

---

# Unterschiede in der ethischen Bewertung staatlichen und unternehmerischen Nudgings

REBECCA C. RUEHLE\*

---

Rebecca C. Ruehle, Universität Halle-Wittenberg, Universität Mannheim, E-Mail: Rebecca.Ruehle@ethicsinbusiness.eu

---

**Zusammenfassung:** Bis heute konzentriert sich die Debatte über die moralische Zulässigkeit von Nudging hauptsächlich auf staatlich implementierte Nudges (Libertärer Paternalismus). Dieser Fokus führt zur Vernachlässigung eines kritischen Diskurses über andere mögliche Entscheidungsarchitekten, wie beispielsweise Unternehmen. Diese können Nudging dazu nutzen, das Verhalten ihrer Belegschaft oder ihrer Kunden zu lenken. Da Nudges in ihrer Grundidee zum Guten eingesetzt werden sollen, liegt der Fokus in diesem Beitrag auf dem Wohlergehen der Mitarbeitenden und der Förderung moralischen und nachhaltigen Verhaltens im Unternehmen. Andere Arten von Unternehmenszielen, wie beispielsweise die Erhöhung der Produktivität, werden in diesem Artikel ausgeklammert. Die diskutierte These lautet: Nudging kann nicht ethisch bewertet werden ohne die Identität und Eigenschaften des Entscheidungsarchitekten zu berücksichtigen. Um diese Behauptung zu belegen, werden drei typische Argumente gegen staatliches Nudging untersucht: Autonomieverlust, Paternalismus und das Risikopotential. Es soll aufgezeigt werden, dass diese nicht ohne Weiteres auf Unternehmen übertragbar sind.

**Summary:** Nudging has been ethically assessed and criticised during the past ten years. To this day the debate has focused mainly on nudges implemented by governments (liberal paternalism). This has led to a negligence of other possible choice architects, such as private corporations. They can use nudging, for example, in order to guide the behaviour of their employees or customers. As nudges are supposed to benefit the nudgee as well as society, this article focuses on the well-being of employees and the encouragement of ethical

→ JEL classification: A12, D9, D21, M14, L25

→ Keywords: Corporate nudging, business ethics, choice architect, nudge management, autonomy, paternalism

\*Ich danke Tim von Oldenburg, Friederike Fröhlich, Philip Ebert, dem Lehrstuhl für Unternehmensethik und Controlling an der Universität Halle-Wittenberg, den Studierenden an der Universität Mannheim, die mein Seminar besucht haben, dem Wittenberg Zentrum für Globale Ethik und insbesondere den Lektorinnen und Lektoren des Vierteljahrsheftes für ihre wertvollen Hinweise und Verbesserungsvorschläge.

and environmentally friendly decision-making in the organisations. Other kinds of corporate objectives, such as improvements in performance, are not discussed. I argue that the ethics of nudging cannot be assessed without taking into account the identity and the specific properties of the choice architect. The argument will be structured along three counter-arguments against governmental nudging, which cannot readily be transferred to companies: autonomy restrictions, paternalism and risk potential.

## I Die Relevanz des Entscheidungsarchitekten

Das Instrument des Nudgings (Anstupsen oder Impuls geben) wurde in der letzten Dekade seit der Veröffentlichung von Thaler und Sunstein im Jahr 2008 bereits vielfach einer kritischen Bewertung unterzogen (Grüne-Yanoff 2012, Wilkinson 2013, Sunstein 2015a, Moles 2015, Barton und Grüne-Yanoff 2015). Ungeachtet der intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema wurde ein relevanter Parameter in der ethischen Bewertung von Nudging in der bisherigen Diskussion vernachlässigt. Die These dieses Beitrags lautet: Eine Bewertung der moralischen Zulässigkeit von Nudging kann nicht unabhängig von der Identität und den Eigenschaften des Entscheidungsarchitekten, alias des oder der Einflussnehmenden, erfolgen. Es macht also einen Unterschied, *wer* den Nudge implementiert. Ein Entscheidungsarchitekt kann sowohl die Identität eines Staates, eines Unternehmens, als auch jeder anderen natürlichen oder juristischen Person haben. Eine natürliche Person kann beispielsweise in ihrer Rolle als Mutter aber auch in ihrer Funktion als Koordinatorin eines privaten Projektes zur Entscheidungsarchitektin werden.<sup>1</sup>

Nudges sind kleine systematische Veränderungen oder Impulse im Prozess der Entscheidungsfindung einer Person, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit die anschließende Handlung dieser Person beeinflussen (Thaler und Sunstein 2008: 6, 8). Aus verschiedenen Studien ist bekannt, dass die Voreinstellungen eines Großraumbürodruckers – zum Beispiel, ob einseitiger oder doppelseitiger Druck – maßgeblich darüber entscheidet, wie viel Papier täglich verbraucht wird (Egebark und Ekström 2016). Weil Menschen dazu neigen, schlicht die Standardeinstellung zu nutzen, denken sie gar nicht erst über eine Veränderung derselben nach (Kahneman et al. 1991). Ein Entscheidungsarchitekt verwendet diese Art psychologischen Wissens gezielt und implementiert Nudges, um sich Trägheit und Urteilsverzerrungen anderer zu Nutze zu machen oder auch aufzulösen. Es werden hierbei weder Handlungsmöglichkeiten reduziert, noch monetäre oder andere starke Anreize gesetzt (Thaler und Sunstein 2008: 6, 8).

Die fehlende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Bedeutung der Identität des Entscheidungsarchitekten rührt vermutlich daher, dass sich die Debatte in der Vergangenheit allein auf den Staat als Einflussnehmenden konzentrierte (siehe Grüne-Yanoff 2012, Schramme 2016, Sunstein und Thaler 2003, Mitchell 2004, Drerup und Dessauer 2016). Obwohl die daraus resultierende Diskussion über die Zulässigkeit des sogenannten „libertären Paternalismus“ von großer Relevanz ist, greift sie dennoch zu kurz, um das Instrument des Nudgings in seiner Gesamtheit zu bewerten. Diese Arbeit soll ein erster Vorstoß sein, um die entstandene Lücke zu thematisieren. Hierfür wird die oben genannte Grundthese anhand ethisch relevanter Unterschiede

---

1 Der verwendete Begriff des Entscheidungsarchitekten schließt hierbei alle Geschlechter mit ein. Juristische Personen werden in diesem Artikel als Einflussnehmende benannt, sofern ein Akteur in ihrem Namen (zum Beispiel die Personalleiterin in einem Unternehmen) einen Nudge implementiert. Die Begriffe „Staat“ und „Unternehmen“ werden in diesem Beitrag entsprechend stellvertretend für die Akteure in der Verwaltung oder Regierung eines Staates beziehungsweise das Management eines Unternehmens verwendet.

zwischen den Institutionen Staat und Unternehmen beziehungsweise Regierungsvertretern und Management untersucht. Obwohl Thaler und Sunstein (2008: 5 f., 9, 11 f.) private Organisationen explizit in ihren Begriff des Entscheidungsarchitekten miteinschließen, gehen sie nicht darauf ein, dass Staaten und Unternehmen sich hinsichtlich Verantwortung und Beziehung zu den ihnen „zugehörigen“ und „verbundenen“ Personen deutlich unterscheiden (Thaler und Sunstein 2008: 14). Die Konsequenz ist weitreichend: Argumente, die gegen staatliches Nudging hervorgebracht werden, müssen nicht notwendigerweise auch für Unternehmen gelten (Ebert und Freibichler 2017: 3 f.). Dasselbe gilt auch im Umkehrschluss.

