

IV. Die Arbeit an der Lösung

Gegen Ende seiner Vorlesungen zur »Geburt der Biopolitik« skizziert Foucault (2004) das Aufkommen einer damals (um 1979) neuen Regierungsrationalität:

[Wir] haben [...] in diesem Horizont das Bild, die Idee oder das programmatische Thema einer Gesellschaft, in der es eine Optimierung der Systeme von Unterschieden gäbe, in der man Schwankungsprozessen freien Raum zugestehen würde, in der es eine Toleranz gäbe, die man den Individuen und den Praktiken von Minderheiten zugesteht, in der es keine Einflußnahme [sic] auf die Spieler des Spiels, sondern auf die Spielregeln geben würde und in der es schließlich eine *Intervention gäbe, die die Individuen nicht innerlich unterwerfen würde, sondern sich auf ihre Umwelt bezöge.* (Foucault 2004: 359, Hervorhebung: T.S.)

Für diese Form von Macht, die über die Manipulation von umweltlichen Variablen operiert (vgl. Hörl 2018: 221), nutzte Foucault den Begriff der »Environmentalität« (Foucault 2004: 361). Der Begriff tauchte nur in Foucaults Notizen zu seinem Vorlesungsmanuskript auf. Und obwohl er angekündigt hatte, in den folgenden Vorlesungen tiefer darauf einzugehen, kam er danach nie wieder auf den Begriff zurück. So blieb Environmentalität eine vage Bezeichnung und eine Vorahnung sich damals abzeichnender Veränderungen. In den letzten Jahren wurde der Begriff wieder vermehrt aufgegriffen, um gouvernementale Transformationen des »Umweltlich-Werdens« (Hörl 2018: 227) zu interpretieren (vgl. Gabrys 2014: 34f; Bühler 2018; Hörl 2018; Sprenger 2019: 82f; Lemke 2021: 168ff.). Das in diesen Studien verfolgte Verständnis von Environmentalität geht über ein enges Verständnis des Begriffs als Chiffre für umwelt- und nachhaltigkeitspolitische Themen hinaus (vgl. Lemke 2021: 168) und betont in einem viel breiteren Sinne die indirekte Machtausübung über Umgebungsrelationen (vgl. Sprenger 2019: 15).

Nudging, verstanden als sanftes Anstupsen, das indirekt und »ohne Zwang und ohne signifikante ökonomische, soziale, zeitliche oder sonstige Anreize Verhaltensänderungen auslösen soll« (Straßheim/Korinek 2018: 82), drängt sich als eine Regierungstechnik der Environmentalität förmlich auf. Thaler und Sunstein definieren einen Nudge als »any aspect of the choice architecture that alters people's behavior in a predictable way without forbidding any options or significantly changing their economic incentives« (Thaler/Sunstein 2008: 8). Nudges sind also Elemente in der »Entscheidungsarchitektur« (Thaler/Sunstein/Balz 2013), mit denen sich Verhalten vorhersagbar beeinflussen lässt, ohne hierbei jedoch die individuelle Entscheidungsfreiheit einzuschränken. Wer anders handeln möchte, als es die Entscheidungsarchitektur nahelegt, könne dies weiterhin tun.

Thaler und Sunstein präzisieren den Begriff »Entscheidungsarchitektur« als »context in which people make decisions« (Thaler/Sunstein 2008: 3). Demnach ist alles, was als Kontext auf Entscheidungen einwirkt bzw. darauf einwirken kann, Teil der Entscheidungsarchitektur. In diesem Zusammenhang weist Ulrich Bröckling darauf hin, dass es in den Augen der Nudger:innen nichts gebe, »was nicht zur Stellschraube werden kann, um erwünschte Verhaltensweisen zu fördern und unerwünschte zu hemmen« (Bröckling 2017: 191). Und weil prinzipiell alles als Kontext auf Verhalten einwirken könne, müsse fortan auch alles im Lichte der Frage betrachtet werden, ob hier positives oder negatives Verhalten befördert wird. Demnach gebe es keine unschuldige oder neutrale Form der Gestaltung mehr, weil es unmöglich sei, »nicht nicht Verhaltensanreize [zu] setzen« (Bröckling 2017: 187). In Anlehnung an Paul Watzlawicks (1969: 53) erstes Axiom der Kommunikationstheorie ließe sich formulieren: Man kann nicht nicht regieren.

Cass Sunstein zufolge müssen sich staatliche Akteur:innen aufgrund der Unvermeidlichkeit der Verhaltensbeeinflussung über Kontexte ihrer Verantwortung für das Wohl der Bürger:innen stellen, und konsequent Nudging betreiben:

Choice architecture exists whenever we enter a cafeteria, a restaurant, a hospital, or a grocery store; when we select a mortgage, a car, a health care plan, or a credit card; when we turn on a tablet or a computer and visit our favorite websites; and when we apply for drivers' licenses or building permits or social security benefits. For all of us, a key question is whether the relevant choice architecture is helpful and simple or harmful, complex, and exploitative. (Sunstein 2013: 1834)

Dieses Unvermeidlichkeitsargument (vgl. Bröckling 2017: 188), und die darin vorgenommene Gegenüberstellung von hilfreichen und schädlichen – ›helpful or harmful – Entscheidungsarchitekturen, bilden den Ausgangspunkt dieses Kapitels. In Sunsteins Zitat sind Entscheidungsarchitekturen – beim Betreten einer Cafeteria, eines Restaurants, etc. – immer schon da, und immer daraufhin befragbar, ob sie gutes oder schlechtes Verhalten nahelegen. »Nudge« oder »Sludge« (Sunstein 2021) – mit Blick auf immer schon existierende Entscheidungsarchitekturen scheinen das die einzigen Alternativen zu sein.¹

Anders als in der deutschen Sprache ist es im Englischen durchaus geläufig, ›to architect‹ auch als Verb zu benutzen. In diesem Verständnis ist eine Entscheidungsarchitektur nicht der schon bestehende Kontext, der auf Entscheidungen einwirkt. Stattdessen ist Entscheidungsarchitektur dann eine spezifische Tätigkeit und die Substantivierung des Verbs ›to architect‹. Dieser Konnotation folgen beispielsweise auch Thaler und Sunstein, wenn sie Entscheidungsarchitektur als etwas beschreiben, was eine Entscheidungsarchitektin tut: »A choice architect has the responsibility for organizing the context in which people make decisions.« (Thaler/Sunstein 2008: 3) Diesem Verständnis von Entscheidungsarchitektur als einer spezifischen Tätigkeit gehe ich in dem vorliegenden Kapitel nach.

