

FIRMENSPORT ÖSTERREICH 2021

Zielgruppengerechte und
lebensweltnahe Bewegung im
Setting Arbeitswelt

Schubsen, Rempeln oder Verordnen? Psychologie und Verhaltenssteuerung

Von Univ.-Prof. Dr. Erich Kirchler,
Universität Wien und HS-Institut für
Höhere Studien, Wien



1. Gute Vorsätze

Spätestens zu Jahresende nehmen sich viele Menschen vor, ihre schlechten Gewohnheiten abzulegen: mehr und regelmäßig Sport betreiben, weniger Fernsehen und mehr gute Bücher lesen, Freundschaften intensiver pflegen, selbstverständlicher mit dem Rauchen aufhören und gesünder essen. Die alten Routinen reißen trotz der festen Vorsätze bald wieder ein. Betriebe sehen es als Aufgabe an, die Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen zu fördern und öffentliche Institutionen mahnen zu umweltverträglichem Verhalten, zu nachhaltigem Konsum, zur Nutzung des Fahrrades und der öffentlichen Verkehrsmittel, zur Altersvorsorge und zu Steuerehrlichkeit, um den Wohlstand durch öffentliche Güter aufrecht zu erhalten und auszubauen. Wir sind bestrebt, unser Verhalten zu regeln, um langfristige nützliche Ziele zu erreichen, und Organisationen und Institutionen setzen Steuerungsmaßnahmen ein, um das Verhalten der Bürger*innen auf gesellschaftlich relevante Ziele hin auszurichten.

Die Möglichkeiten der Verhaltensregulation sind vielfältig: Gesetze, Gebote und Verbote regeln das Verhalten in der Gemeinschaft. Auch Abgaben und Steuern zielen auf Verhaltensregulation ab. Außer dem Ziel, mit öffentlichen Mitteln öffentliche Güter zu finanzieren, dienen Steuern dazu, unerwünschtes Verhalten unattraktiv zu machen, während Förderungen Anreiz für erwünschtes Verhalten bieten. All diese Maßnahmen sind wirksam, aber sie schränken in paternalistischer Weise die Freiheit des Einzelnen ein. Weitläufiger sind Informationskampagnen, Mitteilungen über Sinn und Notwendigkeit beispielsweise energiesparen-

der Maßnahmen, und Lehr- und Lernprogramme, die das Ziel verfolgen, Wissen und Einsicht zu vermitteln und auf der Hoffnung begründet sind, dass Einzelne und die Gesellschaft ihr Verhalten zum eigenen und gemeinsamen Wohl ändern.

Zunehmend mehr Institutionen zielen darauf ab, Entscheidungssituationen so zu gestalten, dass Menschen intuitiv die für sie und/oder die Gesellschaft vernünftige Wahl treffen, ohne dabei die Verhaltensfreiheit einzuschränken. Eine auf verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen basierende Entscheidungsarchitektur kann zu vernünftigen Verhalten anstoßen, ohne dieses Verhalten zu erzwingen. „Nudging“ ist der Terminus dafür, der seit Erscheinen des Bestsellers von Thaler und Sunstein (2008) und der Einrichtung des Behavioural Insights Team (BIT) 2010 im Kabinett des damaligen englischen Premierministers David Cameron wohl keiner Regierung mehr fremd ist (Abbildung 1).

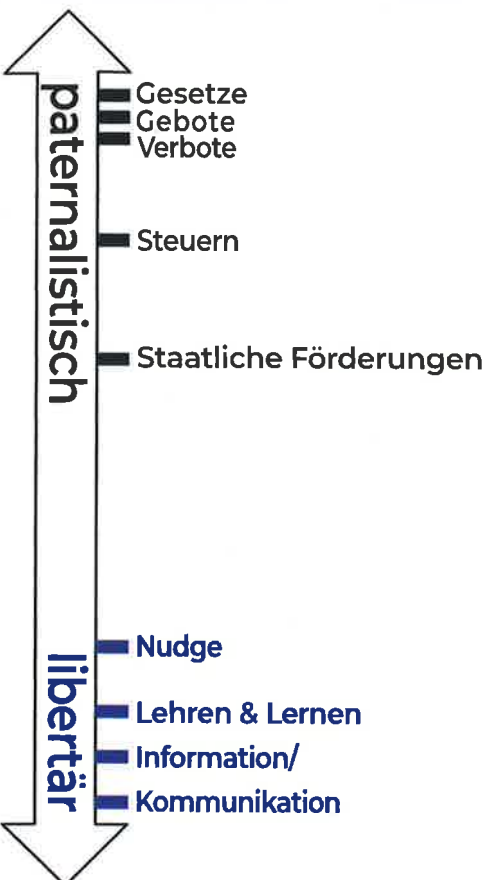


Abbildung 1: Paternalistische und libertäre Maßnahmen zur Verhaltensregulation

2. Entscheidungen: intuitiv oder analytisch

Häufig werden Entscheidungen nach System 1, aus „dem Bauch heraus“, intuitiv getroffen oder nach System 2, nach reiflichen Überlegungen und

