

# »Nudging«: Anreiz oder Manipulation?

**IT-Mitbestimmung** Wer kennt nicht den guten alten »Stupser« (engl. »nudge«) aus den Anfängen der sozialen Medien. Aber Vorsicht: Mit dem Begriff kann statt eines nett gemeinten »Hallo« auch eine gezielte Verhaltensbeeinflussung von Beschäftigten beabsichtigt sein. Hier müssen Betriebs- und Personalräte wachsam bleiben.

## Darum geht es

1. »Nudging« ist englisch für »freundliches Anstupsen«.
2. Softwarehersteller versprechen, damit das Verhalten der Nutzer:innen beeinflussen zu können.
3. Was steckt dahinter und welche Rolle spielt die Mitbestimmung beim Einsatz der Methode?

In der IT-Mitbestimmung begegnet uns neuerdings öfter das Wort »Nudging«, englisch für freundliches Anstupsen. Manche Softwarehersteller behaupten, ihre Büro- oder Personalsysteme könnten mit »Nudges« bestimmte erwünschte Verhaltensweisen bei den Beschäftigten fördern, etwa Microsoft mit seinem »Viva Insights«, ehemals »MyAnalytics«. Dienstleister wie »humu« bieten Unternehmen das Nudging zur Förderung eines umfassenden Kulturwandels in der Organisation an.

Was steckt hinter Nudging und welche Rolle spielt die Mitbestimmung beim Einsatz der Methode?

## Was ist »Nudging«?

Im Prinzip ist Nudging alles andere als neu. Ein Stupser im Sinne von »schau mal hier« ist vielleicht sogar älter als die gesprochene Sprache. Dagegen ist auch als Mittel der Personalführung nichts einzuwenden. Sofern die Stupser nicht zu manipulativen Psychotricks ausarten, können sie sogar auf eine gute Augenhöhe zwischen Führungskraft und Beschäftigten hinweisen. Auch auf Aufklebern oder Plakaten wird das Prinzip schon lange eingesetzt, um bestimmte erwünschte (z. B. sichere, effektive

oder gesundheitsförderliche) Verhaltensweisen an Ort und Stelle einer Vielzahl von Beschäftigten humorvoll näher zu bringen (z. B. ein Bild zur Helmpflicht).

## Nudging ist nichts Neues

Seit etwa vier Jahrzehnten wird die Wirkungsweise dieser Prinzipien wissenschaftlich untersucht. Der Begriff »Nudging« wurde von dem Wirtschaftswissenschaftler und Nobelpreisträger Richard Thaler und dem Rechtswissenschaftler Cass Sunstein geprägt und meint eine subtile Verhaltensbeeinflussung, die auf Verbote und ökonomische Anreize verzichtet und auch nicht vorwiegend über den Verstand wirkt. Wie Nudging funktioniert, hat Thaler in Experimenten gezeigt: Wird in einem Urinal nahe beim Ausguss das Bild einer Fliege angebracht, verbessert sich die Treffsicherheit der Männer und die Reinigungskosten sinken messbar. Steht in der Kantine ein Apfel vorn und der Pudding weiter hinten, wählen mehr Menschen den gesünderen Nachtisch. Wird mit dem Arbeitsvertrag nur eine betriebliche Altersvorsorge angeboten, entscheiden sich mehr Beschäftigte für das Sparen, als wenn sie zwischen mehreren Möglichkeiten wählen können (bzw. müssen). Zusammengefasst wirkt Nudging durch Vereinfachungen, Voreinstellungen und Gefühle und nutzt dazu das Selbstbild, soziale Normen und die Bequemlichkeit der Betroffenen.

## Neu ist die Automatisierung

Dynamisches Nudging bedeutet, dass die Entscheidungsunterstützung mithilfe von IT-Systemen auf einzelne Personen zugeschnitten wird. Hier sind es die Algorithmen, die Verhaltens- und Persönlichkeitsprofile der User nutzen, um individualisierte Anstupser auszusenden. Das ist keine pessimistische Zukunftsahnung, sondern im Bereich der Internetwerbung bereits tägliche Praxis. Viele Gremien hatten in der Praxis schon über Telematik-Systeme mit Feedback zum Fahrstil (wie Fleetboard »Fahrerliga«) mitzubestimmen.

*»Wir müssen uns fragen, inwieweit wir uns durch das Nudging einer Dressur unterziehen wollen.« Frank Strecker*

### Seminartipp +

Wird solche Technologie im betrieblichen Kontext eingesetzt, sind die Risiken für die Beschäftigten zu bedenken, denn dynamisches Nudging ist für Betroffene meist undurchschaubar. Allein die Frage, ob ich eine Sonderbehandlung bekomme, kann Stress auslösen. Wieso gibt das System gerade mir diesen speziellen Tipp? Habe ich etwas falsch gemacht? Wer erfährt von meinem Verhalten? In dieser Kommunikation gibt es keine Augenhöhe. Auf der Sender-Seite steht psychologisch geschultes Fachpersonal, das Nudges so ausklügelt, dass die Wirkung möglichst unbemerkt bleibt. Auf der Empfänger-Seite befinden sich Menschen, die die Nudges in einer Flut von anderen Hinweisen erhalten und deshalb oft unbewusst darauf reagieren.