Statt also von bereits errichteten Entscheidungsarchitekturen auszugehen, die als unabhängige Variable auf Verhalten einwirken, untersuche ich die Errichtung oder Umgestaltung von Entscheidungsarchitekturen, das ›choice architecturing‹. Ich interessiere mich für die praktische Arbeit der Umgestaltung von Umgebungen, so dass darin jenes Verhalten wahrscheinlicher wird, das im Lichte eines Bezugsproblems präferiert wird. Damit unterlaufe ich das Unvermeidlichkeitsargument. Denn zweifelsohne sind Kontexte immer schon da und relevant. Doch die Veränderung und Kalibrierung derselben, so dass darin ein bestimmtes erwünschtes Verhalten beobachtbar wird, ist eine sehr aufwändige Tätigkeit, die man durchaus auch unterlassen kann. Im Rahmen meiner Untersuchung der Herstellung von Nudges als formativen Objekten widme ich mich nun also der Arbeit an der Lösung. Dabei interessieren mich

1 Das Unvermeidlichkeitsargument findet sich schon in Heinrich Popitz' Machttheorie: »So wie es unabdingbar ist, daß [sic] das ›tool making animal‹ die Bedingungen seiner Existenz künstlich herstellt, so ist es unabdingbar, daß der Mensch Machtentscheidungen in die Dinge einbaut.« (Popitz 1992: 32) Oder natürlich in Landon Winners klassischem Aufsatz »Do artifacts have politics?« (Winner 1980).

insbesondere die praktischen Schwierigkeiten, die auftreten, wenn ›choice architecturing‹ betrieben wird.

Bevor ich mit der empirischen Rekonstruktion der Arbeit an der Lösung beginne, möchte ich zwei konzeptuelle Vorkehrungen treffen. *Erstens* verorte ich die hier untersuchte Arbeit an der Lösung im Gesamtargument dieser Studie, in der ich einen Nudge als dreigliedriges formatives Objekt konzipiere. Da es mir hierbei immer auch um die Frage geht, wie die Passung der einzelnen Teilobjekte zueinander möglich wird, werfe ich zunächst einen Blick zurück auf das Kapitel zur Arbeit am Problem. Die dort rekonstruierte Problemlaufbahn soll mir in diesem Kapitel als Orientierung dienen, um darzustellen, wie die Lösungslaufbahn dazu in Relation steht. Ich kann jetzt schon vorwegnehmen, dass ich in diesem Kapitel beschreiben werde, dass sich Problem und Lösung in einem ko-konstitutiven Verhältnis gemeinsam herausbilden. *Zweitens* werde ich den Umweltbegriff des Vordenkers der Biosemiotik Jakob Johann von Uexküll einführen, der für meine Untersuchung der Arbeit an der Lösung sehr fruchtbar ist.² Während bei Thaler und Sunstein eine Entscheidungsarchitektur immer schon da zu sein scheint, und begrifflich nicht präzisiert werden kann, welcher Teil davon für das Verhalten relevant ist, kann mithilfe von Uexkülls Vokabular der lebendige Vollzug von Umwelt einer unbelebten Umgebung gegenübergestellt werden (vgl. Block 2016: 64).

Die Ko-Konstitution von Problem und Lösung

Probleme und Lösungen müssen zueinander passen, damit ein Nudge als glaubwürdige Antwort auf ein Problem erscheinen kann. Doch wie wird diese Passung praktisch ermöglicht? Den Frameworks des Nudging zufolge passen Problem und Lösung zueinander, weil Lösungen erst dann entwickelt werden, wenn die Probleme vollständig beschrieben sind. In solch einem Szenario

2 Uexküll ist kein unproblematischer Autor, dessen Verstrickungen mit dem NS-Regime erst nach und nach ans Licht geraten und aufgearbeitet werden. Gottfried Schnödl und Florian Sprenger zufolge sollte deshalb »Uexkülls Ansatz [...] nur mit äußerster Vorsicht als Steinbruch verwendet werden, aus dem sich Theoriefragmente heraus schlagen lassen, weil sonst die Gefahr besteht, dass die epistemologischen und politischen Probleme bestehen bleiben und allzu schnell in anderem Kontext reproduziert werden« (Schnödl/Sprenger 2021: 21). Inwiefern die von mir in diesem Kapitel herausgearbeitete Fruchtbarkeit des Uexküllschen Umweltbegriffs für ein Verständnis der Praxis des Nudging auch politische Konsequenzen hat, bleibt hier eine offene Frage.

könne nur eine ausgiebige Problemanalyse sicherstellen, dass auch die richtige Lösung entwickelt wird (vgl. Hansen 2018). Zu einer solchen Vorstellung, in welcher Lösungen als Antworten auf Probleme erscheinen, gibt es eine weit verbreitete Gegenerzählung. In dieser sind es die Lösungen, welche sich auf die Suche nach passenden Problemen machen (vgl. Cohen/March/Olsen 1972). Diese Gegenerzählung des »problem chasing« (Simons/Schniedermann 2021: 516) erscheint oft als kritische Reaktion auf lösungsorientierte Selbstbeschreibungen. Eine Antwort auf meine obige Frage, wie die Passung von Problem und Lösung zustande kommt, ist sie jedoch nicht.