Abwägen von Vor- und Nachteilen der verfügbaren Optionen. Intuitiv getroffene Entscheidungen sind häufig von Emotionen gesteuert, schnell und die gewählte Alternative fühlt sich als die richtige an, ohne dass erklart werden kann, wie die Wahl zustande kam. Im Gegensatz dazu ist der analytische Informationsverarbeitungsprozess sachlich nachvollziehbar und die Entscheidung für eine Alternative kann klar argumentiert werden (z. B. Epstein, 1994; Kahneman, 2011; Slovic, Finucane, Peters & MacGregor, 2004). Nudges sind wirksam, besonders dann, wenn Entscheidungen nach System 1 getroffen werden: und sie sind nicht wirksam, wenn nach dem klassischen Rationalmodell entschieden wird.

3. Verhaltensregulation: paternalistisch oder libertär

Erkenntnisse aus der Psychologie und Verhaltensökonomie werden in Initiativen öffentlicher Institutionen und in Organisationen genutzt. Erkenntnisse werden genutzt, um Maßnahmen zur Verbesserung in der Gesundheitsvorsorge, der Verkehrssicherheit, um Maßnahmen zum Umweltschutz und Klimawandel, des Verbraucherschutzes, der Bildung, des Sparverhaltens und der Altersvorsorge, aber auch gegen Korruption und Steuerhinterziehung effektiv zu gestalten. Einfache und verständliche Empfehlungen, die Konzentration auf wünschenswerte Ziele und die Kommunikation sozialer Normen sowie die Wahl des günstigen Zeitpunktes für Maßnahmen haben manchmal noch größere Auswirkungen auf das Verhalten als wirtschaftliche Anreize, Gebote und Verbote. Nudging hat paternalistische Regulationsmaßnahmen zwar nicht ersetzt, wird aber mehr und mehr als Ergänzung dazu eingesetzt. Halpern (2015, S. 22) definiert einen „Nudge“ als „Mittel zur Förderung oder Führung des Verhaltens, jedoch ohne Auftrag oder Anweisung und im Idealfall ohne die Notwendigkeit finanzieller Anreize oder Sanktionen“.

4. Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse

Halpern (2015) beschreibt in seinem Buch „Inside the Nudge Unit“ die Geburt des British Behavioral Insights Team und dessen Erfolgsgeschichte. Das Team durchstöberte die verhaltenswissenschaftliche Literatur mit dem Ziel, Determinanten der Entscheidungsfindung zu identifizieren

und robuste Effekte zu klassifizieren. Das Team führte zudem Dutzende von Experimenten zu einer Vielzahl von Themen zu Gesundheit, Steuerverhalten, Energieverbrauch usw. durch und konnte nachweisen, dass kleine Änderungen in der Entscheidungsarchitektur große Auswirkungen auf das Verhalten haben können. Die verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse und Möglichkeiten zur Verhaltensregulation sind unter dem Acronym „MINDSPACE“ zusammengefasst (Institute for Government & Cabinet Office, 2010, S. 18). Neun Kategorien wirksamer „Mechanismen“ wurden identifiziert:

- Informationsquelle (Messenger): Wir sind stark davon beeinflusst, wer Informationen kommuniziert.
- Anreize (Incentives): Unsere Reaktionen auf Anreize werden durch vorhersehbare mentale Abkürzungen, sogenannte Heuristiken, bestimmt. Beispielsweise freuen wir uns auf Gewinn und versuchen ganz besonders Verluste zu vermeiden.
- Soziale Normen (Norms): Wir sind stark davon beeinflusst, was andere tun, vor allem dann, wenn wir uns anderen zugehörig fühlen und uns mit ihnen identifizieren.
- Standardeinstellungen (Defaults): Wir halten uns an voreingestellte Optionen.
- Attraktion (Salience): Unsere Aufmerksamkeit wird auf das gelenkt, was aus dem Wahrnehmungskontext hervorsticht, was neu ist und uns relevant erscheint.
- Unbewusste Hinweisreize (Priming): Unsere Handlungen werden oft von unbewussten Hinweisreizen beeinflusst.
- Gefühle (Affekt): Unsere Emotionen können unser Handeln stark beeinflussen.
- Bindung (Commitment): Wir sind bemüht, unsere Versprechen einzuhalten.
- Selbstbild (Ego): Wir handeln so, dass wir uns gut fühlen.