Die Relevanz einer separaten Untersuchung von Nudging in Unternehmen lässt sich abseits der philosophischen Diskussion durch neue Bestrebungen in der empirischen Forschung bestätigen. Immer häufiger werden Szenarien des Nudgings auch in Unternehmen, wie im Bereich der Gesundheitsförderung der Belegschaft oder der Reduzierung umweltschädlichen Verhaltens in Arbeitsprozessen, untersucht (Beiträge dazu unter anderem auch in diesem und dem folgenden Vierteljahrsheft). Dazu gehört etwa die Zunahme freiwilliger Grippeimpfungen durch klug gestaltete Erinnerungen per E-Mail (Milkman et al. 2011), die Wahl gesünderen Essens in Kantinen mit Hilfe erhöhter Sichtbarkeit (Steenhuis et al. 2004) oder die bereits erwähnten Druckerstandardoptionen (Egebark und Ekström 2016). Die Anwendung psychologischer Erkenntnisse in Unternehmen ist allerdings kein Novum. Gerade in der Beeinflussung des Konsumverhaltens werden Methoden, die dem Nudging ähnlich sind, schon seit Jahrzehnten angewendet. Das Ziel der Verkaufssteigerung, das hierbei erreicht werden soll, hat allerdings weder für die Kundschaft noch für die Allgemeinheit notwendigerweise „das Beste“ im Sinn.

Entsprechend wird Nudging für diesen Beitrag als eine vom Entscheidungsarchitekten induzierte Verhaltensänderung zum Guten definiert. Dabei stellt sich notwendigerweise die Frage: zum Guten für wen? Und was gilt als gut?

Da allein das Instrument des Nudgings bewertet werden soll, kann die zweitgenannte Frage in diesem Kontext nicht zufriedenstellend beantwortet werden. Um allerdings einen möglichen definitiven Rahmen für das Gute zu geben, konzentriert sich dieser Artikel auf Ziele in der Unternehmensethik, reduziert auf die Kriterien von Umwelt, Soziales und ethische Unternehmensführung (Environmental, Social and Governance). Dadurch lässt sich auch die Frage nach dem Kreis der Begünstigten solcher Nudges klären: Nudges sollen traditionell den Nutzen der Person erhöhen, die beeinflusst wird, beispielsweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (etwa durch Gesundheits- und Fitnessanreize). Unabhängig davon kann Nudging auch mit dem Ziel eingesetzt werden, Wohlfahrtsgewinne für die Allgemeinheit zu generieren, beispielsweise durch Reduktion unmoralischen Verhaltens oder des Ausstoßes von Kohlenstoffdioxid. Hingegen werden Nudges mit dem Ziel der Förderung operativer Tätigkeiten – zum Beispiel der Produktivitätssteigerung – in dieser Arbeit nicht evaluiert. Darüber hinaus gilt die Beeinflussung von Personen, mit dem Ziel unmoralisches Verhalten zu fördern, in der in diesem Beitrag geführten Debatte als grundsätzlich moralisch falsch.

Neben dem Entscheidungsarchitekten spielen auch andere Parameter eine essenzielle Rolle in der Abwägung der moralischen Legitimität eines Nudges: Dazu gehören außer der ethischen Qualität des zu erreichenden Ziels auch die Interessen der zu beeinflussenden Person und der Allgemeinheit, die Transparenz der Einflussnahme und vieles mehr (Sunstein 2015a: 416 f., 428, Hansen und Jespersen 2013: 20). Es benötigt also eine umfassende Bewertung und Einzelfallprüfung (Sunstein 2015a: 429), um einen Nudge in einer bestimmten Situation schließlich als

moralisch zulässig einzuschätzen. Das kann und soll in diesem Beitrag nicht geleistet werden. Ich widme mich ausschließlich der Rolle des Entscheidungsarchitekten als Teilaspekt einer solchen übergreifenden Begutachtung. Andere Parameter werden daher in diesem Beitrag trotz ihrer grundsätzlichen Relevanz, falls überhaupt, nur in Relation zur Identität des Entscheidungsarchitekten genannt.

Der folgende Beitrag ist strukturiert entlang einer Auswahl an Gegenargumenten, die in den letzten Jahren gegen staatliches Nudging vorgebracht wurden. Selbst wenn diese Argumente tatsächlich stichhaltig gegen den Staat angeführt werden könnten, soll aufgezeigt werden, dass diese nicht notwendigerweise auch für Unternehmen gelten. Falls meine These sich als richtig erweist, kann es keine pauschale Legitimierung oder auch keine Verurteilung von Nudging unabhängig von der Identität des Entscheidungsarchitekten geben.

## 2 Für die moralische Zulässigkeit von Nudging relevanten Unterschieden zwischen Staat und Unternehmen

Um die moralische Zulässigkeit von Nudging im Unternehmenskontext zu beleuchten, werden in diesem Kapitel beispielhaft ethisch relevante Unterschiede der Beziehung zwischen Staat und Staatsangehörigen sowie Unternehmen und Angestellten anhand folgender drei Argumente gegen staatliches Nudging untersucht: (1) Autonomie und das vertraglich geregelte Direktionsrecht, (2) die Paternalismusdebatte und (3) das Risiko und die Kontrollmöglichkeiten. Die folgenden Ausführungen sollen hierbei zwar als kritische Reflexion, jedoch nicht notwendigerweise als Argumente gegen staatliches Nudging verstanden werden.

### 2.1 Autonomie und das vertraglich geregelte Direktionsrecht

Ein häufig genanntes Argument gegen staatliches Nudging ist die Einschränkung der Autonomie der Bürgerinnen und Bürger durch psychologische Impulse (diskutiert in Sunstein 2015a: 437, Hausman und Welch 2010: 128, Wilkinson 2013). Autonomie wird hierbei definiert als „die Fähigkeit selbstbestimmt über sein eigenes Leben zu entscheiden und es zu kontrollieren [...]“ (Schramme 2016: 552). Zunächst muss erwähnt werden, dass es auch autonomieförderndes Nudging geben kann: zum Beispiel, wenn ein Nudge eine bereits existierende Urteilsverzerrung auflöst oder alternative Optionen sichtbar macht, die zuvor nicht im Blickfeld der Zielperson waren. Dies kann durch besonders aufbereitete Informationen, wie farbige Nahrungsmittelketten (Lebensmittelampeln) geschehen (Sunstein 2015a: 438, Sunstein 2015b: 208, Felsen und Reiner 2015: 474, Trout 2005). Wenn wir allerdings annehmen, wie viele Kritiker behaupten, dass es Nudges gibt, die tatsächlich die Autonomie der Zielpersonen beeinträchtigen (obwohl die ursprünglichen Wahlmöglichkeiten nicht reduziert wurden) dann müssen wir uns fragen, ob eine solche Beeinflussung notwendigerweise, das heißt in allen erdenklichen Fällen, moralisch unzulässig ist.

Hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen Staat und Unternehmen als Einflussnehmende: Die Beziehung zwischen einem Unternehmen und dessen Angestellten ist vertraglich festgehalten und geregelt. Der Arbeitsvertrag umfasst im Normalfall den Aufgabenbereich, die zu leistenden Arbeitsstunden, die Vergütung, den Urlaubsanspruch und viele weitere Details (Wöhe et al. 2016: 121). Auch das Verhältnis zwischen Staatsangehörigen und ihrem Staat wird laut Rousseau in einer Art Vertrag, dem Gesellschaftsvertrag, festgehalten. Die Regierung wird legitimiert,

indem sie durch das Volk gewählt wird, um dessen kollektiven Willen durchzusetzen (Rousseau 2011 [1762], Herb et al. 2012: 87–90, Grimsley 1973: 95, 98, Qvortrup 2003: 57 ff.)

Obwohl den Interaktionen in beiden Beziehungen eine Art Vertrag zugrunde liegt, besitzen Unternehmen im Gegensatz zu Staaten ein klares, vertraglich geregeltes Direktionsrecht (Jung 2011: 63). Das heißt, die Unternehmen dürfen – solange es ihren Zielen dient und die basalen Rechte der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen nicht beeinträchtigt –, zu einem gewissen Grad bestimmen, welche Aufgaben die Mitarbeitenden in ihrer Arbeitszeit verrichten sollen. Das Direktionsrecht scheint daher eine gesetzlich geregelte und – aufgrund des gegenseitigen vertraglichen Einverständnisses – moralisch akzeptierte Einschränkung der Autonomie des Einzelnen zu sein (Haug 2017 diskutiert diesen Punkt ebenfalls).

Ein Staat hingegen muss gute Gründe dafür aufweisen, beispielsweise Marktversagen oder Ziele der Verteilungsgerechtigkeit, wenn er die Zeit seiner Bürgerinnen und Bürger in Anspruch nehmen oder gestalten will. Hierbei wird ausgeklammert, dass auch der Staat selbstverständlich als Arbeitgeber auftreten kann. Darüber hinaus werden auch Steuern als Form der Inanspruchnahme von Zeit nicht weiter berücksichtigt, da der Staat in diesem Fall keine inhaltlichen Vorgaben zur Art der Arbeit macht. Grundsätzlich können zwar auch Staaten durch Gesetze die Einwohner auf ihrem Territorium in ihre Schranken weisen, zum Beispiel zum Schutz und Wohle aller. Allerdings fehlt ihnen ein Direktionsrecht in der Art, wie es Unternehmen vertraglich festlegen können. Dieses Direktionsrecht schränkt notwendigerweise die Selbstbestimmung der Mitarbeitenden ein.

Es ist „das durch den Arbeitsvertrag vermittelte Recht des Arbeitgebers, prinzipiell Art, Inhalt und Umfang der Arbeit [...] zu bestimmen. Die vom Arbeitnehmer zu leistenden Dienste sind im Arbeitsvertrag i. d. R. nur rahmenmäßig festgelegt. Der Arbeitgeber konkretisiert die Arbeitspflicht durch seine Weisungen [...]“ (Gabler-Wirtschafts-Lexikon. I 1988: 1262).

Nach Paragraph 106 Abschnitt 3 der Gewerbeordnung „gilt [dieses Weisungsrecht] auch hinsichtlich der Ordnung und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb“ (Pielow 2015).

Anhand des Beispiels von Nudges zum Energiesparen kann eine solche Situation im Unternehmen illustriert werden: Auf Basis des Direktionsrechts könnte das Management eines Unternehmens seiner Belegschaft anordnen, das Licht beim Verlassen der Geschäftsräume und Fabrikgebäude stets auszuschalten. Es müsste hierfür keinen Nudge anwenden, sondern könnte sogar durch eine klare Anweisung und Androhung von Sanktionen seine Beschäftigten zu dieser Maßnahme zwingen (Moles 2015: 658, Barton und Grüne-Yanoff 2015: 345). Das erscheint legitim, da Energiesparen in den Verantwortungsbereich einer Arbeitskraft fallen kann und Unternehmen ein berechtigtes Interesse daran haben können. Da Zwang keinen Handlungsspielraum lässt, betrachte ich ihn als deutlich invasiveres Mittel im Vergleich zum Einsatz von Nudging. Sofern Nudging ähnliche Ergebnisse erzielt, kann es daher substituierend oder als Verstärkung neben einem Gebot eingesetzt werden.

Darüber hinaus ist der Arbeitnehmer in der Pflicht, mit dem Eigentum und den Betriebsmitteln des Arbeitgebers sorgsam umzugehen (Diepholz und von Horn 2008: 48). Diese Pflicht könnte jegliche Nudges zur Ressourceneinsparung zusätzlich rechtfertigen. Ich möchte damit nicht bestreiten, dass es nicht auch gute Gründe für staatliche Interventionen zum Energiesparen geben kann. Genauso wenig können meines Erachtens alle Nudges im Unternehmen durch das

Direktionsrecht legitimiert werden. Es soll nur aufgezeigt werden, dass die Einschränkung der Autonomie der Belegschaft bereits zu einem gewissen Grad gesetzlich abgesichert wurde.

Dieselbe Argumentationslogik versteckt sich hinter der Möglichkeit, Nudging als Mittel zur Korruptionsbekämpfung anzuwenden. Ein Unternehmen ist nicht nur berechtigt, sondern vom Staat sogar dazu aufgerufen, Korruption in den eigenen Reihen zu verhindern (Paragraf 91 Absatz 2 Aktiengesetz siehe Hefermehl 1993, Paragraf 30 Gesetz über Ordnungswidrigkeiten siehe Bohnert 2016, Redwitz 2014: 67 f.). Warum sollte das Unternehmen dann nicht auch einen Nudge anwenden dürfen, wenn er sich als effektiv herausstellt? Allerdings ist auch die empirische Forschung hier noch kaum vorgedrungen, obwohl einige Wirkungsbereiche von Nudging einfach übertragbar wären. So fanden Shu et al. (2012) beispielsweise heraus, dass Versuchspersonen ehrlicher bei ihrer Steuererklärung sind, wenn sie vor dem Ausfüllen unterschreiben müssten. Dieser Nudge ließe sich möglicherweise auch auf Abrechnungen für Reisekosten anwenden. Und laut Bateson et al. (2006) erhöhte sich die Ehrlichkeit und Zahlungsbereitschaft, wenn Augen an einer Kaffeekasse im Universitätsbüro angebracht wurden. Auch hier ist eine Anwendung im Unternehmensalltag vorstellbar.