Denn als Teilobjekte des formativen Objekts sind Problem und Lösung beide gleichzeitig im Entstehen. Das bedeutet, dass keines von beiden fertig ist, ehe die Arbeit am anderen beginnt. Sie werden gleichzeitig bearbeitet, und unter dauernder Berücksichtigung des jeweils anderen. Ich werde in diesem Kapitel die These der Ko-Konstitution von Problem und Lösung ausarbeiten und zeigen, wie sie in gemeinsame »Werdens-Prozesse verstrickt« (Hörl 2018: 225) und auf der Ebene ihrer Objektkarrieren miteinander verwoben sind. Dabei bleibt die Evidenz als drittes Teilobjekt zunächst außen vor. Ihr Verhältnis zu Problem und Lösung werde ich am Ende des vorliegenden, und insbesondere im nächsten Kapitel thematisieren. An dieser Stelle möchte ich nur ankündigen, dass sie als zusätzliche Anforderung ins Spiel kommt und auf die Karrieren von Problem und Lösung als Attraktor wirkt.

Was genau meine ich nun mit der Ko-Konstitution von Problem und Lösung? Um dies plausibel zu machen, werfe ich einen kurzen Blick zurück ins Kapitel zur Arbeit am Problem. Dort habe ich von Explorationen berichtet, die die Praktiker:innen unternehmen, sobald sie ein Bezugsproblem in ein Problem als Engstelle transformiert und somit an einem konkreten Ort lokalisiert haben. Eine Informantin berichtete mir vom Besuch einer Viehauktion, damit sie vor Ort herausfinden konnte, welche Hindernisse und Hebel gewünschten Verhaltens sich dort zeigen würden. Die Erkenntnisse oder »Insights«, mit denen sie von solchen Explorationen zurückkehrt, interpretierte ich im vorigen Kapitel als potenzielle Verknüpfungen von Problem und Lösung, die erst im weiteren Verlauf der Herstellung von Nudges ausgearbeitet und konkretisiert wurden (siehe Kapitel III.2). Denn zum Zeitpunkt der Explorationen waren weder die Probleme noch die Lösungen fertig ausgearbeitet. Probleme waren zwar an konkreten Orten lokalisiert, ihre Transformationen in Verhalten und Entscheidungen standen jedoch noch aus. Was als problematisches Verhalten weiterverfolgt werden sollte, hing davon ab, ob sich ihm vor Ort mögliche Lösungen zeigten, von denen es beeinflusst werden konnte. Und was umgekehrt

als Lösung weiterbearbeitet wurde, hing davon ab, ob es vor Ort ein Verhalten gab, auf das sie einwirken konnte.

Meine Informantin berichtete im Anschluss, wie es nach solchen Explorationen weitergeht. Sie schilderte ein Brainstorming, das sie mit ihren Kolleg:innen durchführte, und in dem sich unfertige Probleme und Lösungen begegnen konnten. Anhand ihrer Schilderung lässt sich für uns erkennen, wie sich Problem und Lösung hier ko-konstituieren:

Und da haben wir so eine bestimmte Methode. Also wir setzten uns oft im Team zusammen. Also das sind nicht nur die Leute, die konkret an dem Projekt arbeiten. Weil meistens sind es zwei oder drei Leute, die konkret an dem Projekt arbeiten, aber für diese erste Phase in der Solution Phase kommen wir für so eine Thinkgroup zusammen, wo wir uns für eine halbe Stunde, wenn es gut läuft, mit fünf bis zehn Leuten in den Raum setzen. Und dann wird denen gesagt: Das ist die Challenge das sind so ein paar Findings die wir in der Explore Phase herausgefunden haben, was die Behavioral Barriers and Drivers von dieser bestimmten Challenge angeht. Und dann tippen alle drauf los: Sagt uns irgendwelche Lösungsansätze, die ihr gerade so im Kopf habt. (Interview 14.03.19)

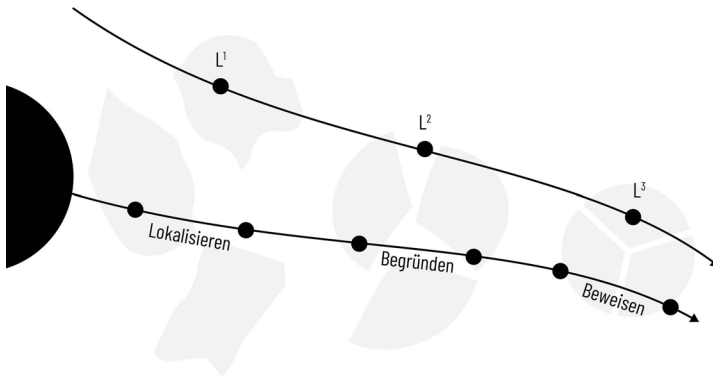
Es ist auffällig, wie sich die personelle Zusammensetzung in solchen Brainstormings so ändert, dass insbesondere Mitarbeiter:innen hinzukommen, die an den vorhergehenden Explorationen nicht beteiligt waren. Dadurch lernen sie die zu lösenden Probleme nur entlang der »Findings« aus den Explorationen kennen, die zu Beginn des Brainstormings präsentiert werden. Ihnen zeigt sich die Welt, in die sie intervenieren sollen, also auf der Basis vorheriger Selektionen und Übersetzungen. Nur das, was bei der Exploration von Engstellen als Erkenntnis ins Auge sprang und als mögliche Verbindung zwischen einem Problem und einer Lösung erkannt wurde, findet seinen Weg ins Brainstorming. Gleichzeitig bringen die neu einbezogenen Kolleg:innen Lösungsansätze und -ideen mit, die sie mit einem frischen Blick, und ohne bei den bisherigen Explorationen dabei gewesen zu sein, einfließen lassen können. Wenn sich in solchen Momenten Problem- und Lösungskandidatinnen begegnen, die zueinander passen, dann können sie gemeinsam zu Teilobjekten im Nudge heranreifen. Rückblickend kann es so aussehen, als hätten sich Problem- und Lösungskarriere im Brainstorming gekreuzt. Doch solange das Brainstorming noch im Gange ist, steht überhaupt nicht fest, welche der Problem- und Lösungskandidatinnen gemeinsam Karriere machen.

