO₂-Bilanz verbessern. Im Vorgespräch wird deutlich, dass insbesondere die Kühlung große Mengen Strom verbraucht. Aus diesem Grund entschließt sich das Unternehmen, im Bereich der Kühllager anzusetzen und Nudges zum Stromsparen im Kühllager zu entwickeln.

1.2. Unternehmensinternes Onboarding sicherstellen

ZIEL *Relevante Personen und Abteilungen im Unternehmen sind über das Projekt informiert.*

LEITFRAGEN *Welche Personen und Einheiten innerhalb Ihres Unternehmens sollten über das anstehende Projekt informiert sein? Gibt es Anknüpfungspunkte zu bestehenden Prozessen?*

Im zweiten Schritt wird der Prozess für die Nudge-Entwicklung im Unternehmen vorbereitet. Dazu sollte geprüft werden, welche Personen und Funktionen (Vorstand, Betriebsrat, Nachhaltigkeitsverantwortliche, IT-Abteilung, Kantinenleitung, Hausmeister, Reinigungspersonal etc.) frühzeitig informiert und eingebunden werden müssen. Zudem sollten zuständige Personen relevanter Projekte, bei denen es möglicherweise inhaltliche Anknüpfungspunkte gibt, identifiziert und informiert werden. Auch das Erwartungsmanagement ist Teil dieses Schrittes: Es muss von Beginn an klar dargestellt werden, welche Einsparpotenziale ein Nudge haben kann und wo diese begrenzt sind. Zielt ein Nudge beispielsweise darauf ab, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Monitore nach Feierabend ausschalten, ist der Einspareffekt dadurch limitiert, dass Monitorstrom nur einen kleinen Anteil am Gesamtstromverbrauch ausmacht. Schließlich sollten zu erwartende Aufwände (Zeit, Personal, Kosten) besprochen werden, um ein realistisches Bild zu vermitteln.

Das Unternehmen prüft zu Beginn, welche Abteilungen in das geplante Projekt involviert werden sollten. Die Geschäftsleitung kommt zu dem Entschluss, dass sowohl die Nachhaltigkeitsverantwortliche als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Bereichen Technik, Energiemanagement, Produktion und Logistik involviert werden sollten, da diese Bereiche von Änderungen im Kühllager betroffen bzw. für diese verantwortlich sind. Die entsprechenden Personen werden zu einem Auftaktworkshop eingeladen.

1.3. Ein Projektteam zusammenstellen

ZIEL *Es existiert ein Team für die Entwicklung und Umsetzung von Nudges.*

LEITFRAGE *Wer sollte in die Nudge-Entwicklung involviert sein?*

In diesem Schritt wird ein Team zur Entwicklung und Umsetzung der Nudges zusammengestellt. Das Team sollte idealerweise sowohl aus Personen der Arbeits- als auch der Leitungsebene bestehen. Die Teamgröße sollte zwischen drei und zehn Personen betragen.

Kurzcheck: Damit das Team über die wichtigsten Fähigkeiten und Kompetenzen verfügt, sollte jeder der folgenden Sätze mit dem Namen eines Teammitglieds ergänzt werden können. Eine Person kann auch mehrere Felder abdecken:

- *Max Mustermann* verfügt über grundlegende Kenntnisse zum Thema Nudging.*
- *Erika Musterfrau* verfügt über Wissen bezüglich Klimaschutz und/oder Energiemanagement.
- *Peter Platzhalter* verfügt über unternehmerische Entscheidungskompetenzen, die bei der Implementierung von Nudges benötigt werden.
- *Lisa Lückenfüller* kennt die Arbeitsumgebung, in der ein Nudge möglicherweise eingeführt wird, sehr gut und kann die Reaktion der Belegschaft auf die Einführung eines Nudges einschätzen.

Selbstverständlich ist diese Auflistung nicht abschließend. Binden Sie daher alle Personen ein, die einen Beitrag zum Erfolg des Projekts leisten können und möchten.

Im Rahmen des unternehmensinternen Onboardings wurden bereits Personen aus den wichtigsten Abteilungen in das Projekt involviert. Nun prüft die Geschäftsleitung, ob alle aufgeführten Kompetenzen im Projektteam vorhanden sind. Da dies der Fall ist, ist das Projektteam startbereit.

*Diese Kompetenz kann gegebenenfalls auch durch externes Know-how ersetzt bzw. eingeholt werden.

1.4. Das Nudge-Konzept an das Projektteam vermitteln

ZIEL *Das Projektteam weiß, was Nudging ist.*

LEITFRAGEN *Was genau sind eigentlich Nudges und was nicht? Was sind gute Beispiele?*

ARBEITSHILFE *Foliensatz „Einführung in Nudging“*

Um die Vorbereitung abzuschließen, sollten im letzten Schritt diese und weitere Fragen rund um das Nudging-Konzept beantwortet werden. Sie finden dazu unter [green-nudging.de/praesentation/](https://www.green-nudging.de/praesentation/) einen Foliensatz, in dem wir Nudging erklären. Machen Sie sich mit dieser Präsentation vertraut und stellen Sie sie entweder Ihrem Projektteam zur Verfügung oder laden Sie das Projektteam zu einer Präsentation ein. Wenn Sie sich selbst nicht sicher genug fühlen, das Konzept zu erklären, laden Sie sich Expertinnen oder Experten für eine kurze Einführung in das Thema Nudging ein.

Um alle Beteiligten zu befähigen, in den nächsten Schritten selber Nudges zu erarbeiten, wird bei Frisch & Frostig ein halbtägiger Workshop durchgeführt. Zu Beginn dieses Workshops hält ein Mitglied des Projektteams eine einführende Präsentation zum Thema Nudging. Diese enthält neben einer Erläuterung des theoretischen Konzepts auch einige Beispiele für Grüne Nudges aus anderen Unternehmen.



Was verändert werden soll – Sammlung und Auswahl von Verhalten

In der zweiten Phase sammeln Sie im Projektteam zunächst Verhaltensweisen, die Sie verändern oder erreichen möchten, um die identifizierten Ziele umzusetzen. Hier steht Quantität im Vordergrund. Sie beschreiben möglichst viele dieser Verhaltensweisen anhand einer Arbeitshilfe, um danach einige auszuwählen, mit denen Sie weiterarbeiten möchten. Bei der Auswahl unterstützen wir Sie mit Qualitätskriterien, die wir in einem Bewertungsbogen zusammengefasst haben.

1

2

3

4

5

6

2.1. Zu veränderndes Verhalten sammeln

ZIEL *Eine Reihe aktueller Verhaltensweisen, die verändert werden sollen, wurde identifiziert.*

LEITFRAGEN *Welche aktuellen Verhaltensweisen stehen dem in Schritt 1.1. definierten Ziel entgegen und sollen verändert werden (Ist-Verhalten)? Welche gewünschten Verhaltensweisen sollen erreicht werden (Ziel-Verhalten)?*

ARBEITSHILFE [Arbeitshilfe „Verhaltensbeschreibung“ \(2.1.\)](#)

Um eine Veränderung zu erreichen, muss zuerst identifiziert werden, was genau verändert werden soll und in welche Richtung. In diesem Schritt geht es daher um die Sammlung von aktuellen Verhaltensweisen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die verändert werden sollen (Ist-Verhalten). Ebenso wird Verhalten beschrieben, das erreicht werden soll (Ziel-Verhalten). Erstellen Sie eine Liste mit verschiedenen Beispielen von veränderungsbedürftigen Verhaltensweisen. Zur Beschreibung der einzelnen Verhaltensweisen steht Ihnen eine Vorlage als Arbeitshilfe zur Verfügung. Diese unterstützt Sie darin, an Beschreibungskriterien zu denken, die wichtig sind.

Möglicherweise können Sie nicht alle Fragen ohne zusätzliche Recherchen beantworten. In diesem Fall ist es hilfreich, konkrete Verhaltensbeobachtungen vor Ort durchzuführen.

Eine wichtige Fragestellung für die Verhaltensbeobachtung kann sein, wie viele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das identifizierte Ver-

halten tatsächlich zeigen. Auch Gespräche mit relevanten Personen im Unternehmen (z.B. Hausmeister, Reinigungspersonal, IT) können hierfür hilfreich sein.

Wichtig: In diesem Schritt geht es nur um die Sammlung von Verhaltensweisen – nicht um die Auswahl (nächster Schritt) oder Interpretation (nächste Phase).

Das Projektteam macht sich an die Arbeit. In einer offenen Runde sammeln die Mitglieder Verhaltensweisen von sich selbst und Kollegen, die aus ihrer Sicht CO₂-Emissionen verursachen. Unter anderem wird genannt, dass viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Rolltore zu den großen Kühlräumen häufig offen halten. Das hat zwar den Vorteil, dass sie beim nächsten Betreten des Kühlraums nicht mehr geöffnet werden müssen, führt aber zu einem erheblichen Verlust an Kälte und zu erhöhtem Stromverbrauch. Daneben werden weitere Verhaltensweisen genannt wie „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lassen nach Schichtende das Licht im Kühlraum brennen“ oder „Temperatur der Klimaanlage im Aufenthaltsraum wird zu niedrig eingestellt“.