„Messenger“ weist darauf hin, dass die Informationsquelle manchmal wichtiger ist als die Informationsinhalte selbst. Das wahrgenommene Fachwissen der Kommunikatoren, Ähnlichkeit mit ihnen und Sympathie, beeinflussen die Interpretation von Informationen, deren subjektiven Wahrheitsgehalt und die Relevanz. „Anreize“ bezieht sich auf antizipierte Gewinne und Verluste. Die Prospect-Theorie lehrt, dass Werte nicht abso-

lut wahrgenommen werden, sondern im Kontrast zu einem anderen Wert, eben auf einen Referenzpunkt bezogen sind, und dass Verluste weitaus intensiver erlebt werden als Gewinne. Zudem werden in Entscheidungen unter Unsicherheit geringe Wahrscheinlichkeiten für einen Gewinn oder Verlust stärker gewichtet und hohe Wahrscheinlichkeiten subjektiv geringer erlebt. Wir neigen auch dazu, Gewinne und Verluste, die in weiter Zukunft liegen, stark zu diskontieren. Die verfügbaren finanziellen Mittel werden häufig auf verschiedene (mentale) Konten verteilt; beispielsweise wird ein Teil des verfügbaren Geldes für die Wohnung reserviert, für Lebensmittel vorgesehen oder für Freizeitaktivitäten. Wenn ein Konto „voll“ ist, neigen wir großzügig zu Ausgaben und wenn es „leer“ ist, kaufen wir auch dann nicht, wenn ein Gut im Angebot ist und wir es ohnehin in nächster Zukunft benötigen. „Soziale Normen“ beziehen sich darauf, dass wir dem Verhalten der Herde oft blindlings folgen. Je stärker sich ein Individuum mit der Gruppe identifiziert, desto eher „übernehmen die Normen der Gruppe“ die Steuerung des eigenen Verhaltens. „Standardstellungen“ bezieht sich darauf, dass vorausgewählte Optionen als Ratschlag oder als Mehrheitsnorm wahrgenommen werden. Standardstellungen gehören zu den wirksamsten Nudges. Dementsprechend werden sie von Anbieter*innen auf Internetseiten intensiv genutzt. „Attraktion“ bezieht sich darauf, dass wir von den verfügbaren Informationen meist nur einen geringen Teil wahrnehmen. Deshalb ist es essenziell, die Aufmerksamkeit auf das zu lenken, was wichtig ist. „Priming“ bezieht sich darauf, dass bestimmte Wörter, Beschriftungen, Bilder und Gerüche als Hinweisreize dienen, die unsere Wahrnehmung und die Interpretation von Informationen beeinflussen. „Emotionen“ beeinflussen unsere Urteile und Entscheidungen. Angst, Ärger, Gier, Stolz, antizipiertes Bedauern usw. können finanzielle Entscheidungen und unser Risikoverhalten beeinflussen. Die „Bindung“ an Versprechen und Verpflichtungen stärkt unseren Willen, unsere Ziele auch zu verwirklichen. Zu wissen, dass Rauchen ungesund ist, oder dass es notwendig ist, für unsere Altersvorsorge zu sparen, reicht oft nicht aus, um auf die Zigarette zu verzichten oder monatlich in eine Altersvorsorge einzuzahlen. Die konkrete Planung von Verhaltensweisen, Versprechen an Freunde oder Seitenwetten können die Willenskraft stärken, langfristige Ziele zu verfolgen und auf die kurzfristigen Vorteile zu verzichten. Schließlich neigen Menschen zu Eindrucksmanagement und dazu, ein positives Selbstbild zu erzeugen. Wir neigen dazu, Erfolg uns selbst zuzuschreiben und Misserfolg auf

Pech zurückzuführen. Wir wollen nicht unehrlich erscheinen, nicht inkonsequent und nicht anders als andere, denen wir uns zugehörig fühlen (Institute for Government & Cabinet Office, 2010).

5. EAST

Wenn ein bestimmtes Verhalten gefördert werden soll, muss die Entscheidungsarchitektur so gestaltet sein, dass das Verhalten einfach auszuführen ist. Die Verhaltensziele müssen attraktiv sein und andere relevante Menschen müssen diese Ziele auch verfolgen. Schließlich sollen Informationen und Anreize für ein bestimmtes Verhalten dann gesetzt werden, wenn Menschen dafür besonders empfänglich sind; und es muss bedacht darauf genommen werden, worauf Verhaltenskonsequenzen bezogen und ob sie entsprechend als Gewinn, Gewinnentgang oder Verlust erlebt werden. Das Behavioural Insights Team fasst die möglichen Maßnahmen, die unter „MINDSPACE“ gesammelt wurden, unter dem Akronym „EAST“ zusammen: einfach (easy), attraktiv (attractive), sozial (social) and zeitrelevant (timely; Halpern 2015, S. 149).