Wenn ich nun davon ausgehe, dass Problem und Lösung in einem Verhältnis der Ko-Konstitution gleichzeitig entstehen, dann kann mir die im vorigen Kapitel entwickelte Problemkarriere als Orientierung dienen, um die Verwobenheit von Problem und Lösungskarriere herauszuarbeiten. Ich habe die Problemkarriere im vorigen Kapitel in die drei Phasen des *Lokalisierens*, *Begründens* und *Beweisens* unterteilt, entlang derer das Problem die Transformationen zu seinen sechs Zwischenstadien durchläuft: zum *Fluss*, zur *Engstelle*, zum *Verhalten*, zur *Entscheidung*, zur *Variablen* und zur *Differenz*. Wenn sich nun zeitgleich zur Problemkarriere die Lösungskarriere entspinnt, kann ich mit Blick auf jede Etappe der Problemkarriere danach fragen, welche Arbeit an der Lösung damit korrespondiert.³

Ich werde auch in diesem Kapitel den Argumentationsgang grafisch begleiten. Abbildung IV.1 ist eine Erweiterung der Darstellung der Problemkarriere aus dem vorigen Kapitel. Zu ihr gesellt sich nun die Lösungskarriere, die ich in diesem Kapitel empirisch rekonstruieren werde. Ich werde die Lösungskarriere entlang dreier Zwischenstadien beschreiben, die hier zunächst als Lösung¹, Lösung² und Lösung³ bezeichnet sind. Im Verlauf dieses Kapitels werde ich diese Zwischenstadien benennen und herausarbeiten, wie sie mit den jeweils in Reichweite liegenden Zwischenstadien der Problemkarriere zusammenhängen.⁴

-
- 3 Diese Form der Darstellung, in der ich nun im Lösungskapitel auf Ergebnisse des Problemkapitels aufbaue, spiegelt nicht wider, wie meine Analyse tatsächlich verlaufen ist, und in welcher Reihenfolge ich die Kapitel verfasst habe. Ich habe im Mai und Juni 2021 einen ersten Entwurf des Lösungskapitels geschrieben. Erst danach, im Juli und August 2021, habe ich das Problemkapitel verfasst, das im November 2021, nach dem Schreiben eines ersten Entwurfs des Evidenzkapitels, eine Überarbeitung erfuhr. Im Januar 2022 überarbeitete ich dann das Lösungskapitel erneut und baute es so um, dass die hier rekonstruierte Lösungskarriere parallel zur Problemkarriere verstanden werden konnte. Diese Überarbeitung mündete dann in einer erneuten Zuwendung zum Problemkapitel... Die Passung der Teilobjekte zueinander, und ihr gegenseitig einengender und stabilisierender Charakter, spiegelte sich also auch in meinem Analyse- und Schreibprozess.
- 4 Bei der Relationierung dieser beiden Teilobjektkarrieren musste ich einige analytische und darstellerische Entscheidungen bezüglich des Auflösungsgrades meiner Untersuchung treffen. Denn ich bin in diesem Kapitel mit der doppelten Herausforderung konfrontiert, einerseits die Lösungskarriere als sequentielle Aufeinanderfolge und Nacheinander von Zwischenständen zu beschreiben, welche jeweils Ergebnis des vorhergehenden und Bedingung des nachfolgenden sind. Andererseits ist mir daran gelegen, die Relationalität und das Nebeneinander von Problem- und Lösungskarriere heraus-

Abbildung IV.1 Die Karrieren von Problem (unten) und Lösung (oben)



Im Hintergrund von Abbildung IV.1 ist noch immer die Vorstellung vom Nudge als dreigliedrigem formativem Objekt erkennbar, die den Ausgangspunkt meiner Untersuchung darstellt. Wie im Problemkapitel kann auch hier nachvollzogen werden, dass entlang der Lösungskarriere jeweils die Passung bestimmter Teilobjekte im Zentrum steht, ohne dass hierbei das jeweils andere vollständig aus dem Blick geraten darf. Im linken Abschnitt des Bildes läuft die Lösungskarriere nur durch das Teilobjekt Lösung. Im mittleren Abschnitt bringt sie Lösung und Problem zueinander. Im rechten Abschnitt sind es Lösung und Evidenz, die zueinander rücken. Demnach lässt sich auch bei der Lösungskarriere eine fraktale Struktur erkennen, weil in ihr – wie bei der Problemkarriere – alle drei Komponenten des Nudges als formativen Objekt vertreten sind.

zuarbeiten. Erst in der Zusammenschau dieser beiden Aspekte gewinnt die These der Ko-Konstitution ihre Überzeugungskraft. Um beide Aufgaben gleichermaßen bewältigen zu können, habe ich mich dazu entschlossen, die Lösungskarriere in drei Etappen zu rekonstruieren. Ein früherer Entwurf dieses Kapitels hatte sechs Zwischenstadien der Lösungskarriere vorgesehen, die mit den sechs Zwischenstadien der Problemkarriere vom Fluss zur Differenz korrespondierten. Bei diesem Versuch engten sich für mich aber die analytischen Spielräume sehr stark ein, weil ich die Lösungskarriere nur noch als Abdruck der Problemkarriere nachzuerzählen versuchte. Ich fragte nur noch danach, welche Zwischenstände wohl mit dem Problem als Fluss, als Stau, etc. korrespondierten, anstatt die Lösungskarriere grundständig aus dem empirischen Material zu entwickeln.