Zu jeder dieser Verhaltensweisen wird ein gewünschtes Verhalten notiert. Dies ist im Fall der Rolltore: „Es werden keine Rolltore des Kühlraums blockiert, um sie offen zu halten.“ Die Verhaltensbeschreibungen nehmen die Mitglieder des Projektteams mit der Arbeitshilfe „Verhaltensbeschreibung“ vor. Am Ende dieses Arbeitsschrittes legen sie alle ausgefüllten Arbeitshilfen mit verschiedenen Verhaltensbeschreibungen aus, sodass sich alle Mitglieder des Projektteams ein Bild davon machen können.

2.2. Zu veränderndes Verhalten auswählen

ZIEL *Aus der Liste möglicher zu verändernder Verhaltensweisen sind diejenigen ausgewählt, die sich für Nudges eignen.*

LEITFRAGEN *Welche Verhaltensweisen lassen sich besonders gut durch Nudges verändern? Welche sind geeignet? Mit welchen sollte sich das Projektteam im Folgenden ausführlicher beschäftigen und mit welchen nicht?*

ARBEITSHILFE [Bewertungsbogen „Verhalten auswählen“ \(2.2.\)](#)

In diesem Schritt erfolgt auf Basis der zuvor erstellten Liste die Auswahl von Verhaltensweisen, mit denen weitergearbeitet wird. Eine solche Auswahl ist wichtig, weil nicht jedes Verhalten gleichermaßen gut durch Nudges verändert werden kann. Um Ihnen die Auswahl so einfach wie möglich zu machen, steht dafür ein Bewertungsbogen zur Verfügung. In diesen können Sie die im vorherigen Schritt gesammelten Verhaltensweisen jeweils eintragen und bewerten, ob es sich um ein gut veränderbares Verhalten handelt. Einige Kriterien sind besonders wichtige „Muss-Kriterien“. Diese finden sich am Anfang. Wenn ein „Muss-Kriterium“ nicht erfüllt ist, raten wir davon ab, dieses Verhalten im weiteren Prozess für Nudging zu berücksichtigen. Ansonsten sollten Sie die Verhaltensweisen mit den meisten Bewertungspunkten auswählen.

Wie viele Verhaltensweisen Sie auswählen, bleibt Ihnen überlassen. Für jede ausgewählte Verhaltensweise werden in den folgenden Phasen

mehrere Nudges entwickelt, daher steigt der Aufwand mit der Anzahl ausgewählter Verhaltensweisen. Starten Sie doch mit einer Verhaltensweise pro Kleingruppe von ca. vier Personen und nehmen Sie bei Bedarf später weitere hinzu.

Nachdem sich das gesamte Projektteam die gesammelten Arbeitshilfen mit Verhaltensbeschreibungen angeschaut hat, stimmt es darüber ab, welches Verhalten zuerst mit einem Nudge verändert werden soll. Dazu konsultieren sie zunächst den Bewertungsbogen und prüfen, ob alle Muss-Kriterien sowie die meisten Soll-Kriterien auf die einzelnen Verhaltensweisen zutreffen. Anschließend erhält jedes Teammitglied drei Klebepunkte und markiert damit seine/ihre Favoriten. Die Verhaltensweise „Rolltore werden offen gelassen“ erhält die meisten Punkte und wird ausgewählt. Für dieses Ist-Verhalten bzw. das gewünschte Ziel-Verhalten „Rolltore werden nicht blockiert“ erarbeitet das Projektteam von Frisch & Frostig im Folgenden einen Nudge.



Den Dingen auf den Grund gehen – Die Verhaltensanalyse

1

2

3

4

5

6

ZIEL *Die ausgewählten Verhaltensweisen werden besser verstanden.*

LEITFRAGEN *Wie genau kommt ein bestimmtes Ist-Verhalten zustande? Aus welchen Gründen tritt es auf?*

ARBEITSHILFE [Arbeitshilfe „Ursache → Lösung“ \(3/4.1\)](#)

Im vorhergehenden Schritt haben Sie eine oder mehrere Verhaltensweisen ausgewählt, die Sie durch Nudging verändern möchten. In der dritten Phase gehen Sie den Gründen dafür nach, warum ein bestimmtes Verhalten gezeigt oder nicht gezeigt wird. Wir unterstützen Sie dabei, Verhaltensweisen besser zu verstehen und zu erklären. Das bildet die Grundlage dafür, in der folgenden Phase Nudges zu entwickeln.

Nehmen Sie dazu zunächst die in Schritt 2.1. erstellte „Verhaltensbeschreibung“ der ausgewählten Verhaltensweise zur Hand und schauen Sie sich nochmals das beschriebene Ist-Verhalten an. Die Arbeitshilfe „Ursache → Lösung“ unterstützt Sie nun durch gezielte Leitfragen dabei, mögliche Ursachen für das dort beschriebene Verhalten systematisch herauszuarbeiten. Wir unterscheiden zwischen vier wesentlichen Ursachen:

1. Unzureichendes Verständnis oder ein Mangel an handlungsrelevanten Informationen
2. der Entscheidungskontext begünstigt das Ist-Verhalten
3. ein Mangel an Aufmerksamkeit ist die Ursache für das Verhalten oder aber
4. ein Mangel an Selbstkontrolle stellt den Grund für das Verhalten dar.

Um das Verhalten besser zu verstehen, ist es hilfreich, sich damit bestmöglich vertraut zu machen. Dabei können die folgenden Maßnahmen hilfreich sein:

- Beobachten Sie Personen, die das Ist-Verhalten ausführen.
- Sprechen Sie mit diesen Personen. Fragen Sie sie nach Gründen für ihr Verhalten.
- Führen Sie das Ist- und das Soll-Verhalten selbst aus.
- Sammeln Sie Hypothesen, warum eine Person sich so und nicht anders verhält.

Betreiben Sie also Feldforschung und sammeln Sie so viele Erkenntnisse wie möglich. Tauschen Sie sich anschließend im Projektteam darüber aus.

Wenn Sie sich unsicher sind, ob Sie die Verhaltensanalyse alleine durchführen können, ziehen Sie Expertinnen oder Experten dazu. Diese beherrschen eine Reihe unterschiedlicher Methoden und können Sie bei der Analyse unterstützen.

Nun macht sich das Projektteam an die Verhaltensanalyse. Es gilt die Frage zu beantworten, warum das Rolltor blockiert und nicht ordnungsgemäß geschlossen wird. Dazu gibt es unterschiedliche Hypothesen im Projektteam. Einige meinen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sei gar nicht bewusst, wie viel Strom für die zusätzliche Kühlung nötig ist. Andere vermuten, das Tor werde nur kurz blockiert und dann vergessen. Mithilfe der Arbeitshilfe „Ursache → Lösung“ geht das Team diese Hypothesen systematisch durch. Dieses Vorgehen zeigt, dass die Gründe für das Verhalten am ehesten in den Bereichen „Verständnis und Information“ sowie „Aufmerksamkeit“ liegen. Natürlich kann das Projektteam nicht mit letzter Sicherheit sagen kann, dass dies die einzigen Gründe sind. Dies ist auch nicht nötig. Einige überzeugende Hypothesen reichen aus. Das Projektteam arbeitet daher im Folgenden mit den Hypothesen weiter, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Konsequenzen ihres Verhaltens (steigende Temperatur, erhöhter Stromverbrauch) in der Situation nicht bewusst sind und sie den zusätzlichen Stromverbrauch durch geöffnete Kühlräume unterschätzen. Für diese Gründe gilt es also, im nächsten Schritt eine Lösung zu finden.



Auf dem Weg zur Lösung – Die Nudge-Entwicklung

In der vierten Phase geht es um die Entwicklung und Auswahl konkreter Nudges. Dazu schlagen wir vor, einen Workshop durchzuführen. Zuerst entwickeln Sie möglichst viele kreative Nudge-Ideen – hier geht es um Quantität. Die aussichtsreichsten Ideen werden anschließend auf kurzen Steckbriefen dargestellt und zu Prototypen ausgearbeitet. Auf welche Arten Sie Feedback zu diesen Prototypen einholen können, stellen wir Ihnen in einem weiteren Schritt dar. Der letzte Schritt vor der Umsetzung ist die Überarbeitung der Nudges.