5.1 EINFACH

Menschen neigen zu unkomplizierten Aktivitäten und meiden zeit- und energieintensive. Daher sollten beispielsweise ein Formular, ein Antrag oder die Steuererklärung einfach gestaltet sein. Zum einen wird die Aufgabe von geforderten Daten erleichtert, zum anderen werden unbeabsichtigte Fehler vermieden.

Besonders wirksam sind Standardstellungen. Beispielsweise sind in jenen Ländern, wo ein aktiver Schritt für die Bereitschaft zur Organspende verlangt wird, die Prozentsätze von Organspende*innen weit niedriger als in jenen Ländern, wo die Standardstellung die Organspende vorsieht, aber die Möglichkeit zur Vermeidung besteht. Ähnlich wie die Voreinstellung zur Organspende könnte überlegt werden, die Patientenverfügung als Standardstellung einzuführen und wer diese nicht möchte, hat die Möglichkeit zum „opting-out“. Ein weiteres Beispiel zur vernünftigen Anwendung von Standardstellungen wäre, Werbematerial an Haustüren oder in Postfächern nur dann zu erlauben, wenn dies explizit an der Haustür oder am Postfach als gewünscht angekündigt ist.

Wer sich für Werbematerial entscheidet, hat die Möglichkeit des „opting-in“. Dies würde nicht nur dazu beitragen, dass Menschen, die nach Hause kommen, Werbematerial sofort entsorgen, zum Müll bringen, der eventuell wiederaufbereitet wird und wieder zum Bedrucken von Werbepostern verwendet wird, womit der Kreis von Neuern beginnt, sondern auch, dass ein Hinweis auf eine leerstehende Wohnung vermieden wird. Brown, Johnstone, Hascic, Yong und Barascud (2013) testeten die Auswirkung von Standardstellungen auf Thermostaten in Büros von OECD-Mitarbeitenden. Während der Winterheizperiode wurde die Temperatur um ein Grad Celsius abgesenkt, was zu einer deutlichen Reduktion von Heizkosten führte. Die Absenkung um zwei Grad hatte jedoch keine Auswirkung: Die Menschen nahmen die Temperaturänderung wahr und stellten den Thermostat wieder auf die Anfangstemperatur ein.

Falls ein Verhalten unerwünscht ist, sollten Fiktionen das Verhalten erschweren. Ein überzeugendes Beispiel für die Auswirkung von Fiktionen wurde 1980 in Deutschland beobachtet: Als gegen Motorradfahrer, die keine Helme trugen, Bußgelder verhängt wurden, gingen die Diebstähle von Motorrädern unerwartet stark um 60% zurück. In der Tat musste sich jemand, der ein Motorrad stehlen wollte, vorher einen Helm besorgen.

Hansen, Jespersen und Skov (2015) untersuchten, wie sich die Größe der Teller bei einem Buffet im dänischen Opernhaus auf die Lebensmittelverschwendung auswirkt: Gäste, die einen kleineren Teller hatten, ließen viel weniger Essen übrig als Gäste mit Tellern in Standardgröße. Menschen neigen dazu, so viel Speisen auf ihre Teller zu laden, bis sie voll sind. Kleinere Teller hindern daran, zu viel vom Buffet zu nehmen, erlauben aber so oft wieder zum Buffet zu gehen, bis der Hunger gestillt ist.

5.2 ATTRAKTIV

Menschen nehmen jene Information wahr, die ihre Aufmerksamkeit erregt und lassen sich von attraktiv erscheinenden Zielen lenken. Halpern (2015) berichtet über eine in Kopenhagen durchgeführte Studie. Bonbons wurden an Fußgänger verteilt. Anschließend wurde festgehalten, wie viel Verpackungsmaterial auf den Straßen und in den Mülleimern landete. Im nächsten Schritt dieses Feldexperiments wurden grüne Fußabdrücke, die zu Abfallbehältern führten, auf die Straße gemalt. Wieder wurden Bonbons verteilt und die auf Straßen und in Mülleimer geworfene

nen Verpackungen gezählt. Die Aufmerksamkeit, die durch die grünen Fußabdrücke verursacht wurde, führte zu einer Zunahme von 45% der gewünschten Entsorgung in Abfallbehältern.

Aufmerksamkeit erzeugen im Kaufhaus besonders jene Produkte in Sichthöhe und Greifweite platziert sind. Wenn am Tresen gesunde Speisen stehen, greifen Gäste seltener zu den Süßigkeiten, die weiter weg stehen. Kroese, Marchiori und de Ridder (2016) konnten bestätigen, dass signifikant mehr gesunde Snacks verkauft werden, wenn an der Kassa die gesunden Snacks stehen und die ungesunden weiter weg sind.