Jakob von Uexküll und das Verhältnis von Problem und Lösung

Bevor ich mich der empirischen Rekonstruktion der Lösungskarriere widme, möchte ich noch eine konzeptuelle Vorkehrung treffen. Ich habe Begriffe wie ›Umgebung‹ oder ›Umwelt‹ bisher recht unspezifisch verwendet, um damit auf das zu verweisen, was um das problematisierte Verhalten herum existiert und darauf einwirken kann – genau so, wie mit dem Begriff der ›Entscheidungsarchitektur‹ der Kontext, in dem Menschen Entscheidungen treffen, bezeichnet wird (vgl. Thaler/Sunstein 2008: 3). Während Thaler und Sunstein zufolge die Entscheidungsarchitektur – egal wohin wir gehen – immer schon da ist und unsere Entscheidungen formt, ist das mit Blick auf die Herstellung von Nudges und die Arbeit an der Lösung nicht der Fall. Denn die Praktiker:innen arbeiten ja gerade an der Veränderung von Entscheidungsarchitekturen, weshalb das, was ich bisher als ›Umgebung‹ oder ›Umwelt‹ bezeichnet habe, nicht einfach als unabhängige Variable vorausgesetzt werden kann. In ihren Bemühungen stehen die Praktiker:innen nicht nur vor der Frage, wie Kontexte allgemein auf Entscheidungen wirken, sondern sie müssen sich in spezifischen Situationen darüber Gedanken machen, wie *dieser* Kontext auf *diese* Entscheidung Einfluss haben könnte.

Um diese praktischen Bemühungen konzeptuell fassen zu können, benötige ich einen Umgebungsbegriff, der einen Unterschied zwischen der *Möglichkeit* der Beeinflussung von Verhalten und der *tatsächlich stattfindenden* Beeinflussung kennt. Im Begriff der Entscheidungsarchitektur ist die Möglichkeit der Beeinflussung von Verhalten zwar impliziert, ob und wie es aber tatsächlich geschieht, bleibt unklar. Mit Uexkülls Umweltbegriff kann zwischen *potenzieller* und *aktualer* Verhaltensbeeinflussung über Kontexte unterschieden werden. Uexküll vertritt ein konsequent subjektbezogenes Verständnis von Umwelt, welche er vom Wahrnehmungs- und Bewegungsapparat eines Lebewesens ausgehend denkt. Umwelt ist für Uexküll nicht einfach das, was um einen Organismus herum existiert, sondern nur das, was von einem Lebewesen wahrgenommen wird, und auf diese Weise für sein Verhalten relevant ist: »[A]lles, was ein Subjekt merkt, wird zu seiner Merkwelt, und alles, was es wirkt, zu seiner Wirkwelt. Merkwelt und Wirkwelt bilden gemeinsam eine geschlossene Einheit, die Umwelt.« (Uexküll 1956: 22)

Mit diesem prozessualen Umweltbegriff kann ich zwischen Umgebung und Umwelt unterscheiden. Zur *Umgebung* gehört demnach zunächst alles, was Lebewesen prinzipiell wahrnehmen könnten, wenn »eine Beziehung relativer Nähe [und] eine relative Erreichbarkeit vorliegt« (Eßbach 2011: 52).

Umwelt hingegen zeichnet sich durch ein weiteres Kriterium aus: Zusätzlich zur relativen Nähe und Erreichbarkeit ist sie für ein Lebewesen situativ bedeutungsvoll, indem sie mit ihm einen lebendigen Vollzug bildet (vgl. Block 2016: 64). Die Umwelt ist also »ausschließlich mit Dingen gefüllt, die einen spezifischen Bedeutungston für das Tier trage[n], [das] [...] mittels seiner Sinnesorgane in einer Wechselbeziehung (Merken und Wirken) mit diesen Objekten lebt« (ebd.: 98). Gemäß dieser Definition wohnt der Umgebung das Potenzial inne, eine Umwelt zu sein. Sie wird dies jedoch nur, wenn sie in die Aktivitäten des Lebewesens »hineingezogen« (Ingold 2011: 79, Übersetzung, T.S.) wird, das »seine subjektive Wirklichkeit – seiner umweltlichen Bezugsweise entsprechend – als seine eigene Umwelt auf[baut].« (Block 2016: 76)

Die Unterscheidung zwischen Umgebung und vitaler Umwelt ist für ein Verständnis des Nudging äußerst hilfreich, weil sie es *erstens* ermöglicht, den Vollzug der Verhaltensbeeinflussung durch Entscheidungsarchitekturen zu fassen. *Zweitens* betont sie, dass Umwelthaftigkeit nicht in der Qualität von Dingen begründet liegt, sondern nur durch die Aktivität von Lebewesen zustande kommt. Während sich im Begriff ›Entscheidungsarchitektur‹ Entscheiderin und Entscheidungsarchitektur als Subjekt und Objekt getrennt gegenüberstehen, kann mit dem Begriff ›Umwelt‹ verdeutlicht werden, dass eine Umgebung erst durch die Aktivitäten der Entscheiderin zu ihrer Umwelt wird. Ich möchte die Fruchtbarkeit eines so verstandenen Umweltbegriffs an einem Beispiel verdeutlichen. In einem Aufsatz über Entscheidungsarchitekturen beschreiben Thaler und Sunstein einen besonders eingängigen Nudge:

One of the most scenic urban highways in the world is Chicago's Lake Shore Drive, which hugs the Lake Michigan coastline that is the city's eastern boundary. The drive offers stunning views of Chicago's magnificent skyline. There is one stretch of this road that puts the drivers through a series of S curves. These curves are dangerous. Many drivers fail to take heed of the reduced speed limit (25 mph) and wipe out. In September 2006, the city adopted a new strategy for slowing traffic. It painted a series of white lines perpendicular to the traveling cars. The lines progressively narrow as drivers approach the sharpest point of the curve, giving them the illusion of speeding up, and nudging them to tap their brakes. (Thaler/Sunstein/Balz 2013: 433f.)⁵

5 Siehe auch (Thaler/Sunstein 2008: 37–38)

In der hier skizzierten Situation sind die Fahrer:innen der Autos von der beeindruckenden Aussicht auf Chicagos Skyline so abgelenkt, dass sie die Geschwindigkeitsbeschränkungen nicht wahrnehmen und ungebremst in eine Reihe von Kurven rasen. Vor dem Hintergrund der Umgebung/Umwelt-Unterscheidung wird deutlich, dass sowohl die Temposchilder als auch die Straße mit ihren Kurven zwar zur *Umgebung* der Fahrer:innen gehören, aber nicht Teil ihrer *Umwelt* werden, weil die Fahrer:innen zu abgelenkt sind, um sie wahrzunehmen.