Nudging kann eine effiziente Möglichkeit sein, legitime Interessen und Anordnungen von Unternehmen gegenüber ihren Beschäftigten geltend zu machen. Während sich dieser Artikel auf Ziele der Unternehmensethik konzentriert, gibt es auch Bestrebungen, Nudging zum Beispiel zur Produktivitätssteigerung einzusetzen: das sogenannte „*Nudge Management*“ (Ebert und Freibichler 2017: 2, Grunewald 2017). Die Erweiterung des Instruments auf solche und ähnliche andere Einsatzbereiche muss separat diskutiert werden, da sie möglicherweise vom eigentlichen Ziel des Nudgings, Menschen besserzustellen, abweicht, und ist daher nicht Teil dieser Erörterung. Die Vorteile liegen dennoch auf der Hand: Zwang und Kontrolle sind häufig teurer als der davon zu erwartende Nutzen. Nudges hingegen sind häufig günstig zu implementieren (Thaler und Sunstein 2008: 14).

Ein für die Autonomie besonders relevanter Aspekt, der für die Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden im Vergleich zum Staat und den Staatsangehörigen charakteristisch ist, verbirgt sich in der Möglichkeit der Mitarbeitenden, von ihren vertraglichen Pflichten zurückzutreten, das heißt zu kündigen. Niemand ist gezwungen, für einen bestimmten Arbeitgeber zu arbeiten, sofern er die dort herrschenden Rahmenbedingungen nicht tolerieren möchte. Es ist für Beschäftigte also grundsätzlich möglich, das Unternehmen zu wechseln, wenn Unzufriedenheit über den Einsatz von Nudges besteht. Natürlich müssen die meisten Menschen durch Arbeit ihren Lebensunterhalt bestreiten, daher setzt dieses Argument einen Sozialstaat mit funktionierendem Sicherheitsnetz voraus. Auch eine gewisse Transparenz von Nudging im Unternehmen muss gegeben sein, um eine freie Wahl treffen zu können. Die geforderte Selbstbestimmung kann zumindest in letzter Instanz nur dann erhalten bleiben, wenn die Arbeitnehmenden keinen ökonomischen Zwang verspüren, für ein bestimmtes Unternehmen arbeiten zu müssen und nur, wenn sie über die eingesetzten Nudges Bescheid wissen. Darüber hinaus besteht das Leben nicht nur aus Arbeit. Die meisten Menschen verlassen nach Feierabend, das heißt nach etwa 40 Stunden pro Woche, den Einflussbereich des Arbeitgebers. Ihre Person ist nicht allein durch die Entscheidungen im Arbeitsumfeld definiert. Sie können also freie mündige Bürgerinnen und Bürger sein trotz Nudging im Unternehmensalltag.

Das ist ein relevanter Unterschied zum Staat, denn für Bürgerinnen und Bürger ist ein Entfliehen, beispielsweise durch einen Wechsel des Wohnorts außerhalb des Landes oder gar der Staats-

angehörigkeit, weitaus schwerer zu realisieren. Wenn also eine demokratisch gewählte Regierung sich dazu entscheidet, Nudging systematisch zu implementieren, obwohl einige Menschen diesen Maßnahmen skeptisch gegenüberstehen, bleibt den Betroffenen kaum eine Wahl, sie müssen stets wachsam sein oder das Heimatland verlassen, um sich dem Einfluss des Staates zu entziehen. Dies ist natürlich bei fast jeder demokratischen Entscheidung der Fall und eine notwendige Konsequenz des demokratischen Systems. Trotzdem gilt: Die persönlichen Kosten eines Unternehmenswechsels erscheinen deutlich niedriger als beim Extremfall der Auswanderung. Einer Regierung muss im Gegensatz zum Unternehmen allerdings zugutegehalten werden, dass sie demokratisch gewählt wurde und sie somit möglicherweise eine andere Quelle der Legitimation besitzt. Dies aber soll hier nicht weiter vertieft werden.

Wenn also die Einschränkung der Autonomie als Argument gegen Nudging ins Feld geführt wird, sollte zunächst die Identität des Einflussnehmenden geklärt werden, damit sowohl legitime Autonomiebegrenzungen als auch entsprechende Wechselkosten berücksichtigt werden können. Während wir in einem Unternehmen meist freiwillig arbeiten, werden wir in einen Staat hineingeboren.

## 2.2 Die Paternalismusdebatte

Befürworter von Nudging sehen sich seit Beginn der kritischen Auseinandersetzungen mit dem Vorwurf des Paternalismus konfrontiert (Hausman und Welch 2010, Drerup und Dessauer 2016). Da dieses Argument gegen staatliches Nudging eine zentrale Rolle in der Debatte um Nudging spielt, muss untersucht werden, ob sich diese Kritik auch auf Nudging in Unternehmen übertragen lässt. Grundsätzlich gilt: Nicht nur Staaten, sondern auch Unternehmen und Einzelpersonen können paternalistisch handeln. Paternalismus wird im Allgemeinen definiert als der Eingriff in das Leben einer Person gegen ihren Willen, motiviert oder verteidigt durch die Behauptung, dass diese Person dadurch bessergestellt oder gar vor Schaden bewahrt würde (Dworkin 2017, Schramme 2016: 553, Hausman und Welch 2010: 127, 129).

Zunächst einmal kann eine Reihe von Nudges, die im Kontext in der Unternehmensethik denkbar sind, allein durch ihre Zieldefinition vom Vorwurf des Paternalismus freigesprochen werden. Nudges mit dem Ziel, die Umwelt zu schützen oder unmoralisches Verhalten im Unternehmen zu reduzieren, werden nicht mit Hilfe möglicher Vorteile für die Belegschaft gerechtfertigt. Sie ziehen ihre Rechtfertigung beispielsweise aus dem Direktionsrecht (siehe 2.1) oder den Wohlfahrtsgewinnen für die Allgemeinheit (zum Beispiel die Reduzierung der negativen Folgen des Klimawandels). Übrig bleiben also nur Nudges, die sich um die Belange oder das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „kümmern“. Beschäftigte von Google beispielsweise berichten, dass Obst immer offen auf der Ablagefläche steht, während zuckerhaltige und fettige Snacks ein Bücken zur niedrigsten Schublade erfordert (Freibichler et al. 2017: 83). Hier handelt es sich um einen klassischen Nudge, der zu einer gesünderen Ernährung der Belegschaft beitragen soll. Auch die Harvard Business Review berichtet von ähnlichen Methoden, die Google in Zusammenarbeit mit dem Yale Center of Customer Insights erforschte (Chance et al. 2016).

Wo liegt nun der entscheidende Unterschied im Paternalismus zwischen Unternehmen und Staaten? Warum gab es bisher in der philosophischen und politischen Diskussion noch keine mit staatlichem Nudging vergleichbare Protestwelle gegen Unternehmen, die ihre Belegschaft zu vorteilhaftem Verhalten für die Mitarbeitenden selbst nudgen wollten? Ohne Nudges mit paternalistischen Zügen in Unternehmen verteidigen zu wollen, möchte ich im Folgenden Vermutun-

gen darüber anstellen, warum solche Protestwellen in der derzeitigen Diskussion über Nudging ausgeblieben sind.