Ein weiteres erfolgreiches Beispiel für Nudging ist die sogenannte „Klaviertreppe“, die in einer U-Bahnstation in Stockholm installiert wurde: Treppen, die wie ein Klavier gestaltet sind und bei jedem Schritt Geräusche erzeugen, regen Fußgänger*innen dazu an, die Treppen anstelle der Rolltreppe zu benutzen.

Schließlich ziehen personalisierte Briefe mehr Aufmerksamkeit auf sich als Direktmailings. Die Auswirkungen personalisierter Briefe wurden in Experimenten zur Einhaltung von Steuervorschriften und zur Aufforderung der rechtzeitigen Zahlung von Geldbußen nachgewiesen.

Expert*innen und bekannte Personen (z. B. Stars) gelten als zuverlässigere Botschafter*innen als anonyme Quellen. Emotionen spielen eine wichtige Rolle in Entscheidungen. Zum Beispiel spenden Menschen mehr für Notfälle, wenn das Schicksal eines Kindes berichtet wird, als jenes von Tausenden betroffener Personen.

Halpern (2015) berichtet über eine Studie des HMRC, des britischen Finanzministeriums, die den Effekt der Aufmerksamkeitslenkung bestätigt. Ärzt*innen in Krankenhäusern erhalten ihr Gehalt und beziehen oft zusätzliches Einkommen über ihre private Arbeit. Während Einkommenssteuern meist seitens der Arbeitgeber*innen vom Bruttolohn abgezogen und an das Finanzamt überwiesen werden, muss zusätzliches Einkommen selbst versteuert werden. Das HMRC sandte Briefe an Ärzt*innen in drei Versionen aus: eine generische Version, die sie daran erinnerte, ihr zusätzliches Einkommen anzugeben; eine Version, in der speziell auf das zusätzliche Einkommen Bezug genommen wurde, welches

deklariert werden muss; oder eine Version, in der die Unterlassung der Angabe von zusätzlichem Einkommen erwähnt wurde und als aktive Hinterziehungsechtscheidung interpretiert wurde. Je nach Version der Briefe stiegen die Erklärungen zusätzlichen Einkommens von 4% auf 21% auf 35%.

5.3 SOZIAL

Menschen folgen der Herde. Was andere tun, tun wir auch. Hallsworth, List, Metcalfe und Vlaev (2014) schrieben 200.000 britische Steuerpflichtige an und erinnerten sie, ihre Steuern pünktlich zu zahlen. Im Schreiben wurde erwähnt, dass die Mehrheit der Steuerpflichtigen im Land oder im eigenen Landkreis bereits ihre Steuern pünktlich bezahlt hatten. Die Erinnerung und die Botschaft über das Verhalten der anderen hatte einen signifikanten Einfluss auf die Zahlungsmoral. Der Einfluss war umso höher, je „geographisch näher“ die erwähnten anderen Personen waren. Seither sind zahlreiche sogenannten „letter studies“ als randomisierte Feldexperimente durchgeführt worden. Die Studie belegen, dass Erinnerungen und Aufforderungen wirksam sind (Armenak & Zareh, 2019). Allerdings muss berücksichtigt werden, wie sehr sich die Adressaten mit der in den Schreiben zitierten Verhaltensweisen der Referenzgruppe identifizieren und welche Motive sie charakterisieren. Wenn beispielsweise normative Steuerhinterzieher die freundliche Aufforderung zu Steuererhrlichkeit erhalten, mit dem Hinweis, andere würden auch zahlen oder es sei eine moralische Verpflichtung, wird die Botschaft weniger Einfluss haben als dann, wenn sie einen Drohbrief erhalten. Generell ehrliche Steuerzahler*innen, die einen Termin vergessen haben, werden auf Schreiben mit Hinweis auf soziale Normen, Moral oder die Finanzierung öffentlicher Güter durch Steuern positiv reagieren.

Goldstein, Cialdini und Griskevicius (2008) untersuchten die Wirksamkeit sozialer Normen und der Reziprozitätsnorm bei Hotelgästen. Zum Wohle der Umwelt und zur Reduktion der Reinigungskosten ermutigte das Hotelmanagement die Gäste, die Handtücher mehrmals zu verwenden. In der Regel liegen in den Waschräumen Informationen auf, die daran erinnern, dass häufiges Waschen von Handtüchern die Umwelt belastet. Goldstein, Cialdini und Griskevicius (2008) verwendeten unterschiedliche Botschaften, um die Gäste zu kooperativem Verhalten anzuregen: Einlenkungen an Umweltschutz, soziale Verantwortung, soziale Normen und

Kostenreduktion für das Hotel. Der Aufruf zu umweltschonendem Verhalten lautete in etwa so: Tragen sie zum Umweltschutz bei, indem Sie ihre Handtücher während Ihres Aufenthalts wiederverwenden. Der Aufruf zur Übernahme sozialer Verantwortung wies darauf hin, Ressourcen für zukünftige Generationen zu sparen. In anderen Bedingungen wurde darüber informiert, dass andere Gäste ihre Handtücher mehrmals verwendet haben. Die Häufigkeit der Wiederverwendung von Handtüchern stieg vor allem dann, wenn Gäste über das kooperative Verhalten anderer informiert wurden. Die deskriptive Norm - die Information darüber, was andere Menschen tatsächlich tun - erwies sich als wirksamer als die präskriptiven Normen - die Information darüber, was Menschen tun sollten.