1

2

3

4

5

6

4.1. Nudge-Ideen generieren

ZIEL *Für jedes zuvor analysierte Verhalten bzw. jedes Zielverhalten sind möglichst viele, kreative Ideen generiert worden.*

LEITFRAGE *Wie könnte ein Nudge aussehen, der das Ist-Verhalten verändert und das Ziel-Verhalten fördert?*

ARBEITSHILFE [Arbeitshilfe „Ursache → Lösung“ \(3/4.1.\)](#) sowie [Nudge-Katalog](#)

Sie haben nun konkrete Verhaltensweisen identifiziert, die Sie gerne verändern möchten. Sie haben ein gewünschtes (Ziel-)Verhalten benannt und in der vorherigen Phase mögliche Ursachen gesammelt, warum ein bestimmtes Verhalten auftritt oder ausbleibt. Nun möchten wir Sie unterstützen, anhand dieser gesammelten Ursachen konkrete Lösungen zu entwickeln.

In der Arbeitshilfe „Ursache → Lösung“ finden Sie für jede Ursache einen Vorschlag für mögliche Kategorien von Nudges als Lösung. Haben Sie beispielsweise den Punkt 1.2. „Konsequenzen des eigenen Verhaltens sind nicht direkt spürbar oder sichtbar“ als Ursache für das zu verändernde Verhalten identifiziert, finden Sie in der Arbeitshilfe „Ursache → Lösung“ die Kategorie „Informationen sichtbar machen“ als Lösungsvorschlag.

Im Nudge-Katalog können Sie sich nun alle bereits existierenden Nudges dieser Kategorie anzeigen lassen. Nutzen Sie dazu die Möglichkeit, den Katalog zu filtern. Vielleicht passt einer der aufgeführten Nudges. Vielleicht inspirieren Sie die aufgeführten Nudges auch, darauf aufbauend

eigene Ideen für Nudges zu entwickeln oder die bestehenden zu verändern und anzupassen. Ihre gesammelten Nudge-Ideen notieren Sie bitte auf einer Liste.

Der Katalog ist wie folgt aufgebaut

Nudge Titel

Der Titel ist eine kurze, griffige Beschreibung des Nudges.

Welches Verhalten soll mit dem Nudge erreicht werden?

Hier wird das Zielverhalten beschrieben, das durch Einführung eines Nudges erreicht werden soll.

Wie sieht der Nudge konkret aus? Wodurch wirkt er? Was sollte beachtet werden?

Zunächst wird hier beschrieben, welche Elemente der Umgebung verändert werden, um einen Nudge umzusetzen. Dies soll Ihnen einen guten Eindruck verschaffen, um die Umsetzbarkeit in Ihrer speziellen Situation beurteilen zu können. Dann wird kurz erklärt warum ein bestimmter Nudge wirksam ist und welcher zugrundeliegende psychologische Mechanismus dabei wirkt.

Welche Wirkungsmechanismen sind bei diesem Nudge relevant (Typisierung)?

Die gesammelten Nudges lassen sich in unterschiedliche Mechanismen zur Verhaltensänderung einordnen. Diese Mechanismen gliedern wir in insgesamt neun Typen (der Katalog kann nach einem oder mehreren Typen gefiltert werden):

1. Informationen übersetzen

Dieser Nudge übersetzt vorhandene Informationen in plastische, einfach verständliche oder relevante Einheiten. Dazu zählt sowohl die Vereinfachung von Informationen als auch eine veränderte Rahmung (Framing). Dadurch wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass eine Information auch bei einer Entscheidung oder für das eigene Verhalten berücksichtigt wird.

2. Informationen sichtbar machen (Feedback)

Nur Informationen, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt sind, können auch einen Einfluss auf das Verhalten haben. Ein Problem ist, dass bestimmte Informationen zum relevanten Zeitpunkt häufig nicht verfügbar sind. Dazu zählen beispielsweise der aktuelle Strom- oder Energieverbrauch. Dieser Nudge macht Informationen in Form von Feedback sichtbar und damit nutzbar.

3. Sozialen Referenzpunkt setzen

Verhalten entsteht nicht in einem Vakuum, sondern in einem sozialen und kulturellen Kontext. Dabei orientieren sich Menschen häufig am Verhalten der Menschen um sie herum (sog. „Herdentrieb“). Dieser Nudge setzt daran an, das

Verhalten anderer Akteure als sozialen Referenzpunkt (soziale Norm) herauszustellen.

4. Voreinstellung verändern (Default)

Defaults sind vorausgewählte Standardoptionen. Sie lassen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, aktiv eine andere Option auszuwählen (Opt-out), falls sie mit dem Default nicht einverstanden sind. Menschen haben jedoch eine Tendenz, beim Status quo zu verbleiben, weshalb sie einen vorausgewählten Standard oft nicht verändern. Dieser Nudge zielt darauf ab, Defaults gezielt zu setzen und dadurch Verhalten zu beeinflussen.

5. Entscheidungsaufwand verändern

Je größer der Aufwand für ein bestimmtes Verhalten ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass dieses ausgeführt wird. Der Entscheidungsaufwand umfasst sowohl den physischen Aufwand, der notwendig ist, um ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, als auch die Zugänglichkeit oder Distanz zu einer Option. Dieser Nudge zielt darauf ab, Aufwände für ein gewünschtes Verhalten zu verringern und für ein unerwünschtes Verhalten zu erhöhen.



6. Zusammensetzung von Entscheidungsoptionen verändern

Entscheidungen hängen neben der Art und Weise der Präsentation auch von den Alternativoptionen ab. Oftmals werden Entscheidungen als Vergleich der dargebotenen Alternativen getroffen. Ein günstiger Wein würde beispielsweise in einem Discounter im Vergleich mit noch günstigeren Weinen gekauft und für akzeptabel befunden werden, während er im Weinhandel verschmäht werden würde. Dieser Nudge zielt darauf ab, durch die Gruppierung verfügbarer Optionen oder die strategische Darbietung von Vergleichsoptionen Entscheidungen und Verhalten zu verändern.



7. Entscheidungskonsequenzen verändern

Die Definition von Nudging schließt zwar ökonomische Anreize aus, symbolische Anreize sind jedoch möglich, solange ihr finanzieller Mehrwert gering ist. Durch die Schaffung dieser symbolischen Anreize können Entscheidungskonsequenzen verändert werden. Ebenso können (antizipierte oder reale) soziale Konsequenzen eines bestimmten Verhaltens dieses beeinflussen. Dem zugrunde liegt die Motivation, in einer bestimmten Art und Weise (bspw. als nachhaltig konsumierende Person) betrachtet zu werden. Nudges dieser Kategorie zielen darauf ab, gewünschtes Verhalten oder gewünschte Optionen mit entsprechenden Konsequenzen zu verknüpfen und dadurch Verhalten zu beeinflussen.



8. Erinnerungen bereitstellen

Die Filterung und das Ausblenden irrelevanter Informationen wird mit zunehmender Informations- und Reizüberflutung auch im (Arbeits-)Alltag immer wichtiger. Allerdings kann dies gelegentlich dazu führen, dass zu viel gefiltert oder vergessen wird. Dadurch werden Verhaltensweisen unbeabsichtigt vergessen bzw. nicht gezeigt. Dieser Nudge zielt darauf ab, wichtige Informationen zum richtigen Zeitpunkt hervorzuheben oder an sie zu erinnern. Ebenso können ungewünschte Optionen weniger hervorgehoben werden, um dadurch die Wahrscheinlichkeit zu verringern, dass diese gewählt werden.



9. Selbstverpflichtung fördern

Menschen wissen oftmals um ihre Defizite in der eigenen Selbstkontrolle bzw. Willensstärke und nutzen intuitiv Strategien, um diese auszugleichen (bspw. gute Vorsätze, interne Fristen). Freiwillige Verpflichtungen vor sich selbst oder gegenüber anderen Personen können dazu führen, ein bestimmtes Verhalten eher zu zeigen. Das liegt daran, dass konsistentes Verhalten ein Bedürfnis der meisten Menschen ist und Diskrepanzen zwischen den eigenen Ansprüchen und dem tatsächlichen Verhalten als unangenehm empfunden werden. Dieser Nudge zielt darauf ab, freiwillige (Selbst-)Verpflichtungen für ein gewünschtes Verhalten zu ermöglichen und dadurch Defizite in der Selbstkontrolle entgegen zu wirken.

Sind „Gamification“ Elemente enthalten?

Unter Gamification versteht man den Einsatz von spielerischen Elementen mit dem Ziel der Verhaltensänderung und Motivationssteigerung bei Anwenderinnen und Anwendern.

Gibt es eine wissenschaftliche Quelle für den Nudge?

Fast alle von uns aufgeführten Nudges wurden in wissenschaftlichen Studien getestet und evaluiert. Hier finden Sie einen Verweis auf die Quellen, in denen Sie bei Interesse auch nachlesen können.