Zunächst einmal muss die ursprüngliche Definition von Paternalismus noch einmal zu Rate gezogen werden: Paternalistische Nudges wären ein Eingriff in das Leben einer Person gegen ihren Willen. Es ist möglich, dass Nudging im Unternehmenskontext von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überhaupt nicht negativ oder widerwillig aufgenommen wird. Damit würde Nudging dieser Art der Definition von Paternalismus nicht entsprechen, selbst wenn es das Leben der Angestellten verbessern wollen würde.

Ein Grund hierfür könnte sein, dass Unternehmertum mit patriarchalischen Zügen in Deutschland und auch anderen Ländern lange Tradition hatte. Konzerne wie beispielsweise Bosch, Bayer und Krupp kümmerten sich um die Probleme ihrer Beschäftigten weit über die Belange der Firma hinaus (Althammer und Lampert 2014: 44 f., Guenther 2007: 128). Dazu gehörten beispielsweise Betriebskrankenkassen, Werkwohnungen und betriebliche Altersvorsorge. Es galt: Ein „*Unternehmen kümmert sich lebenslang um seine Mitarbeiter [und Mitarbeiterinnen]*“ (Stadler 2004: 174). Vereinzelt gilt bei traditionsreichen Konzernen noch immer: Wenn ein Elternteil bereits im Unternehmen arbeitet, kann der Sohn oder die Tochter auch auf eine Anstellung hoffen (Wischermann und Nieberding 2004: 99). Viele Unternehmen bieten ihren Angestellten auch heute noch mehr als die gesetzlich vorgeschriebenen Leistungen. Zusammengefasst wird diese Unterstützung unter den Begriffen freiwillige betriebliche Sozialleistungen oder betriebliche Sozialpolitik. Dazu zählen unter anderem kostenlose Getränke und Mittagessen, Werkärzte, Fitnesscenter, Fahrkarten für den öffentlichen Nahverkehr, Gesundheitsberatung, Sportkurse und vieles mehr (Ullenboom 2010).

In diesem größeren Zusammenhang der Fürsorge durch Unternehmen scheinen zum Beispiel gesundheitsfördernde Nudges auf einmal nicht mehr so dramatisch. Wenn sich das Unternehmen bereits um die Kindertagesstätte des Nachwuchses kümmert, warum sollte es sich dann nicht auch darum bemühen, den Gesundheitszustand der Eltern zu verbessern? Die Identität des Entscheidungsarchitekten scheint also einen entscheidenden Beitrag für die Wahrnehmung von Nudging zu leisten.

Darüber hinaus ist fraglich, ob die scheinbar paternalistischen Nudges tatsächlich das Wohlwollen der Belegschaft im Sinn haben oder doch nur den Unternehmenszielen zuträglich sind. Es ist ersichtlich, dass kranke Angestellte, unnötiger Ressourcenverbrauch und Korruption auch monetären Schaden im Unternehmen anrichten können. Das Ziel vermeintlicher paternalistischer Nudges wäre somit doch nur die Produktivitätssteigerung der Mitarbeitenden. Im Licht dieser Argumentationslogik tritt der Vorwurf des Paternalismus in den Hintergrund. Die Problematik selbst ist dadurch allerdings nicht gelöst: In diesem Fall müsste geklärt werden, ob unternehmerische Ziele dieser Art den Einsatz von Nudging überhaupt rechtfertigen. Auch für staatliches Nudging können paternalistische Intentionen häufig angezweifelt oder schlicht umgedeutet werden. Ein Staat, der seine Bürgerinnen und Bürger durch Nudges zu gesünderem Essen animieren möchte, kann dies auch allein mit Hinsicht auf hohe Krankenkassenkosten rechtfertigen. Er muss nicht einmal das Beste für die Einzelperson im Sinn haben, sondern kann alleine die Staatskassen beziehungsweise den Steuerzahler (und damit die Allgemeinheit) schonen wollen.

Eine weitere Ursache für den fehlenden Diskurs besteht möglicherweise darin, dass die Toleranzgrenze von Beschäftigten gegen betrieblichen Paternalismus weitaus höher liegt als bei staatli-



chem Eingreifen. Auch hier könnte es eine Rolle spielen, dass die bereits erwähnten Kosten für einen einfachen Arbeitsplatzwechsel nicht vergleichbar sind mit einem Fortzug aus dem Heimatland. Die einem Unternehmen Angehörenden wissen, dass sie das Unternehmen, wenn sie unzufrieden mit ihm sind oder sich zu stark beeinflusst fühlen, verlassen können. Hinzu kommt, dass die Entscheidung für einen Arbeitgeber im Normalfall freiwillig ist, für die eigene Staatsangehörigkeit allerdings nur selten. Darüber hinaus scheint das Vertrauen der beeinflussten Person in das Wohlwollen des Entscheidungsarchitekten eine wichtige Rolle bei der Bewertung von Nudging zu spielen. Möglicherweise wird ein sorgsames Unternehmen als weniger bedrohlich wahrgenommen als ein allzu fürsorglicher Staat. Wer glaubt, dass es der Entscheidungsarchitekt gut meint, ist vermutlich weniger misstrauisch und auch andersherum. Dies kann prinzipiell natürlich auch für den Staat gelten, wie Reisch und Sunstein (2016) anhand einer Umfrage bezüglich der Akzeptanz von Nudging in verschiedenen europäischen Ländern argumentieren. Außerdem könnten die gesetzlich geregelten Möglichkeiten der Partizipation in Unternehmen, zum Beispiel durch den Betriebsrat, entscheidend sein. Der Glaube daran, sein Umfeld direkt mitgestalten zu können, könnte sich positiv auf die Akzeptanz von Nudging im Unternehmen auswirken. Sicherlich spielen auch Aspekte wie Unternehmensgröße, Erreichbarkeit von Entscheidungsträgern, Identifikationsgrad mit den Firmenwerten und die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle. Es fehlt bisher an empirischer Forschung, um die möglichen zuvor vorgetragenen Zusammenhänge bestätigen zu können.

Auch wenn diese Hypothesenbildung erklären könnte, warum Nudging in Unternehmen nicht notwendigerweise als paternalistisch wahrgenommen wird, bedeutet das nicht, dass die entsprechenden Nudges durch diese herrschende Zustimmung legitimiert sind. Schließlich sollte eine Begründung auf allgemeingültigen Prinzipien basieren.

Dessen ungeachtet, schaffen die Möglichkeit zum Wechsel des Arbeitgebers, das etwaige persönliche Gespräch mit den Vorgesetzten und die Möglichkeiten der Partizipation ein gewisses Vertrauen. Im Gegensatz dazu kann der Staat als Institution diese persönliche Beziehung zu seinen Bürgerinnen und Bürgern nur sehr schwer aufbauen und sieht sich daher eher mit Misstrauen konfrontiert. Eine Möglichkeit staatlicherseits dem entgegenzuwirken, wären runde Tische, Bürgerpartizipationsforen, Bürgerentscheide und andere Formen der Beteiligung. Die Identität des Entscheidungsarchitekten ist nichtsdestotrotz für die Evaluation des Vorwurfs des Paternalismus entscheidend.