Weil nur das Umwelt ist, was über die situative Wechselbeziehung von Merken und Wirken Relevanz für die Fahrer:innen gewinnt, scheint in diesem Beispiel vor allem Aufmerksamkeit eine knappe Ressource zu sein. Die Herausforderung des Nudging besteht folglich darin, Teile der Umgebung so durch das Nadelöhr der Merkgorgane (vgl. Uexküll 1956: 26) der Fahrer:innen zu schleusen, dass sie als Umwelt relevant für ihr Verhalten sind. Statt jedoch mit Chicagos Skyline um Aufmerksamkeit zu konkurrieren, wird in diesem Beispiel tiefer und jenseits der bewussten Wahrnehmung der Fahrer:innen angesetzt. Mit den als Lösung dieses Problems implementierten weißen Linien ist ein Eingriff in die Umgebung vorgenommen, der unter bestimmten Umständen zur Umwelt der Fahrer:innen werden kann: Wenn sie sich mit einer gewissen Geschwindigkeit über die weißen Streifen hinwegbewegen, werden diese in ihre »Merkwelt« (ebd.: 22) gesaugt und führen dort als Umwelt zur Illusion einer Beschleunigung. Die Verhaltensbeeinflussung durch Nudges mag zwar außen in der Umgebung vorbereitet sein, ihr Vollzug findet jedoch in den Beeinflussten statt.

Neben der Betonung des Vollzugscharakters von Umwelt sind Uexkülls Begrifflichkeiten auch deshalb besonders anschlussfähig für die Soziologie, weil sie die Figur der Beobachterin kennen (vgl. Uexküll 1909: 248ff.). Denn Umwelt und Umgebung sind bei Uexküll immer nur in Relation zu einer Beobachterin denkbar, wobei die Umwelt der einen die Umgebung der anderen sein kann. Die obige Beschreibung des Lake Shore Drives ist beispielsweise aus der Außenperspektive einer Beobachterin geschrieben, welche die Autofahrer:innen und deren Umwelt als geschlossene Einheit erkennt. Sie nimmt dabei mehr wahr als die Fahrer:innen, welche von der Szenerie abgelenkt sind, weil sie mit den Kurven und den Schildern auch jene Aspekte sieht, die nicht Teil der Umwelt der Fahrer:innen sind. Die Umwelt der Beobachterin ist demnach die Umgebung der Fahrer:innen, woraus Uexküll die Vorstellung ableitet, »von immer größeren Kreisen, die den nächst kleineren umschließen« (Uexküll 1909: 252).

Mit dem so verstandenen Umweltbegriff kann ich eine analytische Distanz zum Feldbegriff der Entscheidungsarchitektur einnehmen und mich zum Beobachter der Beobachter:innen aufschwingen. Meine Umwelt soll in dieser Studie die Umgebung der Praktiker:innen sein, deren Umwelt wiederum die Umgebung derjenigen ist, deren Verhalten beeinflusst wird. Wenn die Praktiker:innen sich die Frage stellen, ob eine Entscheidungsarchitektur positives oder negatives Verhalten fördert, dann kann ich aus der Perspektive eines Beobachters dritter Ordnung (vgl. Esposito 2011) und mit Blick auf die Herstellung nun fragen: Mit welchen Annahmen über die Innenwelt derjenigen, die sie beeinflussen wollen, gestalten die Praktiker:innen das, was sie Entscheidungsarchitekturen nennen, so um, dass sie zur Umwelt der Beeinflussten werden können?

Nudging zeichnet sich durch eine große Flexibilität bei der Auswahl seiner Lösungen aus. Oft sind es überraschende oder genial einfach wirkende Ideen, mit denen auf Verhalten eingewirkt wird. Aus meiner Beobachterperspektive kann ich nun danach fragen, basierend auf welchen unterstellten Wirkzusammenhängen, Entscheidungsarchitekturen verändert werden. Schon implementierte Nudges können dann mit der Frage konfrontiert werden, welche Annahmen in ihre Gestaltung wohl eingeflossen sind. Dieses ›reverse behavioural engineering‹ möchte ich an einem kurzen Beispiel vorführen. Während meiner Feldforschung nahm ich an einer Exkursion meiner Informant:innen zu einem Flughafen teil, wo Nudges implementiert waren, an denen sie selbst mitgearbeitet hatten. Es wurden jedoch auch andere Agenturen beauftragt, und inzwischen hatte die Flughafengesellschaft eigene Stellen geschaffen, um den Flughafen unter Verhaltensgesichtspunkten zu optimieren. Einer dieser festangestellten Mitarbeiter führte uns über den Flughafen, und für längere Zeit verweilten wir vor der Passkontrolle, wo er uns erläuterte, wie hier sichergestellt wurde, dass es zu weniger Verzögerungen kommt:

Um sicherzustellen, dass die Fluggäste ihren Reisepass rechtzeitig bereithalten und bei der Kontrolle keine Verzögerungen entstehen, wurde der Bereich, in dem die Passagiere für die Passkontrolle anstehen unter Verhaltensgesichtspunkten neugestaltet. Er wurde in drei Zonen mit unterschiedlicher Größe und Farbe unterteilt: Die am weitesten von der Kontrolle entfernte Zone ist am größten und rot gefärbt, die zweite ein wenig kleiner und gelb, und die dritte grün und am kleinsten. Die Passagiere durchlaufen beim Anstehen also die Zonen von Rot über Gelb zu Grün. Und der Aufenthalt in jeder Phase wird kürzer, weil die Zone kleiner ist. Dies soll Assoziationen mit einer Ampel

wecken und die subjektiv empfundene Wartezeit verkürzen. Weil die Zonen graduell kleiner werden, wird auch die Aufenthaltsdauer in der jeweiligen Farbe kürzer und es entsteht ein subjektives Gefühl von Beschleunigung – so das Kalkül dieser Ausgestaltung.