Informations-Nudges



Situations-Nudges



Unterstützungs-Nudges

In der Ideengenerierung geht das Projektteam zweigleisig vor: Im ersten Schritt generieren die Mitglieder so viele kreative Lösungen für das Problem wie möglich, um ein breites Portfolio an Möglichkeiten zur Verfügung zu haben. Diese Ideen werden zunächst noch nicht auf ihre praktische Umsetzbarkeit hin geprüft. Im zweiten Schritt nutzt das Team den Nudge-Katalog, indem es darin nach Nudges sucht, die die zuvor identifizierten wahrscheinlichen Gründe adressieren (hier: Konsequenzen des eigenen Verhaltens sind nicht bewusst, Stromverbrauch wird unterschätzt). Dies führt zu einer ganzen Reihe unterschiedlicher Nudge-Ideen. Jede Idee wird auf einer Karte in einer kurzen Beschreibung skizziert und an einer Pinnwand aufgehängt. Die Ideengeber stellen ihre Idee und deren Funktionsweise anschließend vor.

4.2. Nudge-Ideen auswählen

ZIEL *Nudge-Ideen wurden für die Umsetzung ausgewählt.*

LEITFRAGEN *Welche der generierten Ideen werden vermutlich im Unternehmen akzeptiert? Welche Ideen lassen sich mit dem geringsten Aufwand umsetzen? Bei welchen wird die höchste Umweltwirkung erwartet?*

ARBEITSHILFE [Entscheidungshilfe „Methoden und Kriterien zur Auswahl eines Nudges“ \(4.2.\)](#)

Nun haben Sie die Qual der Wahl. Aus der Fülle der generierten Ideen müssen Sie diejenigen auswählen, die Sie tatsächlich umsetzen möchten und können. Für die Auswahl können Sie in Ihrem Unternehmen bewährte Entscheidungsprozesse nutzen (z.B. jede Person stimmt für seine Top 3 Nudges ab). Falls Sie hierfür weitere Inspiration benötigen, finden Sie in der Arbeitshilfe „Methoden und Kriterien zur Auswahl“ einige Ansätze für ein systematisches Vorgehen.

Egal, mit welcher Methode Sie Nudge-Ideen zur Umsetzung auswählen, am Ende sollten Sie im Projektteam einen weitgehenden Konsens haben, dass die ausgewählten Ideen die richtigen für die Umsetzung sind.

Das Projektteam von Frisch & Frostig, dem Großhändler für Tiefkühlprodukte, muss sich entscheiden! Unter den vielen Ideen kristallisiert sich schnell eine heraus, die den meisten Zuspruch erfährt. Zudem glauben alle Mitglieder, dass die Idee tatsächlich zu einer Verhaltensänderung führen kann und mit vertretbarem Aufwand umsetzbar ist. Das Team entscheidet sich daher für folgenden Nudge: Ein digitales Thermometer soll am Eingang der Kühlräume installiert werden. Dieses Thermometer zeigt ein Smiley-Icon, das anhand vorab definierter Stufen je nach Temperatur lacht (optimale Temperatur im Kühlraum), neutral schaut (etwas zu warm) oder weint (deutlich zu warm im Kühlraum). Dadurch soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutlich sichtbar gemacht werden, dass durch das geöffnete Tor Kälte und somit Energie entweicht.

4.3. Optional: Nudge-Ideen pilotieren, Feedback einholen und überarbeiten

ZIEL Erste Umsetzungserfahrungen wurden gesammelt und Feedback liegt vor.

LEITFRAGEN Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Umsetzung? Sind Anzeichen für eine Verhaltensänderung erkennbar?

Selbst die sorgfältigste Vorbereitung kann einen Praxistest nicht ersetzen. Bevor Sie eine Maßnahme großflächig an mehreren Orten oder über einen längeren Zeitraum ausrollen, empfehlen wir einen Pilottest, sofern dies möglich ist. Dabei sammeln Sie wertvolle Rückmeldungen und Erfahrungen, die Sie vor dem Rollout berücksichtigen können. Achten Sie vor allem auf die folgenden Punkte:

- Ist die Umsetzung der Maßnahme wie geplant möglich oder treten unvorhergesehene Hindernisse auf?
- Welcher Zeitplan ist für die Umsetzung realistisch?
- Lassen sich Daten zur Wirksamkeitsprüfung wie geplant erheben und auswerten?
- Geben die Daten aus dem Pilottest eine erste Indikation über den zu erwartenden Erfolg der Maßnahme?
- Wie reagieren die Personen, die mit dem Nudge konfrontiert sind?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten für die Nudge-Umsetzung fallen Ihnen auf?

Methodisch eignen sich neben Beobachtungen und Gesprächen auch systematische Feedback-Prozesse und die gleichen Methoden zur Datenerhebung, die Sie auch in der Umsetzung planen (siehe Phase 6).

Tragen Sie anschließend alle Erkenntnisse zusammen, um den Nudge vor der Umsetzung anhand der gewonnenen Erkenntnisse zu überarbeiten.

Bevor das Thermometer an den unterschiedlichen Kühlräumen installiert wird, testet das Projektteam einen Prototyp an einem Kühlraum. Das Team beobachtet die Reaktionen der Kolleginnen und Kollegen und befragt sie anschließend, ob das Thermometer bemerkt wurde, ob die Platzierung passend ist und welche weiteren Rückmeldungen sie haben. Mit diesen Hinweisen macht sich das Projektteam anschließend an den Umsetzungsplan für die restlichen Kühlräume.



Aus Theorie wird Praxis – Die Umsetzung

1

2

3

4

5

6

ZIEL Ein Umsetzungsplan für die Implementierung des Nudges liegt vor.

Nun startet die Feldphase des Nudges. Die genaue Umsetzungsplanung variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Prinzipiell hilfreich ist es, zu klären, wer was bis wann erledigt. Die folgende Tabelle skizziert, wie ein Umsetzungsplan aussehen könnte:

Wer?	Was?	Bis wann?
Frau Muster	Information des Betriebsrats	30. März
Herr Mann	Vorbereitung der Materialien	7. April
...

Der abschließende Umsetzungsplan sollte allen Beteiligten eine klare Struktur vorgeben. Zudem sollte der Plan flexibel und mit Spielraum gestaltet sein, sodass er leicht und ohne große Aufwände an unerwartete Entwicklungen angepasst werden kann.

Das Projektteam entwickelt nun einen Umsetzungsplan. Darin hält es fest, dass der Betriebsrat des Unternehmens informiert werden muss, wer für die Beauftragung und anschließend die Anbringung des Smiley-Thermometers zuständig ist und in welchem Zeitraum die Wirksamkeitsevaluation stattfinden soll. Außerdem werden regelmäßige kurze Termine angesetzt, um sich im Team auszutauschen.



Wissen was wirkt – Die Evaluation

Ziel der sechsten Phase (Evaluation) ist die Wirksamkeitsprüfung der implementierten Nudges. Dazu werden im ersten Schritt Wirksamkeitsindikatoren definiert. Danach wird die Art der Datenerhebung festgelegt und ein Evaluationszeitraum benannt, in dem Störfaktoren weitestgehend ausgeschaltet werden können. Schließlich werden die Verantwortlichkeiten für die Evaluation geklärt. Ein Evaluationskonzept in Steckbriefform hilft, die Ergebnisse der einzelnen Schritte zu sichern und befindet sich bei den Arbeitshilfen.

1

2

3

4

5

6

6.1. Wirksamkeitsindikatoren (Key Performance Indicators, KPIs)




ZIEL *Es wurden Indikatoren definiert, an denen sich der Erfolg der Maßnahmen erkennen lässt.*

LEITFRAGEN *An welchen Kennzahlen können Sie den Erfolg der Maßnahme ablesen? Mit welchen Daten würden Sie nachweisen, dass der Nudge zu einer Verhaltensänderung führt?*

In diesem Schritt geht es darum, Indikatoren für die Wirksamkeit des Nudges zu definieren. Zielt ein Nudge beispielsweise darauf ab, den Stromverbrauch in Büros zu senken, sind die verbrauchten Kilowattstunden ein guter Indikator. Je genauer diese gemessen werden können, desto eher können anderen Einflussgrößen ausgeschlossen werden. Nun gilt es, diese Indikatoren final festzulegen. Dabei ist es durchaus möglich, ein Ziel mit mehreren Indikatoren zu versehen.

In der folgenden Tabelle sind beispielhaft Indikatoren für unterschiedliche Ziele dargestellt. Diese wurden in der Pilotphase des Green Nudging Projekts erprobt und vermitteln einen Überblick über verschiedene Indikatoren.