### 2.3 Das Risiko und die Kontrollmöglichkeiten

Ein besonders relevanter Aspekt der moralischen Zulässigkeit von Nudging liegt in dem Risiko eines Missbrauchs der Methoden zu unethischen Zwecken. Entsprechend muss diese Problematik in Abhängigkeit von der Identität des Entscheidungsarchitekten analysiert werden. Eine pauschale Ablehnung von Nudging aufgrund dieses Risikos für alle möglichen Einflussnehmenden erscheint nicht differenziert genug. Denn tatsächlich kann jede Person zum Entscheidungsarchitekten werden (Thaler und Sunstein 2008: 1–3) und dementsprechend variieren die einhergehenden Risiken für die Gesellschaft deutlich: Dass die Versuche eines Vaters, seine Kinder durch Nudges zu gesünderem Essen zu motivieren, ebenso verdammt werden, wie ein staatlicher Missbrauch der Methoden des Nudgings zu Propagandazwecken, erscheint unverhältnismäßig. Unabhängig davon braucht es in vielen Situationen notwendigerweise eine Voreinstellung oder ein gewisses Design: Das Essen in einer Kantine muss arrangiert werden und auch die Organspende muss geregelt werden. Sofern sie sich nicht anderweitig äußern, sind alle dauerhaft Ortsansässigen

in Belgien (ab sechs Monaten) automatisch potenziell Organspendende, aber nicht die Einwohnerinnen und Einwohner in Deutschland. Da Entscheidungsarchitektur in vielen Fällen unausweichlich ist, wäre ein komplettes Verbot von Nudging vermutlich nicht umsetzbar (Sunstein 2015a: 421). Die Frage ist daher nicht ob, sondern eher unter welchen Bedingungen darf Nudging angewandt werden? Die Identität des Entscheidungsarchitekten sollte in diesem Zusammenhang eine größere Rolle spielen.

Das Risiko jedoch allein anhand der Einflussmöglichkeit zu messen, scheint nicht erfolgreich, denn sowohl Unternehmen als auch Staaten können große Wirkungskreise haben. Der Konzern Walmart beispielsweise erzielte zwischen 2013 und 2017 einen jährlichen Umsatz in Höhe von 400 Milliarden US-Dollar. In demselben Zeitraum belief sich das Bruttoinlandsprodukt beispielsweise von Chile auf deutlich weniger US-Dollar (Shaw 2013: 150). Auch wenn Geld nicht notwendigerweise mit Macht und Einfluss einhergehen, zeigt dieser Vergleich dennoch, dass sich diesbezüglich zwischen Staaten und Unternehmen kaum ein Unterschied machen lässt. In Hinblick auf das durch den Entscheidungsarchitekten entstehende Risiko ist es daher wichtig sich den Kontrollmöglichkeiten zuzuwenden.

Ein Unternehmen muss sich, als Institution, notwendigerweise den Gesetzen der Staaten, in denen es operiert, unterordnen. Diese Unterordnung ist Teil seiner Existenzberechtigung, denn ein Staat hat zumindest theoretisch stets die Möglichkeit dazu, einem Unternehmen die „moralische Betriebslizenz“ (*license to operate*) zu entziehen (Nielsen 2013). Diese Tatsache muss in der ethischen Bewertung des Entscheidungsarchitekten bedacht werden, denn es gibt grundlegenden Unterschiede hinsichtlich des Risikos und der Kontrollmöglichkeiten von Nudging zwischen Staaten und Unternehmen, wie im Folgenden vorgetragen wird.

Unternehmen sind kontrollierbar: Sowohl der Staat als auch Nichtregierungsorganisationen (sogenannte Watchdogs, wie beispielsweise Transparency International) können die Rahmenbedingungen für ethisch legitimes Nudging in Unternehmen schaffen, mitgestalten und kontrollieren. Sie könnten dafür sorgen, dass eine Art betriebliches Register für Nudges eingeführt wird, in der jeder eingesetzte Nudge aufgelistet und mit seinen Wirkmechanismen beschrieben ist (wie für Staaten gefordert von Lepenies und Małecka 2015: 435). Darüber hinaus kann gesetzlich festgelegt werden, dass sowohl interne (beispielsweise der Betriebsrat) als auch externe offizielle Stellen (beispielsweise Regierungsorganisationen) einem Nudge vor seiner Implementierung im Unternehmen zustimmen müssen. Beide Aspekte werden im Folgenden noch einmal erörtert.

Beschäftigte haben in Unternehmen gesetzlich geregelte Mitbestimmungsrechte (Wöhe et al. 2016: 58), die sie geltend machen können. Entsprechend könnte festgelegt werden, dass Nudges nur nach Zustimmung des Betriebsrats implementiert werden dürfen, um Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, ihre Bedenken und Kritik zu äußern. Hierbei würde ein bereits existierendes Kontrollgremium genutzt, das die Sichtweise der Belegschaft vertritt und Fehlritte öffentlich machen kann. Es ist wichtig, dass alle Mitarbeitenden Einsicht in die Anzahl und Art der implementierten Nudges haben, denn so können sie im Notfall Klage gegen ihren Arbeitgeber einreichen und die Öffentlichkeit auf Fehlritte aufmerksam machen. Auch der Aufsichtsrat und die Aktionärsversammlung sollten im Hinblick auf den Einsatz von Nudges wachsam sein. Problematisch ist bei diesen Möglichkeiten jedoch, dass sie in kleineren Unternehmen häufig nicht existieren und die Kontrolle daher erschwert wird.

Neben diesen internen Möglichkeiten könnte auch eine externe Organisation, entweder von Seiten der Regierung oder der Zivilgesellschaft geschaffen werden, um die Unternehmen und die von ihnen eingesetzten Nudges zu überprüfen. Sie müssten um Unabhängigkeit und Neutralität zu gewährleisten aus öffentlichen Mitteln finanziert werden und mit Kontrollmöglichkeiten ausgestattet sein. Nur so können Bürgerinnen und Bürger vor unmoralischen Nudges geschützt werden.

Diese Möglichkeiten zeigen, dass ein Unternehmen als Institution in einem Rechtsstaat kontrollierbar ist. Auch die herrschenden Gesetze in Deutschland gegen unterschwellige Werbung, das heißt Botschaften, die unter der Reizgrenze liegen und daher nicht bemerkt werden können, zeigen, dass psychologische Methoden reguliert und überwacht werden können (zum Beispiel Rundfunkstaatsvertrag Paragraph 7 Absatz 3). Analog zur Werbung könnten Nudges von Unternehmen streng geregelt und kontrolliert werden. Wer einen Gesetzesbruch beginge, würde Strafen riskieren.