Zusätzlich sind in jeder der Zonen bei der Passkontrolle einfache Anweisungen und erklärende Bilder auf den Boden gedruckt und als Schilder an den Trennbändern angebracht, welche die einzelnen Warteschlangen aufteilen: »Find your passport.« steht in der ersten Zone. »Open passport on photograph page.« in der zweiten, und »Hand over passport like this.« in der dritten. Diese Umgestaltung habe dazu geführt, sagt der Mitarbeiter, dass die Passagiere rechtzeitig ihren Pass aufgeklappt hätten, weniger genervt seien und die Kontrolle mit weniger Verzögerungen beginnen könne. Auf der Homepage der Agentur kann ich die Ergebnisse später nachlesen: »The waiting time in peak hours was reduced by 18% and 100% of all travelers had their passport ready at passport control.« (Notiz 13.11.19)

Der Anstehbereich, den der Flughafenmitarbeiter hier präsentiert, ist von Grund auf so überarbeitet, dass er als Umwelt der Passagiere zu weniger Verzögerungen führen soll. Aus einer Beobachterperspektive dritter Ordnung lassen sich nun bestimmte Wirkzusammenhänge rekonstruieren, die dieser Gestaltung wohl zugrunde lagen. Auf Ampelfarben zurückzugreifen, setzt beispielsweise die Annahme der Wiedererkennbarkeit dieser Farbkombination als kulturell gelerntem Farbschema voraus. Die abnehmende Größe der Zonen lässt das Kalkül erkennen, dass durch die kleiner werdende Verweildauer für die Passagiere die subjektiv empfundene Wartezeit abnimmt.⁶ Die Schilder, auf denen den Passagieren in einfacher Sprache und mit erklärenden Bildern die nun anstehenden Tätigkeiten angezeigt werden, sind ein Hinweis darauf, dass einerseits von Passagieren ausgegangen wird, deren Aufmerksamkeit von anderen Dingen absorbiert ist, und die andererseits womöglich verschiedene Sprachen sprechen.⁷

6 Ein ähnliches Prinzip sieht man mittlerweile auch auf deutschen Autobahnen, wenn bei Baustellen in abnehmenden Abständen erst ein trauriger, dann ein neutraler und anschließend ein fröhlicher Smiley erscheinen.

7 Neben diesem Versuch einer Hermeneutik des Anstehbereichs drängt sich mir auch eine stärker ethnomethodologisch inspirierte Deutung auf: Die Passagiere scheinen in diesem Anstehbereich von Angeboten der Umgebung förmlich überschwemmt zu werden, und mir sticht als Beobachter ins Auge, wie grell die implementierte Lösung ist. Die Ampelfarben und die große Anzahl von Schildern sind definitiv keine subtile Form der Verhaltensbeeinflussung mehr. Zwar können sich auch hier die Passagie-

Damit belasse ich es zunächst bei konzeptuellen Überlegungen. Mit der Unterscheidung von Umgebung und Umwelt sind nun genügend Vorkehrungen getroffen, damit ich die Lösungskarriere empirisch rekonstruieren kann. Ähnlich wie die Arbeit am Problem werde ich die Arbeit an der Lösung in drei Aspekte unterteilen, die sequentiell aufeinander folgen. Während ich die Problemarbeit in die Tätigkeiten des *Lokalisierens*, des *Begründens* und *Beweisens* unterteile, beschreibe ich nun die Lösungsarbeit mit den komplementären Aktivitäten des *Umgebens*, des *Umweltens* und des *Experimentierens*.

IV.1 Umgeben

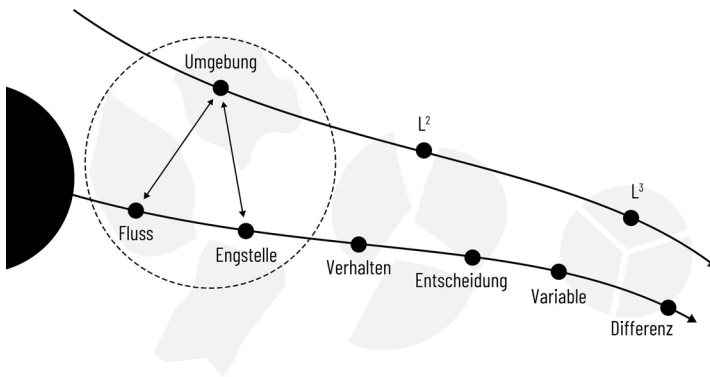
Im vorigen Kapitel wurde deutlich, dass am Beginn der Arbeit am Problem Bezugsprobleme lokalisiert, und dabei in *Flüsse* und *Engstellen* transformiert werden. Aus Perspektive der Arbeit an der Lösung geht es nun darum, dem derart lokalisierten Problem eine Umgebung zu schaffen. Dort, wo sich das Problem staut, muss Zugriff auf die entsprechende Engstelle erarbeitet werden. Von Beginn an ist die Problemkarriere also mit der Lösungskarriere insofern verknüpft, als dass es entlang eines Flusses zwar viele Engstellen gibt, an denen er sich staut; dass jedoch der gelingende Zugriff auf diese Umgebungen bedingt, wo die Arbeit am Problem konkret weitergehen kann. Nur wenn das