Auch Studien zum Energiesparen zeigten, dass das individuelle Verhalten durch Feedback über das Verhalten anderer beeinflusst werden kann. Ayres, Raseman und Shin (2012) gaben Rückmeldung darüber, wieviel Strom und Gas andere vergleichbare Haushalte verbrauchen. Die Information ist ein starker Verhaltensregulator: Wenn andere weniger Energie verbrauchen, wird der eigene Verbrauch reduziert. Allerdings kann der eigene Verbrauch steigen, wenn festgestellt wird, dass andere Haushalte mehr Energie verbrauchen.

5.4 ZEIT UND FRAMING

Wann ist der richtige Zeitpunkt, um einen Nudge zu setzen? Nudging ist zu bestimmten Zeiten effektiver als zu anderen. Das Verhalten lässt sich eher lenken, bevor es zur Gewohnheiten wurde. Zum Beispiel reagieren Steuerpflichtige doppelt so selten auf einen Nudge, wenn sie gewohnt sind, ihre Steuern spät zu zahlen. Steuerbehörden wissen, dass es ratsam ist, selbstständigen Steuerpflichtigen und Unternehmen zu Beginn ihrer Geschäftstätigkeiten einen Besuch abzustatten, Service und Unterstützung anzubieten, um damit auf die anfallenden Steuern aufmerksam zu machen. Ein Besuch der Steuerbehörde im ersten Geschäftsjahr kann die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Unternehmer*innen rechtzeitig Steuern und Sozialabgaben berücksichtigen und nicht im dritten Geschäftsjahr über die anfallenden Schulden „stolpern“ und Insolvenz riskieren.

Je nach Darstellung eines Sachverhaltes (Framing), kann eine Alternative als Gewinn oder als Verlust erscheinen. Während Gewinnaussichten an-

genehm sind, wiegen Verluste besonders intensiv und häufig wird viel unternommen, um einen Verlust zu vermeiden. Am Aktienmarkt neigen Menschen dazu, Gewinnpapiere zu verkaufen, während Verluste nicht realisiert werden; eben in der Hoffnung, dass sich in Zukunft ein Wertpapier wieder erholt, aber auch mit der Gefahr, dass der Verlust größer wird.

Der Widerstand gegen Steuern könnte dann besonders groß sein, wenn Steuerzahlungen als Verlust wahrgenommen werden. Bezugsnehmend auf die Prospect Theorie ist zu erwarten, dass Steuerpflichtige, die zu geringe Beträge im Voraus entrichtet haben, am Ende eines Jahres einen weiteren Steuerbetrag zahlen müssen, die Zahlung als Verlust erleben und versuchen, die Last auf nicht legale Weise zu verringern. Sie tendieren zu riskanten Entscheidungen und zur Hinterziehung. Im Gegensatz dazu könnten Personen, die zwar den gleichen Betrag an Steuern zu entrichten haben, aber bereits im Voraus mehr an die Finanz überwiesen haben, als sie letztlich schulden, zum Zeitpunkt der Steuererklärung feststellen, dass sie ein Guthaben erwarten können. In diesem Fall wird die Steuer als entgangener Gewinn, aber nicht als Verlust erlebt. Die Risikoneigung sinkt und die Steuerehrlichkeit steigt. Dass diese Annahmen tatsächlich zutreffen können, zeigte sich in einer Studie von Cox und Plumley (1988; zitiert in Webley, Robben, Elffers, & Hessing, 1991). Die Autoren untersuchten 50,000 Steuererklärungen in den USA und fanden, dass die Bereitschaft Steuern zu zahlen, davon abhängt, ob Steuerpflichtige eine Rückzahlung vom Finanzamt erwartet oder eine Nachzahlung. Für Lohnsteuerpflichtige wurde festgestellt, dass die Bereitschaft zur Bezahlung der Steuern 96% beträgt, wenn sie eine Rückzahlung von über US\$ 1,000 erwarten; wenn eine Nachzahlung über US\$ 1,000 zu begleiten ist, dann sinkt die Bereitschaft auf 89%. Pflichtige mit Geschäftseinkommen agieren besonders deutlicher im Sinne der Prospect Theorie: die Zahlungsbereitschaft variiert zwischen 96% und 70%, je nachdem, ob eine Gut- oder Lastschrift vorliegt.