Der Staat als Entscheidungsarchitekt hingegen müsste sich bei der Implementierung von Nudging selbst regulieren und gegebenenfalls mithilfe des Parlaments und der Judikative kontrollieren. Der eigentliche Souverän, das heißt die Staatsangehörigen selbst, sind hierbei bis zu einem gewissen Grad machtlos: Denn nur, was die Regierung an die Öffentlichkeit weitergibt, kann von den Staatsbürgerinnen und Staatsbürgern überwacht werden. Die größte Gefahr besteht jedoch in undemokratischen Regimen: Obwohl Nudging als Instrument ursprünglich zur Verbesserung der Lebensqualität sowohl für die Beeinflussten selbst als auch für die Gesellschaft eingeführt wurde, können die Methoden des Nudgings auch zum Beispiel für Propaganda eingesetzt werden und schnell nicht mehr dem Wohle der Bevölkerung dienen. Die einzigen Institutionen, die bei einem Missbrauch der Methoden des Nudgings noch eingreifen könnten, wären internationale Organisationen, wie beispielsweise die Europäische Union oder die Vereinten Nationen, da diese einzelnen Staaten übergeordnet sind. Dieses Mittel ist jedoch schwer einzusetzen, denn einer Sanktion oder Intervention auf internationaler Ebene müsste zunächst einmal in großer Runde (zum Beispiel im Europäischen Rat oder dem Sicherheitsrat der Vereinten Nationen) zugestimmt werden. Darüber hinaus haben sowohl Sanktionen als auch militärische Interventionen weitreichende Folgen für die Bevölkerung.

Unternehmen und Staaten als Entscheidungsarchitekten unterliegen also trotz ähnlicher Macht- und Einflussverhältnisse unterschiedlichen Kontrollmöglichkeiten. Während die Angestellten eines Unternehmens bei Missbrauch von Nudging stets die höhere Institution des Staates um Hilfe bitten können, bleibt Bürgerinnen und Bürgern eines Staates, der seine Macht für illegitime Manipulation nutzt, kaum eine Möglichkeit zur Gegenwehr. Hier spielt die Identität des Entscheidungsarchitekten also ebenfalls eine tragende Rolle.

### 3 Zusammenfassung

Mit den beschriebenen Aspekten trage ich vor, dass es einen qualitativen Unterschied zwischen Staat und Unternehmen in ihrer Identität und ihren Eigenschaften als Entscheidungsarchitekten geben muss. Dieser sollte von der Forschungsgemeinschaft auch im theoretischen Diskurs über die Legitimität von Nudging thematisiert werden. Dazu gehören Aspekte wie das vertraglich geregelte Direktionsrecht, die Wechselkosten bei Unzufriedenheit, die Akzeptanz unternehme-

rischer Maßnahmen mit „paternalistischen“ Zügen und verschiedene Kontrollmöglichkeiten. In diesem Beitrag wurde der Versuch unternommen, Unternehmen und Staaten trotz ihrer Vielfalt miteinander zu vergleichen. Dieses Unterfangen ist in seiner Aussagekraft jedoch limitiert und die Ergebnisse können nicht pauschalisiert werden. Nudging im Unternehmenskontext ist nicht per se zulässig, genauso wenig wie staatliches Nudging grundsätzlich illegitim ist. Tatsächlich müssen Einzelentscheidungen sowohl für Unternehmen als auch für Staaten durchgeführt und regelmäßig überprüft werden. Darüber hinaus, sollten wir uns auch mit anderen möglichen Entscheidungsarchitekten, wie beispielsweise Lehrende, Eltern und anderen Angehörigen befassen.

Betriebliches Nudging sollte philosophisch und politisch stärker diskutiert werden, denn Unternehmen haben Nudging bereits für sich entdeckt: Sowohl in der Unternehmensethik (die Initiative Nudging for Good, Recke ohne Jahr) als auch im Bereich des Controllings oder der Leistungsoptimierung (Nudge Management) werden bereits heute Nudges eingesetzt. Es ist daher wichtig, dass wir uns mit der moralischen Zulässigkeit von Nudging im Unternehmen intensiv auseinandersetzen. Zukünftige Forschungsvorhaben sollten zunächst einmal die möglichen Einsatzgebiete von Nudging im Unternehmenskontext systematisch analysieren. Dies kann sowohl durch explorative Studien in Unternehmen, wie beispielsweise bei Google, als auch durch eine Kategorisierung und Durchführung von Labor- und Feldexperimenten stattfinden. In der experimentellen Forschung sind noch viele Lücken zu ergründen. Im philosophischen Diskurs sollten bereits heute die vielseitigen Möglichkeiten von Nudging erörtert und Grenzen gegebenenfalls frühzeitig festgelegt werden. Diese könnten beispielsweise durch Rahmenbedingungen für ethisches Nudging im Unternehmenskontext manifestiert werden. Auch die Politik muss zeitnah handeln, um die in diesem Beitrag geforderten Bedingungen beziehungsweise Kontrollmöglichkeiten für moralisch zulässiges Nudging in Unternehmen zu schaffen. Weder das Potenzial von Nudging noch die Risiken sollten unterschätzt werden.

## Literaturverzeichnis

- Althammer, Jörg W. und Heinz Lampert (2014): Lehrbuch der Sozialpolitik. 9. aktual. und überarb. Aufl. Berlin, Springer Gabler.
- Barton, Adrien und Till Grüne-Yanoff (2015): From libertarian paternalism to nudging—and beyond. *Review of Philosophy and Psychology*, 6 (3), 341–359.
- Bateson, Melissa, Daniel Nettle und Gilbert Roberts (2006): Cues of being watched enhance cooperation in a real-world setting. *Biology Letters*, 2 (3), 412–414.
- Bohnert, Joachim (Hrsg.) (2016): Gesetz über Ordnungswidrigkeiten: mit Auszügen aus der Strafprozessordnung, dem Jugendgerichtsgesetz, dem Straßenverkehrsgesetz, der Abgabenordnung, dem Wirtschaftsstrafgesetz u. a. Textausgabe mit ausführlichem Sachregister. Sonderausgabe. 23. neu bearbeitete Aufl. München, dtv.
- Chance, Zoe, Ravi Dhar, Michelle Hatzis und Michiel Bakker (2016): How Google optimized healthy office snacks. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/03/how-google-uses-behavioral-economics-to-make-its-employees-healthier> (Stand: 28. September 2017).
- Diepholz, Piet und Jan-Eckard von Horn (2008): Arbeitsrecht für Steuerberater. 1. Aufl. Wiesbaden, Gabler.
- Drerup, Johannes und Aaron V. Dessauer (2016): Von kleinen Stupsern und großen Schubsern – Politik und Ethik des Libertären Paternalismus auf dem Prüfstand. *Zeitschrift für Politische Philosophie*, 3 (1), 347–436.