Indikatoren

Kategorie	Ziel des Nudges	Indikatoren
 Energie & Strom	Licht in Hotelzimmern wird ausgeschaltet	Anzahl der Zimmer, in denen kein Licht brennt / Stromverbrauch pro Etage
	Die Anzahl von Fahrstuhlfahrten wird reduziert	Anzahl von Fahrstuhlfahrten
	Kipplüftung auf der Toilette wird reduziert	Anzahl der gekippten Fenster
	Licht, Bildschirme, Heizungen in Büroräumen werden ausgeschaltet	Stromverbrauch in Büroräumen / Anteil der nach Feierabend ausgeschalteten Geräte
	Stoßlüftung statt Kipplüftung	Temperaturverlauf im Raum (schwankender bei Stoßlüftung als Kipplüftung)
 Mobilität	Dienstfahrten sollen als Fahrgemeinschaften durchgeführt werden	Anteil der Dienstfahrten in Fahrgemeinschaften
	Elektrische Fahrzeugflotte wird stärker genutzt als Benzinern	Zurückgelegte Kilometer mit Elektrofahrzeugen und Benzinern
	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen häufiger mit dem Rad zur Arbeit	Anzahl der Radfahrten
 Ressourcen	Statt neuer IT wird bestehende IT repariert	Erneut geöffnete Tickets mit IT-Bestellungen
	Mülltrennung wird eingehalten	Anteil der Restmüllmenge am Gesamtmüllaufkommen
	Es werden weniger Papierhandtücher verbraucht	Anzahl der verbrauchten Papierhandtücher
	Es werden weniger Pakete bestellt	Anzahl der angelieferten Pakete
	Es wird häufiger doppelseitig statt einseitig gedruckt	Papierverbrauch
 Lebensmittel	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter holen Mittagessen in Mehrwegbehältern	Verbrauch von gelben Säcken in der Küche / Nutzung der Mehrwegbehälter
	Es werden mehr nachhaltige Gerichte konsumiert	Anzahl verkaufter klimafreundlicher Gerichte

Um die Wirksamkeit der neu installierten Smiley-Thermometer zu testen, wird die durchschnittliche Temperatur im Kühlraum als geeigneter Indikator definiert. Wenn die Maßnahme tatsächlich dazu führt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Rolltore schließen, sollte die Temperatur im Kühlraum im Mittel geringer sein, da weniger Kälte entweichen kann.

6.2. Die Art der Datenerhebung festlegen

ZIEL *Es wurden Möglichkeiten gefunden, mit denen sich die definierten Indikatoren und Daten zur Wirksamkeit erfassen lassen.*

LEITFRAGEN *Können vorhandene Daten zum Wirksamkeitsnachweis genutzt werden oder müssen neue erhoben werden? Wird gemessen, gezählt oder befragt?*

In diesem Schritt soll die Art und Weise, die Daten zu erheben festgelegt werden. Dazu sind zwei grundsätzliche Fragen relevant:

1. Welche Daten können genutzt werden: Können vorhandene Daten genutzt werden oder müssen neue Daten erhoben werden?

Vorhandene Daten sind beispielsweise die Stromverbräuche eines Büros/Gebäudes laut Stromzähler. Neue Daten wären die Stromverbräuche eines bestimmten Gerätes gemessen mit einem neu installierten separaten Stromzähler am Gerät.

2. Wie werden die Daten erhoben: messen, zählen, befragen.

In der Hierarchie der Datenerhebung sind Messungen die Königsdisziplin, Zählungen auf Platz zwei und Befragungen nur „dritte Wahl“.

Die nachfolgende Tabelle gibt Beispiele für die Datenerhebung der bereits bekannten Indikatoren aus der Pilotphase.

Indikatoren

Kategorie	Ziel des Nudges	Indikatoren	Datenerhebung
 Energie & Strom	Licht in Hotelzimmern wird ausgeschaltet	Anzahl der Zimmer, in denen kein Licht brennt / Stromverbrauch pro Etage	Zählung der Zimmer / Messung der Stromverbräuche pro Etage
	Die Anzahl von Fahrstuhl-fahrten wird reduziert	Anzahl von Fahrstuhl-fahrten	Messung mit Lichtschranke
	Kipplüftung auf der Toilette wird reduziert	Anzahl der gekippten Fenster	Zählung der gekippten Fenster in den Toiletten-räumen
	Licht, Bildschirme, Heizungen in Büroräumen werden ausgeschaltet	Stromverbrauch in Büroräumen / Anteil der nach Feierabend ausgeschalteten Geräte	Messung des Stromverbrauchs pro Woche / Zählung der nach Feierabend ausgeschalteten Geräte
	Stoßlüftung statt Kipplüftung	Temperaturverlauf im Raum (schwankender bei Stoßlüftung als Kipplüftung)	Messung des Temperaturverlaufs z.B. mit Datenlogger

Fortführung auf der nächsten Seite →

Kategorie	Ziel des Nudges	Indikatoren	Datenerhebung
 Mobilität	Dienstfahrten sollen als Fahrgemeinschaften durchgeführt werden	Anteil der Dienstfahrten in Fahrgemeinschaften	Zählung der Dienstfahrten als Fahrgemeinschaften
	Elektrische Fahrzeugflotte wird stärker genutzt als Benziner	Zurückgelegte Kilometer mit Elektrofahrzeugen und Benzinern	Messung mit Fahrtenbüchern oder Tacho / Zählung der Buchungen im Buchungssystem
	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen häufiger mit dem Rad zur Arbeit	Anzahl der Radfahrten	Zählung der Radfahrten anhand von täglicher Dokumentation des gewählten Verkehrsmittels (Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)
 Ressourcen	Statt neuer IT wird bestehende IT repariert	Erneut geöffnete Tickets mit IT-Bestellungen	Zählung der erneut geöffneten Tickets
	Mülltrennung wird eingehalten	Anteil der Restmüllmenge am Gesamtmüllaufkommen	Messung der Restmüllmenge und Gesamtmüllmenge
	Es werden weniger Papierhandtücher verbraucht	Anzahl der verbrauchten Papierhandtücher	Zählung der verbrauchten Papierhandtücher
	Es werden weniger Pakete bestellt	Anzahl der angelieferten Pakete	Zählung der angelieferten Pakete
	Es wird häufiger doppelseitig statt einseitig gedruckt	Papierverbrauch	Messung durch Zählerstände an den Druckern
 Lebensmittel	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter holen Mittagessen in Mehrwegbehältern	Verbrauch von gelben Säcken in der Küche / Nutzung der Mehrwegbehälter	Zählung der benötigten gelben Säcke / Zählung der genutzten Mehrwegbehälter / Befragung zu Nutzung der Mehrwegbehälter
	Es werden mehr nachhaltige Gerichte konsumiert	Anzahl verkaufter klimafreundlicher Gerichte	Messung/Zählung durch Auszug aus dem Kassensystem

Das Projektteam entscheidet, die durchschnittliche Temperatur über eine Temperaturkurve zu messen. Dies stellt die Datengrundlage für die Wirksamkeitsevaluation des Nudges dar. Diese Art der Messung hat den Vorteil, dass kein zusätzlicher Aufwand für Zählungen oder Befragungen entsteht und die Daten relativ einfach mit einem zusätzlichen Thermometer erhoben werden können.

6.3. Den Evaluationszeitraum benennen

ZIEL *Es wurde festgelegt, wann die Wirksamkeitsmessung durchgeführt wird.*

LEITFRAGEN *Soll ein Zeitraum vor der Einführung des Nudges mit einem Zeitraum nach der Einführung verglichen werden? Soll zeitgleich eine Gruppe mit Nudge mit einer ohne Nudge verglichen werden?*

Das Grundprinzip jeder Wirksamkeitsmessung ist der Vergleich eines Zeitraums, in dem die Maßnahme nicht vorhanden ist, mit einem Zeitraum, zu dem die Maßnahme vorhanden ist. Alle Unterschiede zwischen diesen beiden Zeiträumen werden dann auf die Maßnahme zurückgeführt. Gibt es keine Unterschiede, war die Maßnahme nicht wirksam. Das funktioniert allerdings nur, wenn die Zeiträume maximal vergleichbar sind (vgl. dazu auch den nächsten Abschnitt).

Zur Evaluation stehen Ihnen zwei Wege offen:

- 1. Vorher-Nachher-Vergleich:** Sie vergleichen einen Zeitraum vor der Einführung des Nudges (Vorher-Zeitraum) mit einem Zeitraum nach der Einführung (Nachher-Zeitraum).
- 2. Kontrollgruppen-Vergleich:** Sie vergleichen zwei unterschiedliche Gruppen – eine mit Nudge (Testgruppe), eine ohne (Kontrollgruppe) – während desselben Zeitraums.

Ebenfalls entscheidend ist die Dauer der Messung. Wie lange soll evaluiert werden? Grundsätzlich gilt: Je länger gemessen wird, desto mehr Daten stehen zur Verfügung und desto eher können kleine Unterschiede erkannt werden.

Frisch & Frostig, das Beispielunternehmen, hat Sitze an mehreren Standorten, die sehr unterschiedlich und schlecht vergleichbar sind. Daher entschließt sich das Projektteam zur Evaluation für einen Vorher-Nachher-Vergleich am selben Standort. Dazu wählen die Beteiligten zwei Zeiträume von jeweils sechs Wochen aus. Im ersten Zeitraum wird die Baseline (Nulllinie) der durchschnittlichen Temperatur im Kühlraum vor Einführung des Nudges mit Hilfe des Thermometers erfasst. Nach sechs Wochen wird der Nudge eingeführt und für weitere sechs Wochen die Temperatur gemessen. Schließlich vergleicht das Projektteam die Temperaturwerte der beiden Zeiträume miteinander.