Der Referenzpunkt und folglich das risikoaverse oder risikosuchende Verhalten hängt auch mit Steuerzahlungen „aus eigener Tasche“ zusammen. In vielen Ländern wird die Einkommensteuer von der Quelle abgezogen. Mitarbeiter erhalten ihr Nettoeinkommen und nehmen Steuern eher als entgangenen Gewinn als Verlust wahr. Selbstständige kassieren nicht nur den Bruttobetrag, sondern oft auch die Mehrwertsteuer, und

erleben Steuern „aus der eigenen Tasche“ zu zahlen. Sie erleben Steuerzahlungen wahrscheinlich bezogen auf den gesamten Betrag, den sie einnehmen. In diesem Fall werden Steuern als Verlust wahrgenommen, der die Risikobereitschaft erhöht.

Halpern (2015) fasst auch Priming- und Ankereffekte, Zeitinkonsistenzen und die Diskontierung zukünftiger Gewinne und Verluste unter dem Label „Timing“ zusammen. Der Preis eines Produkts erscheint kleiner, wenn Verkäufer*innen ihren Kund*innen Produkte zu höheren Preisen zeigen, bevor sie das nachgefragte Produkt präsentieren. Bei Verhandlungen legen kluge Verhandlungspartner*innen zunächst einen hohen Preis fest, dem schnell Zugeständnisse folgen. Sie nutzen Anker- und Reziprozitätseffekte.

6. Ethik

Die Erkenntnisse der Psychologie und der Verhaltensökonomie können genutzt werden, um das Verhalten von Menschen zu lenken. Die Lenkung des Verhaltens steht in unmittelbarer Nähe zu unredlichen Überzeugungsstrategien und zur Manipulation. Deshalb ist es besonders wichtig zu betonen, dass Nudging auf drei ethischen Prinzipien beruht, die einzuhalten sind (Thaler, 2015):

- Nudging muss transparent und darf nicht irreführend sein.
- Es muss leicht sein, einer Empfehlung durch Nudges nicht zu folgen, auch das Gegenteil dessen zu tun, was durch die Entscheidungsrarchitektur nahegelegt wird.
- Nudging muss auf das Wohlergehen der Gesellschaft und des Einzelnen abzielen.

Während Nudging allgemein als erfolgreiche regulatorische Maßnahme angesehen wird (Halpern, 2015; Sunstein, 2016a, 2016b), gibt es auch scharfe Kritik, die auf häufig fehlende Transparenz und unbewusste Manipulation von Bürger*innen und Verbraucher*innen hinweist (Jung & Mellers, 2016; Van der Heijden & Kusters, 2015). In der Tat sind die drei genannten Prinzipien als Plädoyer formuliert und nicht jede Entscheidungsrarchitektur bietet den Verbraucher*innen Vorteile. Psychologische

und Verhaltensökonomische Erkenntnisse können auch den Interessen der Verkäufer*innen dienen. Ariely (2008) berichtete über das folgende Werbeanzeige der Zeitschrift „The Economist“, das zeigt, wie manipulativ „Nudging-Werkzeuge“ sein können. In Anzeigen für Abonnements wurde ein Internetabonnement für 59 US-Dollar angeboten. Es gab auch die Möglichkeit, ein Abonnement für die gedruckte Ausgabe für 125 US-Dollar zu kaufen. Viele Leser*innen bevorzugten den schnellen Zugriff auf die on-line-Ausgabe und sparen Kosten für die gedruckte Ausgabe. Um die Attraktivität der Printausgaben zu steigern, wurde eine dritte Option angeboten: sowohl das Internetabonnement als auch die Printausgabe für insgesamt 125 US-Dollar. Obwohl sich niemand für diese Option entschied, hatte sie doch entscheidenden Einfluss auf die Wahl der on-line Option oder die Printoption. Im Vergleich zur dritten Option erschien nun die Printvariante als besonders günstiges Angebot, das viele nutzten. Anmerkung: Der Beitrag basiert auf „Economic psychology: an Introduction“ (Kirchler & Hoelzl, 2018)

Food Nudging – Anstöße für ein gesünderes Ernährungsverhalten.

Von Prof. Gerd Harzer



„Sport ist Mord“ hat der alte Churchill gesagt. Leider leben nach dieser Devise noch immer viel zu viele Menschen. Dass zu einer gesunden Lebensweise wenigstens etwas Sport gehört steht ausser Zweifel.