- Dworkin, Gerald (2017): Paternalism. In: Edward N. Zalta (Hrsg.): *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Frühjahr 2017). Metaphysics Research Lab, Stanford University. <https://plato.stanford.edu/archives/spr2017/entries/paternalism/>
- Ebert, Philip und Wolfgang Freibichler (2017): Nudge management: Applying behavioural science to increase knowledge worker productivity. *Journal of Organization Design*, 6 (1), 1–6.
- Egebark, Johan und Mathias Ekström (2016): Can indifference make the world greener? *Journal of Environmental Economics and Management*, 76, 1–13.
- Felsen, Gidon und Peter B. Reiner (2015): What can neuroscience contribute to the debate over nudging? *Review of Philosophy and Psychology*, 6 (3), 469–479.
- Freibichler, Wolfgang, Philip Ebert und Tilman Schubert (2017): Nudge Management, Wie Führungskräfte das Selbstmanagement ihrer Mitarbeiter sanft und schnell verbessern. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 82–86.
- Gabler-Wirtschafts-Lexikon (1988): 1: A–K (Bee-Book). 12. vollst. neu bearb. u. erw. Aufl. Wiesbaden, Gabler.
- Grimsley, Ronald (1973): *The philosophy of Rousseau*. Oxford paperbacks University series, 61. London, New York, Oxford University Press.
- Grunewald, Mara, Andrea Hammermann und Beate Placke (2017): Human resource management and nudging: An experimental analysis on goal settings in German companies. *International Journal of Economics and Finance*, 9 (9), 147–156.
- Grüne-Yanoff, Till (2012): Old wine in new casks: Libertarian paternalism still violates liberal principles. *Social Choice and Welfare*, 38 (4), 635–645.
- Guenther, Tina (2007): *Struktur- und Kulturwandel international tätiger deutscher Unternehmen: das Beispiel des Bayer-Konzerns*. Wirtschaftswissenschaft. Wiesbaden, dtv.
- Hansen, Pelle G. und Andreas M. Jespersen (2013): Nudge and the manipulation of choice: A framework for the responsible use of the nudge approach to behaviour change in public policy. *European Journal of Risk Regulation*, 4 (1), 3–28.
- Haugh, Todd (2017): Nudging corporate compliance. *American Business Law Journal*, 54 (4), 683–741.
- Hausman, Daniel M. und Brynn Welch (2010): Debate: To nudge or not to nudge. *Journal of Political Philosophy*, 18 (1), 123–136.
- Hefermehl, Wolfgang (Hrsg.) (1993): *Aktiengesetz: GmbH-Gesetz: Textausgabe mit ausführlichem Sachregister und einer Einführung*. 25. überarb. Aufl. München, dtv.
- Herb, Karlfriedrich, Bernhard H. F. Taureck und Raymond Trousson (2012): *Rousseau-Brevier: Schlüsseltexte und Erläuterungen*. München, Fink.
- Jung, Hans (2011): *Personalwirtschaft*. 9. aktual. und verbesserte Aufl. München, Oldenbourg Verlag.
- Kahneman, Daniel, Jack L. Knetsch und Richard H. Thaler (1991): Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5 (1), 193–206.
- Lepenies, Robert und Magdalena Małecka (2015): The Institutional consequences of nudging – Nudges, politics, and the law. *Review of Philosophy and Psychology*, 6 (3), 427–437.
- Milkman, Katherine L., John Beshears, James J. Choi, David Laibson und Brigitte C. Madrian (2011): Using implementation intentions prompts to enhance influenza vaccination rates. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108 (26), 10415–10420.
- Mitchell, Gregory (2004): Libertarian paternalism is an oxymoron. *Northwestern University Law Review*, 99 (3), 1245–1277.
- Moles, Andrés (2015): Nudging for liberals. *Social Theory and Practice*, 41 (4), 644–667.

- Nielsen, Anne E. (2013): License to operate. In: Samuel O. Idowu, Nicholas Capaldi, Lianrong Zu und Ananda D. Gupta (Hrsg.): *Encyclopedia of corporate social responsibility*. Berlin, Heidelberg, Springer, 1585–1591.
- Pielow, Johann-Christian (2015): *Gewerbeordnung: mit Verordnungen, Handwerksordnung, Gaststättengesetz, Preisangabenverordnung, Bundes-Immisionsschutzgesetz, Arbeitsschutzgesetz, Arbeitssicherheitsgesetz, Arbeitsstättenverordnung, Gefahrstoffverordnung, Arbeitszeitgesetz, Schwarzarbeitsbekämpfungsgesetz*. Textausgabe mit Sachverzeichnis. München, dtv.
- Qvortrup, Mads (2003): *The political philosophy of Jean-Jacques Rousseau: the impossibility of reason*. Manchester, Manchester University Press.
- Recke, Katrin (o.J.): *Nudging for good*. [www.nudgingforgood.com/wp-content/uploads/2015/11/The-AIM-initiative.pdf](http://www.nudgingforgood.com/wp-content/uploads/2015/11/The-AIM-initiative.pdf) (Stand: 30. September 2017).
- Redwitz, Christopher (2014): *Korruption als wirtschaftliche Handlung*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Reisch, Lucia und Cass Sunstein (2016): Do Europeans like nudges? *Judgment and decision making*, 11 (4), 310–325.
- Rousseau, Jean-Jacques (2011) [1762]: *Vom Gesellschaftsvertrag oder Grundsätze des Staatsrechts* (Reclams Universal-Bibliothek). Hans Brockard (Hrsg.) vollst. überarb. und erg. Ausgabe. Stuttgart, Reclam.
- Schramme, Thomas (2016): Die politische Quacksalberei des libertären Paternalismus. *Zeitschrift für Politische Philosophie*, 3 (1), 531–558.
- Shaw, William H. (2013): *Business ethics: A textbook with cases*. Cengage Learning.
- Shu, Lisa L., Nina Mazar, Francesca Gino, Dan Ariely und Max H. Bazerman (2012): Signing at the beginning makes ethics salient and decreases dishonest self-reports in comparison to signing at the end. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109 (38), 15197–15200.
- Stadler, Christian (2004): *Unternehmenskultur bei Royal Dutch/Shell, Siemens und DaimlerChrysler*. Stuttgart, Franz Steiner Verlag.
- Steenhuis, Ingrid, Patricia van Assema, Gerard van Breukelen, Karen Glanz, Gerjo Kok und Hein de Vries (2004): The impact of educational and environmental interventions in Dutch worksite cafeterias. *Health Promotion International*, 19 (3), 335–343.
- Sunstein, Cass R. (2015a): The ethics of nudging. *Yale Journal on Regulation*, 32 (2), 413–450.
- Sunstein, Cass R. (2015b): Nudges do not undermine human agency. *Journal of Consumer Policy*, 38 (3), 207–210.
- Sunstein, Cass R. und Richard H. Thaler (2003): Libertarian paternalism is not an oxymoron. *The University of Chicago Law Review*, 70 (4), 1159–1202.
- Thaler, Richard H. und Cass R. Sunstein (2008): *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven, Yale University Press.
- Trout, J. D. (2005): Paternalism and cognitive bias. *Law and Philosophy*, 24 (4), 393–434.
- Ullenboom, Detlef (2010): *Freiwillige betriebliche Sozialleistungen (Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Hans-Böckler-Stiftung Analyse und Handlungsempfehlungen)*. Frankfurt a. M, Bund-Verlag
- Wilkinson, T. M. (2013): Nudging and manipulation. *Political Studies*, 61 (2), 341–355.
- Wischermann, Clemens und Anne Nieberding (2004): *Die institutionelle Revolution: eine Einführung in die deutsche Wirtschaftsgeschichte des 19. und frühen 20. Jahrhunderts*. Stuttgart, Franz Steiner Verlag.

- Wöhe, Günther, Ulrich Döring und Gerrit Brösel (2016): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften). 26. überarb. und akt. Aufl. München, Verlag Franz Vahlen.