Alternative: Ein anderes Unternehmen ist deutlich größer als Frisch & Frostig und betreibt mehrere sehr ähnliche Standorte. Daher entschließt sich deren Projektteam für einen Kontrollgruppen-Vergleich. Vom 1.1.2020 bis zum 15.2.2020 wird die Temperatur in den Kühlräumen an zwei Standorten parallel gemessen. An einem dieser beiden Standorte wird der Nudge eingeführt, am anderen nicht. Schließlich vergleicht das Team dieses Unternehmens die Durchschnittstemperatur der beiden Standorte miteinander. Wichtig: Vor Einführung des Nudges muss die Durchschnittstemperatur der beiden Standorte möglichst ähnlich gewesen sein.

6.4. Hindernisse und Störfaktoren ausschalten

ZIEL *Einflüsse, die das Evaluationsergebnis verfälschen oder die Evaluation gefährden könnten, werden vermieden.*

LEITFRAGE *Welche Faktoren über den Nudge hinaus könnten einen Einfluss auf die Indikatoren haben?*

Ziel der Evaluation ist es, Veränderungen ausschließlich auf den Nudge zurückführen zu können. So soll ein geringerer Verbrauch an Heizenergie ausschließlich darauf zurückzuführen sein, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Kipplüftung verzichten und nicht darauf, dass die Außentemperaturen während des Messzeitraums gestiegen sind. Um das zu erreichen, ist es wichtig, Störfaktoren zu identifizieren und zu vermeiden.

Folgende Störfaktoren sind häufig:

- **Wetter:** Unterschiedliche Jahreszeiten haben häufig einen Einfluss auf klimarelevanten Verhalten (z.B. Heizverhalten, Stromverbrauch). Eine Veränderung im Verhalten zwischen Winter und Sommer könnte also viel eher am Wetter (Temperatur, Helligkeit) als an der Wirksamkeit des Nudges liegen.
- **Beschäftigtenzahl:** Viele Personen verbrauchen mehr Energie als wenige Personen. Schwankt die Anzahl oder die Anwesenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stark (z.B. durch Urlaubszeiten oder unterschiedliche Projektauslastung), liegen die in einer Evaluation festgestellten Veränderungen möglicherweise nicht am Nudge, sondern an der Auslastung.
- **Machbarkeit:** So erstrebenswert es beispielsweise wäre, dass alle Menschen mit dem Fahrrad zur Arbeit fahren, so unrealistisch ist es. Die Entfernung zur Arbeit kann ein Faktor sein, der selbst den besten Nudge wirkungslos macht. Daher sollte die praktische Machbarkeit dessen, was angestrebt wird, im Blick behalten werden.
- **„Guter Wille“:** Wenn bekannt ist, dass aktuell eine Evaluation durchgeführt wird, sind viele Menschen bereit, „guten Willen“ zu zeigen und verhalten sich in Anbetracht der Beobachtungssituation anders. Daher ist es sinnvoll, nicht zu kommunizieren, dass gerade eine Evaluation durchgeführt wird. Im Anschluss können die Ergebnisse natürlich transparent gemacht werden.

Bei Frisch & Frostig sind in der zweiten Februarhälfte sehr viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Urlaub und die Produktion läuft nicht auf 100%. Daher entschließt sich das Team, diesen Zeitraum nicht in die Evaluation einzubeziehen. Vor und während der Evaluation ist zudem nur das Kernteam informiert, um die Ergebnisse nicht durch „guten Willen“ zu verfälschen. Man hält fest, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Abschluss der Evaluation über die Ergebnisse informiert werden.

6.5. Verantwortlichkeiten klären

ZIEL *Es wurde festgelegt, wer sich um die Evaluation kümmert und die Daten erhebt.*

LEITFRAGEN *Wer ist für die Evaluation zuständig? Wer führt sie durch?*

ARBEITSHILFE [Arbeitshilfe „Evaluationskonzept“](#)

Für die Durchführung der Evaluation ist es wichtig, eine verantwortliche Person zu definieren. Diese sollte sich darum kümmern, die Daten zu erheben oder, falls notwendig, andere damit zu betrauen. Die zuständige Person kommuniziert außerdem die Ergebnisse der Evaluation nach dem Abschluss.

Das Projektteam benennt den Juniorchef zum Evaluationsverantwortlichen. Er füllt das Evaluationskonzept (Vorlage im Anhang) aus, liest regelmäßig die Temperaturwerte aus und notiert die Stände in einer Excel-Tabelle.

6.6. Daten auswerten

ZIEL *Die in der Evaluation erhobenen Daten sind ausgewertet.*

LEITFRAGE *War die Nudging-Maßnahme erfolgreich?*

Nach Abschluss der Evaluation können die Daten ausgewertet bzw. die Ergebnisse dargestellt werden. Idealerweise ziehen Sie Personen mit Kenntnissen in Datenanalyse hinzu. Grundsätzlich gilt: In der Auswertung werden entweder die Daten der beiden Zeiträume (Vorher-Nachher) oder der beiden Gruppen miteinander verglichen. Keine oder sehr kleine Unterschiede deuten darauf hin, dass die Nudging-Maßnahme nicht zu einer Verhaltensänderung geführt hat. Je größer die Unterschiede zwischen den Zeiträumen oder Gruppen sind und je weniger Störvariablen eine Rolle gespielt haben könnten, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Nudging-Maßnahme zu einer Verhaltensänderung geführt hat.

Der Evaluationsverantwortliche vergleicht nach Abschluss der Evaluation die Temperaturverläufe der beiden Zeiträume. Dabei fällt ihm auf, dass die durchschnittliche Temperatur vor der Einführung des Nudges höher war als nach der Einführung des Nudges. Um zu prüfen, ob dieser Unterschied auch statistisch signifikant und nicht bloß zufällig entstanden ist, wendet er sich an die betreuende Energieagentur, die ihm bei der Auswertung hilft. Die Ergebnisse fasst er auf einigen Folien zusammen und kommuniziert sie im nächsten Gesamtteammeeting an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens.

6.7. Optional: Nachbefragung zur Akzeptanz der Nudging-Maßnahme

ZIEL *Es wurde erfragt, wie die Maßnahme in der Belegschaft ankommt.*

LEITFRAGE *Wie beurteilen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Nudge?*

ARBEITSHILFE [Arbeitshilfe „Akzeptanzbefragung“](#)

Optional kann nach Abschluss der Evaluation noch eine kurze Nachbefragung durchgeführt werden. Das Ziel dieser Befragung besteht darin, herauszufinden, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen den Nudge beurteilen. Eine Vorlage für einen Fragebogen zur Nachbefragung befindet sich im Anhang. Diese muss an wenigen (gelb markierten) Stellen noch auf das jeweilige Unternehmen und den jeweiligen Nudge angepasst werden. Wichtig ist, für jeden Nudge einen separaten Fragebogen zu nutzen und nur die Personen zu befragen, die auch mit dem Nudge in Kontakt gekommen sind.

Das Projektteam befragt im Anschluss an die Wirksamkeitsevaluation noch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dazu passt der Evaluationsverantwortliche den Fragebogen an, druckt ihn mehrfach aus und händigt ihn jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter aus. Im Aufenthaltsraum stellt er eine Kiste auf, in die die ausgefüllten Bögen anonym eingeworfen werden können. Nach einer Woche wertet er die Befragung aus und stellt fest, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Nudge überwiegend positiv bewerten und sich dafür aussprechen, ihn beizubehalten.



ANHANG

Arbeitshilfen

Arbeitshilfe „Verhaltensbeschreibung“ (2.1.)

[2.1. Zu veränderndes Verhalten sammeln](#) →

Bitte beschreiben Sie das Verhalten, das Sie durch Nudging verändern möchten. Die folgenden Fragen können Ihnen dabei helfen. Beantworten Sie die Fragen separat für jedes Verhalten. Drucken Sie diese Arbeitshilfe mehrfach aus, um sie für jedes Ist- und Ziel-Verhalten verwenden zu können.

Welches aktuelle Verhalten (Ist-Verhalten) würden Sie gerne verändern?

z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lassen nach Feierabend die Klimaanlage an

a.) Wer (welche Personen / Personengruppen) zeigt das Verhalten?

z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung

b.) Wo wird das Verhalten gezeigt?

z.B. im Großraumbüro im Verwaltungsgebäude

c.) Wann und wie häufig tritt das Verhalten auf?

z.B. zu Feierabendbeginn und vor dem Wochenende in den Sommermonaten

d.) Inwiefern steht das Verhalten dem identifizierten Ziel entgegen?

z.B. Klimaanlage steigern den Stromverbrauch

e.) Welches Verhalten würden Sie sich in einer idealen Welt wünschen (Ziel-Verhalten)?

z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schalten zu Feierabend die Klimaanlage aus

Bewertungsbogen „Verhalten auswählen“ (2.2)

[2.2. Zu veränderndes Verhalten auswählen](#) →

Dieses aktuelle Verhalten soll verändert werden (Ist-Verhalten):

Dieses gewünschte Verhalten soll gefördert werden (Ziel-Verhalten):

Bitte beurteilen Sie das genannte Verhalten anhand der folgenden Kriterien. Einige Kriterien („Muss-Kriterien“) müssen vorliegen, damit ein Verhalten für Nudging geeignet ist. Bei anderen („Soll-Kriterien“) ist es hilfreich. Drucken Sie diese Checkliste mehrfach aus, um sie für jedes Verhalten verwenden zu können.