Trotzdem ist Sport für über ein Drittel aller Deutschen ein Fremdwort. In gleichem Maße gehört aber zu einer gesunden Lebensweise auch eine gesunde Ernährung. Allerdings ist es nicht einfach zu definieren was eigentlich eine gesunde Ernährung ausmacht. Was für den einen gesund ist, kann dem anderen durchaus Probleme bereiten. Ein Glas Milch wird generell als gesund angesehen. Je-mand mit einer Laktoseintoleranz verzichtet aber besser darauf weil er unangenehmen Blähungen davon bekommt. Ähnliches gilt für ein Roggenvollkornbrot. Es wird generell als gesund eingestuft, kann aber Je-mandem mit einer Zöliakie, also einer Glutenunverträglichkeit, enorme Probleme bereiten.

Entsprechend den Empfehlungen der deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE) gilt als ausgewogen und gesund, wenn ein Erwachsener zwischen 2000 und 2500 kcal pro Tag zu sich nimmt, davon 55% als Kohlenhydrate, 30% als Fett und 15% als Eiweiß. Wie Tabelle 1 beispielhaft zeigt, kommen dazu eine Reihe spezifischer Empfehlungen mit Bezug auf die Art des Fettes, die Mineralstoff- und Spurenelementzufuhr sowie den Vitaminbedarf.



Geleitworte von Werner Kogler, Vizekanzler und Sportminister	15
Geleitworte von Karlheinz Kopf, Präsident Österreichischer Betriebssport Verband, Abg. z. NR und Generalsekretär der Wirtschaftskammer Österreich	17
Geleitworte von Philipp Trattner, Bsc. Bsc, LL.M Leiter der Sektion Sport im BMKÖS	19
Geleitworte von Hans Niessl, Präsident Sport Austria	21
Geleitworte von Markus Wieser, Präsident Arbeiterkammer Niederösterreich	23
Geleitworte von Mag. Barbara Hohl, Leiterin Human Resources, Vienna Insurance Group	25
Einleitung von Florian Ram, MA, Generalsekretär Österreichischer Betriebssport Verband	27
BCM 4.0 In der Einfachheit liegt der Erfolg	33
Was sind die BGM-Trends für 2021	35
1. Integrierte BGM-Strategien durch Kampagnen- management und Storytelling	35
2. Personalisierte Gesundheitsangebote für Generation Instagram bis Generation X	36
3. „Digital & Analog“: Videoformate als optimale Synergie aus On- und Offline	37
4. Relevanz von „mentaler Gesundheit“ steigt weiter	38
Aktuelle Herausforderungen für das BGM	38
Wodurch ist eine Führungskultur geprägt, die eine Gesunderhaltung aller MitarbeiterInnen gewährleistet?	40
Folg. 6 Faktoren eines salutogenen Führungsstils können unterstützen	41
Wie kann es unkompliziert ablaufen???	42
Wie geht es zukünftig weiter?? Ein paar Gedanken...wohin die Reise der Betrieblichen Gesundheitsförderung geht	44
Fazit:	45
Meine 3 Leuchttürme (Kernbotschaften)	45
Einladen-Ermütigen-Inspirieren	46
Mehr Bizeps, mehr Gewinn?	47
Warum sich Unternehmen um die Muskelkraft ihrer Angestellten kümmern sollten	47
Schonen wir uns zu Tode?	48
Was ist Kraft und Krafttraining überhaupt?	49

Die erste Auflage des Buches 2021:
 Veröffentlicht: Wien 2021
 Herausgeber: Österreichischer Betriebssport Verband 2010
 Grafik: Gloria Weixelbaum
 Druck und Bindung: Books on Demand GmbH
 Autoren: ÖBSV, Florian Ram, MA, Theresa Eckart, Werner Kogler, Karlheinz Kopf,
 Philipp Trattner, BSc, LL.M; Hans Niessl; Markus Wieser; Mag. Barbara Hohl;
 Hans Holdhaus; Konrad Adamsnair, Leon Daalman; Philipp Pfaller; Bernhard Rupp;
 Marcus Izmir; DI Michael Wicht; Ass.-Prof. Mag. Dr. Silvia Traunwieser, MBL;
 PD Dr. med. Thomas E. Dornier, MPH; Boris König, MSc; Christian Gruebl;
 Univ.-Prof. Dr. Erich Kirchner; Prof. Gerald Harzer; Dr. Konrad W. Kallus; Dr. Anna Maria Stelzer;
 Maga Claudia Spiegl; Mag. Julia Klamminger; Prof. Mag. Rudolf Start; Mag. René Lipkovich;
 Mag. Wilfried Krammer; Wilhelm Schellander; Mark Richter; Joachim Sparenberg;
 Michael Kläserner; Prof. (FH) Mag. Mag. Dr. Harald A. Friedl; Dipl.-Ing. Harald Fuix;
 Dominik Heinrich; Marcell Ott; Katharina Stepan; Hannes Tanzer