## Mitbestimmung beim Nudging

Gremien können und müssen sich die einzelne Anwendung von Nudging-Methoden genau ansehen und auch die grundsätzliche Einführung bewerten. Für die Mitbestimmung von Nudging kommt neben § 87 Abs. 1 Nr. 6 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) oft auch § 94 BetrVG (Personalfragebogen und

Beurteilungsgrundsätze) und das Mitbestimmungsrecht bei Bildungsmaßnahmen nach § 98 BetrVG in Betracht.

### ► § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG

Wo Leistungs- und Verhaltensdaten der Beschäftigten erfasst oder zusammengeführt und ausgewertet werden, ist die Nudging-Funktion als technische Überwachungseinrichtung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG mitbestimmungspflichtig. Das betrifft z. B. die »Viva Insights« von Microsoft (früher »MyAnalytics«). Für die Einordnung nach dem Mitbestimmungs- und Datenschutzrecht wird die Verhältnismäßigkeit des Einsatzes von Nudging im Rahmen der Interessenabwägung zu hinterfragen sein. Für Zwecke, die auch oder vor allem dem Beschäftigten selbst dienen – wie der Schutz der eigenen Sicherheit und Gesundheit – führt das natürlich zu anderen Ergebnissen, als wenn ein Nudge allein auf eine Effizienzsteigerung zielt. Besonders wenn subtile Nudges eingesetzt werden, die den Betroffenen eine Verhaltensänderung – salopp gesagt – unbemerkt unterjubeln können, spielt diese konkrete Interessenabwägung eine wichtige Rolle.

### ► §§ 94 und 98 BetrVG

Breiter angelegte Angebote, welche die Unterstützung eines Kulturwandels im Unternehmen mittels Nudging versprechen, unterliegen der Mitbestimmung nach §§ 94 und 98 BetrVG. Die Firma »humu« des ehemaligen Google Managers Laszlo Bock bietet an, per Fragebogen Werte und Gewohnheiten der Beschäftigten zu erfassen und diese danach regelmäßig per Mails in die vom Arbeitgeber gewünschte Richtung zu beeinflussen. Dabei dürfte es sich um einen Personalfragebogen gemäß § 98 Abs. 1 BetrVG handeln, welcher zwingend der Zustimmung des Betriebsrats bedarf – im Zweifel entscheidet die Einigungsstelle.

### ► Und der Datenschutz?

Bereits in der Weitergabe der E-Mail-Adressen der Beschäftigten zum Zweck der Versorgung mit passgenauen »Nudges« ist eine Datenübermittlung zu sehen, für die per Dienst- oder Betriebsvereinbarung eine Rechtsgrundlage geschaffen werden muss. Eine Zustimmung der Beschäftigten dürfte hierfür in der Regel mangels Freiwilligkeit nicht ausreichen und könnte auch jederzeit widerrufen werden.

### Checkliste für Gremien

- Wird im Unternehmen bereits Nudging eingesetzt?
- Welche Ziele und Zwecke werden damit verfolgt?
- Sind die Ziele transparent und mit den Interessen und Bedürfnissen der Beschäftigten vereinbar?
- Lassen sich die Ziele und Zwecke durch Nudging wirklich erreichen?
- Ist Nudging in unserem Fall nachhaltig?

- Entspricht das Vorgehen unserer Kultur und unseren Werten?
- Gibt es Alternativen zum Nudging?
- Ist ein Kompetenzaufbau zielführender als eine Beeinflussung durch Nudges?

## Fazit: Grausige Übersetzungen ...

Beim Nudging kommt es oft auf sprachliche Feinheiten in den Dokumenten und Handbüchern der Anbieter an. Diese sollte man genau lesen, um zu verstehen, was mit welchem Zweck verarbeitet wird. Leider lassen sich die – meist englischen – Originaltexte nicht ohne Weiteres maschinell übersetzen. Bereits die Überprüfung der Handbücher kann viel Vergnügen bereiten und gleichzeitig wichtige philosophische Fragen aufwerfen. Das beweist der folgende Ausschnitt aus der von Microsoft bereitgestellten deutschen »Übersetzung« des Microsoft Viva Insights Handbuch, abgerufen am 2.1.2022:

»In der Übung verwenden Die Experten Essensbeeren, um Hunde und Äffen zu bewenken, um neue Verhaltensweisen zu erlernen. Menschliche Menschen unterscheiden sich nicht von anderen Hunden, wenn es um die Gewohnheit geht.« (Englisches Original: »Rewards are critical to habit formation. In the lab, researchers use food rewards to motivate rats, dogs and monkeys to learn new behaviors. Human beings are no different from other animals when it comes to habit formation.«, Quelle: [docs.microsoft.com/en-us/viva/insights/personal/use/mya-adoption/indiv-adopt-sustain-change](https://docs.microsoft.com/en-us/viva/insights/personal/use/mya-adoption/indiv-adopt-sustain-change)).

## ... und ethische Grundfragen

Was auch immer das »bewenken« soll, ich meine: Wir müssen uns angesichts der Methoden des Nudging ernsthaft fragen, wo wir uns einer Dressur unterziehen wollen und wo wir als »menschliche Menschen« auf Begründung und Beteiligung nicht verzichten können.



**Frank Strecker** berät Gremien u. a. zur Personaldatenverarbeitung und zu Office 365.

[www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de)

– IT-Mitbestimmung