MUSS-KRITERIEN

- Es ist praktisch (z.B. physisch) möglich, das Ist-Verhalten zu ändern.
- Es sprechen keine finanziellen Gründe gegen eine Verhaltensänderung.
- Es sprechen keine rechtlichen Gründe gegen eine Verhaltensänderung.
- An dem Ort, an dem das Ist-Verhalten auftritt, können (kleine) Veränderungen vorgenommen werden.
- Die gewünschte Verhaltensänderung führt zu CO₂-Einsparungen.

SOLL-KRITERIEN

- Es können Gründe für das Ist-Verhalten benannt werden.
- Mangelndes Wissen ist nicht der einzige Grund für das Ist-Verhalten.
- Es gibt keinen massiven Widerstand gegen das Ziel-Verhalten.
- Ein Nudge zur Förderung des Ziel-Verhaltens würde im Unternehmen auf Zustimmung stoßen.
- Es gibt Indikatoren, an denen man die Verhaltensänderung erkennen und anhand derer man sie objektiv messen könnte.
- Es gibt keine anderen naheliegenden Maßnahmen (wie z.B. Informationskampagnen, Verbote oder Gebote), die einfacher und effizienter zu einer Verhaltensänderung führen würden.

Summe

Arbeitshilfe „Ursache → Lösung“ (3/4.1.)

[3. Phase](#) → / [4.1. Nudge-Ideen generieren](#) →

Die Arbeitshilfe „Ursache → Lösung“ unterstützt Sie durch gezielte Fragen dabei, mögliche Gründe für ein bestimmtes Verhalten systematisch herauszufinden. Nehmen Sie nun wieder die in Schritt 2.1 erstellte Verhaltensbeschreibung zur Hand.

Dieses aktuelle Verhalten soll analysiert werden (Ist-Verhalten):

Im Folgenden sind vier Faktoren aufgeführt, die die Ursache für ein bestimmtes Verhalten enthalten können. Es ist auch möglich, dass ein Verhalten mehrere Ursachen hat. Zudem können die Ursachen auch über die vier Faktoren hinausgehen.

- Fragen Sie sich bei jedem Faktor, ob die genannten Ursachen für das Verhalten mitverantwortlich sind. Wenn dies der Fall ist, markieren Sie das mit einem Haken.
- Ergänzen Sie anschließend weitere Ursachen, die aus Ihrer Sicht noch relevant sind.
- Überlegen Sie schließlich, was die wichtigsten Ursachen sind.
- In Phase 4.1. sehen Sie mögliche Kategorien von Nudges, die zur Lösung der identifizierten Ursachen aus Phase 3.1. geeignet sein können. Nach diesen Kategorien können Sie anschließend den Nudge-Katalog filtern und durchsuchen.

PHASE 3

Faktoren und mögliche Ursachen identifizieren

1. Verständnis und Informationen:

Unzureichendes Verständnis oder ein Mangel an handlungsrelevanten Informationen ist eine Ursache für das Verhalten.

- 1.1. Ist eine Information zu abstrakt oder nur in einer schwer verständlichen Art und Weise verfügbar (z.B. Angabe von Stromverbrauch in kWh statt Euro)?
- 1.2. Sind die Konsequenzen des eigenen Verhaltens nicht direkt spürbar oder sichtbar (z.B. unsichtbarer Energieverbrauch)?
- 1.3. Wird etwas über- oder unterschätzt (z.B. Energieverbrauch im Stand-by-Modus)?
- 1.4. Liegt eine Information zum entscheidenden Zeitpunkt nicht vor (z.B. Stromrechnung erst am Jahresende)?

PHASE 4.1.

Mögliche Kategorien von Nudges zur Lösung

- Informationen übersetzen
- Informationen sichtbar machen (Feedback)
- Informationen sichtbar machen (Feedback)
- Informationen sichtbar machen (Feedback)

PHASE 3

Faktoren und mögliche Ursachen identifizieren

2. Entscheidungskontext:

Der Entscheidungskontext begünstigt das Ist-Verhalten, statt das Ziel-Verhalten zu fördern.

- 2.1.** Wird das Verhalten gezeigt, weil eine bestimmte Voreinstellung (Default/Status quo) beibehalten wird (z.B. einseitiges Drucken)?
- 2.2.** Ist ein verändertes Verhalten mit höherem Aufwand verbunden (z.B. weitere Wege)?
- 2.3.** Sind bauliche Gegebenheiten ein Grund für das Verhalten (z.B. Anordnung von Maschinen)?
- 2.4.** Laden die zur Auswahl stehenden Alternativen eher dazu ein, Option A zu wählen statt Option B (z.B. geringe Auswahl vegetarischer Gerichte)?
- 2.5.** Verhält sich die Mehrheit der Personen im Umfeld auf eine bestimmte Art und Weise (z.B. alle lüften mit eingeschalteter Heizung)?

3. Aufmerksamkeit:

Ein Mangel an Aufmerksamkeit ist eine Ursache für das Verhalten.

- 3.1.** Vergisst die Person etwas (z.B. Ausschalten von Stromverbrauchern am Feierabend)?
- 3.2.** Übersieht die Person etwas (z.B. eingeschaltete Kaffeemaschine)?
- 3.3.** Zögert die Person etwas hinaus (z.B. Veränderung der Energiespareinstellungen)?
- 3.4.** Ist die Person abgelenkt (z.B. durch einen Anruf)?
- 3.5.** Handelt die Person aus Gewohnheit?

PHASE 4.1.

Mögliche Kategorien von Nudges zur Lösung

- Voreinstellung verändern (Default)
- Entscheidungsaufwand verändern
- Entscheidungsaufwand verändern
- Zusammensetzung von Entscheidungsoptionen verändern
- Zusammensetzung von Entscheidungsoptionen verändern
- Sozialen Referenzpunkt setzen

- Erinnerungen bereitstellen
- Erinnerungen bereitstellen
- Entscheidungsaufwand verändern
- Erinnerungen bereitstellen
- Selbstverpflichtung fördern
- Erinnerungen bereitstellen
- Entscheidungsaufwand verändern
- Erinnerungen bereitstellen

PHASE 3

Faktoren und mögliche Ursachen identifizieren

4. Selbstkontrolle: Mangelnde Selbstkontrolle ist eine Ursache für das Verhalten.	
<input type="checkbox"/>	4.1. Werden gute Vorsätze/Absichten nicht in Taten umgesetzt?
<input type="checkbox"/>	4.2. Entscheiden sich Personen wider besseren Wissens für eine nicht-optimale Option?
<input type="checkbox"/>	4.3. Ist Trägheit eine Ursache?
5. Weitere Ursachen: Welche weiteren Ursachen sind für das Ist-Verhalten verantwortlich?	
5.1.	
5.2.	
5.3.	
5.4.	
5.5.	
5.6.	
5.7.	
5.8.	

PHASE 4.1.

Mögliche Kategorien von Nudges zur Lösung

→	Selbstverpflichtung fördern
→	Selbstverpflichtung fördern Entscheidungskonsequenzen verändern
→	Entscheidungsaufwand verändern Voreinstellung verändern (Default)
→	
→	
→	
→	
→	
→	
→	

Entscheidungshilfe „Methoden und Kriterien zur Auswahl eines Nudges“ (4.2)

[Nudge-Ideen auswählen](#) →

Bitte notieren Sie alle vorher generierten Nudge-Ideen mit kurzen, aussagekräftigen Titeln in den Kästchen. Zur Auswahl eines oder mehrerer Nudges zur Umsetzung stehen Ihnen unterschiedliche Methoden zur Verfügung.

Nudge Idee 1:

Nudge Idee 2:

Nudge Idee 3:

Weitere Nudge Ideen:

A. Punkte vergeben

Erweitern Sie die folgende Tabelle, je nach Anzahl Ihrer Nudge-Ideen. Beurteilen Sie nun mit dem gesamten Projektteam jede Nudge-Idee anhand der folgenden Kriterien und vergeben Sie Punkte:

- **niedrig: +**
- **mittel: ++**
- **hoch: +++**

Je höher die Gesamtpunktzahl einer Idee am Ende ist, desto einfacher und erfolgversprechender wird vermutlich die Umsetzung sein. Nach der Bewertung können Sie die Ideen anhand deren Gesamtpunktzahl sortieren und einen oder mehrere Nudges zur Umsetzung auswählen.

NUDGE IDEE 1

Kriterium	Punkte + / ++ / +++
Wird diese Idee vermutlich in Ihrem Unternehmen akzeptiert ?	
Lässt sich diese Idee mit einem geringen Aufwand umsetzen?	
Ist eine hohe Umweltwirkung bei dieser Idee zu erwarten?	

Gesamtpunktzahl Nudge 1

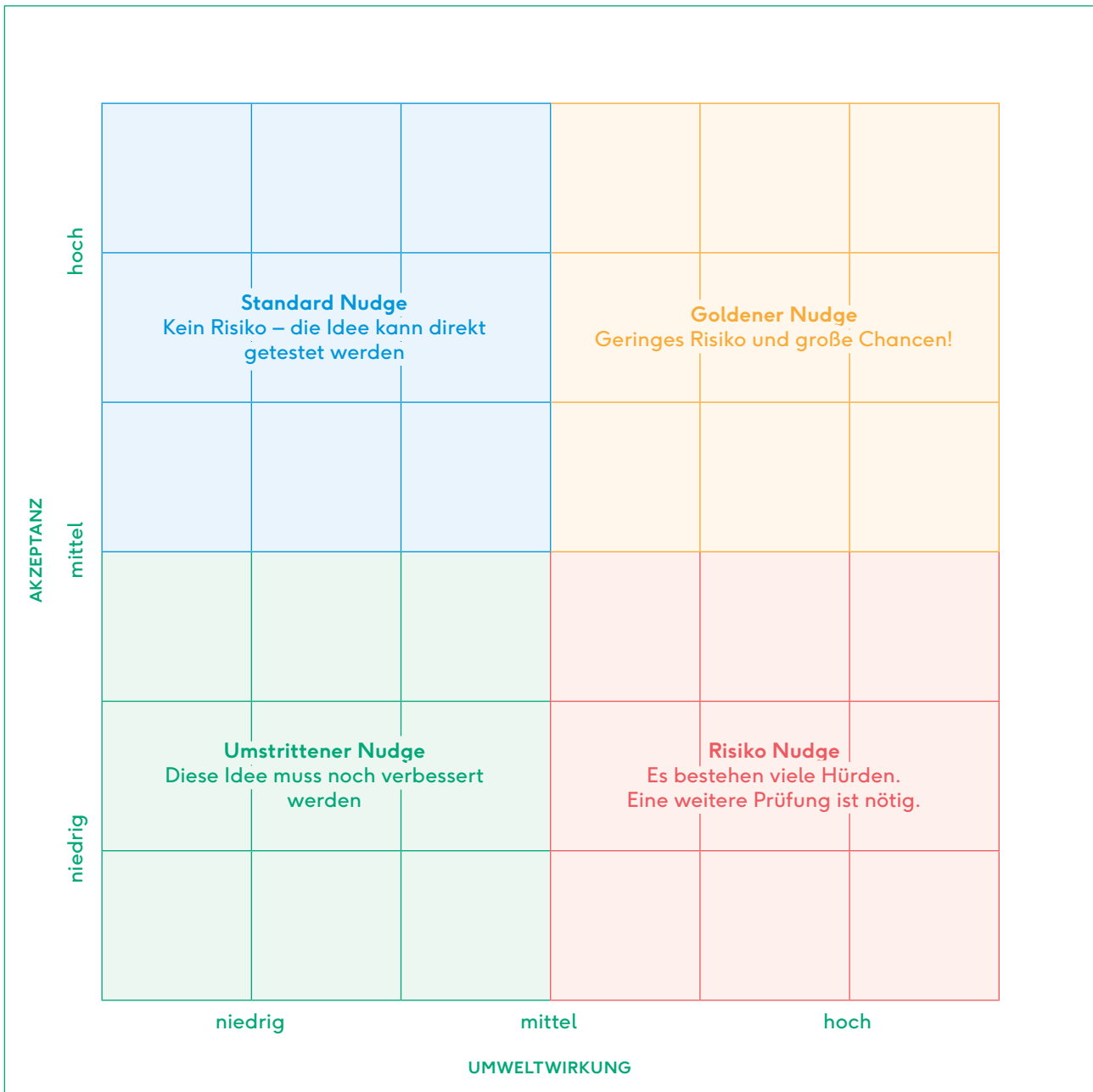
NUDGE IDEE 2

Kriterium	Punkte + / ++ / +++
Wird diese Idee vermutlich in Ihrem Unternehmen akzeptiert ?	
Lässt sich diese Idee mit einem geringen Aufwand umsetzen?	
Ist eine hohe Umweltwirkung bei dieser Idee zu erwarten?	

Gesamtpunktzahl Nudge 2

B. Nudge-Matrix

Bewerten Sie als Projektteam jede Nudge-Idee anhand der zwei Kriterien Akzeptanz und Umweltwirkung. In der dargestellten Matrix ist die Umweltwirkung auf der x-Achse und die erwartete Akzeptanz Ihrer Belegschaft auf der y-Achse dargestellt. Nun tragen Sie jede der Nudge-Ideen in das Koordinatenkreuz ein. So ergibt sich ein anschauliches Bild der jeweiligen Vor- und Nachteile. Anhand dieses Schaubildes können Sie dann eine oder mehrere Nudge-Ideen auswählen. Sollten viele Nudge-Ideen in die engere Auswahl kommen, so können Sie zusätzlich den erwarteten Aufwand in der Umsetzung als Kriterium berücksichtigen.



Grafik in Anlehnung an „Creating Nudges: A Process by aim & BVA“

Arbeitshilfe „Evaluationskonzept“ (6)

[Die Evaluation](#) →

Bitte notieren Sie alle vorher generierten Nudge-Ideen mit kurzen, aussagekräftigen Titeln in den Kästchen. Zur Auswahl eines oder mehrerer Nudges zur Umsetzung stehen Ihnen unterschiedliche Methoden zur Verfügung.

Evaluationskonzept, Stand:	
Unternehmen	
Nudge-Titel	
Zu evaluierendes Ziel	<i>Welches Ziel soll durch den Nudge erreicht werden?</i>
Maßnahme/Nudge	<i>Welcher Nudge soll evaluiert werden?</i>
Indikatoren (6.1)	<i>Woran wird der Erfolg der Maßnahme festgemacht?</i>
Datengrundlage (6.2)	<i>Welche Daten müssen für die Evaluation erhoben werden?</i>
Methodik und Zeitraum (6.3)	<i>Welche Evaluationsmethodik ist sinnvoll?</i> <i>Wie ist der Ablauf der Evaluation?</i>
Störfaktoren (6.4)	<i>Welche Faktoren außer dem Nudge könnten einen Einfluss auf die Indikatoren haben?</i>
Verantwortlichkeit/ Ansprechperson (6.5)	<i>Wer ist für die Evaluation zuständig? Wer führt sie durch?</i>

Arbeitshilfe „Akzeptanzbefragung“ (6)

[Nachbefragung zur Akzeptanz der Nudging-Maßnahme →](#)

Kurze Befragung zu Klimaschutz-Maßnahmen

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, an dieser kurzen Befragung teilzunehmen.

In den vergangenen Monaten haben wir Maßnahmen entwickelt und getestet, die helfen sollen, CO₂ einzusparen. Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen wird nun evaluiert. Mit dieser kurzen Befragung möchten wir mehr über Ihre persönliche Meinung zur Einführung der folgenden Maßnahme erfahren:

Nennung der Maßnahme

Die Beantwortung dauert maximal 5 Minuten. Ihre Angaben sind selbstverständlich anonym und können nicht auf Sie zurückgeführt werden.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Es geht im Folgenden um diese Maßnahme: Nennung der Maßnahme

Eine Frage vorab:

Haben Sie von der genannten Maßnahme etwas mitbekommen?

Ja

Nein

Nun interessiert uns Ihre Meinung!

Bitte geben Sie an, inwiefern Sie persönlich den folgenden Aussagen zustimmen oder nicht zustimmen.

	stimme voll zu	stimme eher zu	unentschieden	stimme eher nicht zu	stimme gar nicht zu
Ich finde die Maßnahme geeignet, um CO ₂ einzusparen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Maßnahme hat bei mir zu einer Verhaltensänderung geführt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich finde, die Maßnahme sollte beibehalten werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Maßnahme beeinträchtigt mich bei der Arbeit negativ. (-)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich empfinde die Maßnahme als bevormundend. (-)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diese Maßnahme schränkt meine persönliche Wahlfreiheit im Arbeitsalltag ein. (-)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde die Maßnahme anderen Unternehmen empfehlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich befürworte das Ziel der Maßnahme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Haben Sie weitere Anmerkungen zu Ihren Erfahrungen mit der Maßnahme?

Das war's schon. Wir möchten uns ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken! Ihre Einschätzungen sind wichtig, um die Maßnahme abschließend zu beurteilen.

Vielen Dank!