re entgegen dem Steuerungsimpuls verhalten, dennoch hat der Anstehbereich etwas Aufdringliches, fast so als versuchten die Verantwortlichen, möglichst viele Angebote aus der Umgebung in die Umwelt der Passagiere zu *pressen*. Wenn wir uns nun vergegenwärtigten, dass die Gestalter:innen des Anstehbereichs Passagierflüsse nicht nur auf eine neue und innovative Weise optimieren wollen, sondern dass sie ihren Auftraggeber:innen und einem größeren Publikum immer auch zeigen wollen, dass sie dies auf eine neue und innovative Weise tun, dann wird diese grelle Gestaltung noch auf eine andere Weise verstehbar. Denn sie taugt aufgrund ihrer bildlichen Qualitäten hervorragend dazu, in Blogbeiträgen und dergleichen verbreitet zu werden, womit die Gestalter:innen auch die Durchsetzung ihrer Regierungstechnologie vorantreiben. Thomas Scheffer spricht in diesem Zusammenhang von »Durchsetzungsproblemen« (Scheffer 2020: 222), die bei jeder Praxis stets mitlaufen. Ein Blogbeitrag, in dem die entsprechende Umgestaltung dargestellt und mit Evidenz untermauert ist, birgt die Chance neuer Aufträge. Diese Interpretationsweise ist mir um ehrlich zu sein sympathischer als das »reverse engineering«, weil ich als Analytiker hierbei die Gestalter:innen des Anstehbereichs nicht überliste, und ihnen ihre verborgenen Geheimnisse entlocke. Stattdessen werden sie hier als kompetente Praktiker:innen erkennbar, die eine Vielzahl von Problemen gleichzeitig bearbeiten.

Dreieck zwischen *Fluss*, *Engstelle* und *Umgebung* stabilisiert werden kann, ist es möglich, die Arbeit an Problem und Lösung fortzuführen.

Der Arbeit am Zugriff auf solche Umgebungen widme ich mich auf den nächsten Seiten anhand einiger Beispiele. Dabei gehe ich insbesondere auf die Arbeit des Interessierens (vgl. Callon 1986: 69f.) ein, also wie verschiedenste Interessen antizipiert und miteinander in Einklang gebracht werden müssen, um Zugriff auf die Umgebungen zu erhalten, die umgestaltet werden sollen. Dabei mache ich auch deutlich, dass die Arbeit am Zugriff auf Umgebungen immer auch scheitern kann.

Abbildung IV.2 Die Lösung als Umgebung des Problems



Zugriff gewinnen

Während meiner Feldforschung arbeitete eine Informantin an einem Projekt, bei dem es darum ging, Touristenströme gleichmäßiger in der Stadt zu verteilen, so dass sie sich nicht zu sehr an einzelnen Sehenswürdigkeiten stauten. Das Bezugsproblem des Projektes war also schon als ein Flussproblem konzipiert, und sie machte sich in einer ersten explorativen Phase auf die Suche nach Umgebungen, die den Engstellen des Problems entsprachen und zu denen sie Zugriff erhielt. Als Einstieg in ihre Explorationen wählte sie den Hafen, wo ein Kreuzfahrtschiff angelegt hatte:

Am Sonntag hat ein Kreuzfahrtschiff angelegt und Martha war dort, um zu beobachten, wie die Tourist:innen an Land gehen. Sie sei überrascht gewesen, erzählt sie mir, wie durchorganisiert dort alles ablaufe. »Like sheep«, sagt sie, und beschreibt, dass alle Tourist:innen Sticker mit Nummern auf ihren Jacken trugen und in Gruppen vom Schiff geführt wurden. Sie habe zunächst vermutet, dass die Leute nach der Ankunft des Schiffes direkt von Bord stürmten. Aber erstmal seien alle auf dem Schiff geblieben, um zu frühstücken. Das ganze Procedere habe sich sehr lange hingezogen. Ich frage, ob sie solange an Land gesessen und darauf gewartet habe, bis die Leute vom Schiff kommen. Nein, meint sie. Sie hätte sich in der Zeit mit Personal an Land und mit Polizist:innen unterhalten. (Notiz: 17.12.19)

In dieser Sondierungsphase ist meine Informantin auf der Suche nach dem Zugriff auf Umgebungen, an denen sich Touristenströme stauen und an denen sie umgelenkt oder in einen gleichmäßigeren Fluss gebracht werden könnten. Ein Kreuzfahrtschiff als Ausgangspunkt ihrer Erkundungen erscheint ihr naheliegend, weil dort viele Tourist:innen auf einmal in die Stadt gespült werden – mit entsprechendem Staupotential. Nach einigen weiteren Tagen der Exploration berichtete sich mir aber frustriert, dass es fast unmöglich sei, die Kreuzfahrtunternehmen zu einer Zusammenarbeit zu bewegen:

Sie erzählt mir, dass es ihr nicht gestattet worden sei, in den Bussen mitzufahren, mit denen die Tourist:innen vom Hafen zu den Sehenswürdigkeiten und Souvenirshops gebracht werden. Selbst Beobachtungen an den Haltestellen, wo die Busse ankommen, würden nicht gerne gesehen. Von Seiten der Kreuzfahrtunternehmen gebe es einfach kein Interesse daran, mit der Agentur oder den Auftraggeber:innen zusammenzuarbeiten. Martha sagt, die Kreuzfahrtunternehmen hätten selbst eine sehr klare Vorstellung davon, wie sie die Landgänge ihrer Kund:innen organisieren möchten. Ein Großteil ihrer Einnahmen komme schließlich von den Touren an Land, weshalb sie kein Interesse daran hätten, dass ihnen da jemand reinfunkt. (Notiz: 20.12.19)

Weil von Seiten des Kreuzfahrunternehmens kein Interesse an einer Zusammenarbeit besteht, gibt meine Informantin nach einigen erfolglosen Kontaktversuchen auf. Es scheint keine Einigkeit über die Probleme zu bestehen, so dass sich das Kreuzfahrtunternehmen nicht für eine Zusammenarbeit gewinnen lässt. Denn was den einen als Ungleichverteilung von Touristenströmen erscheint, mag für die anderen eine Schlange vor der richtigen Kasse sein. Aus

der Perspektive des Kreuzfahrtunternehmens gibt es hier also gar kein Problem. Deshalb kommt kein Kontakt zustande, und der Zugriff meiner Informantin auf eine mögliche Umgebung misslingt.

Nachdem sie an dieser Stelle abgewiesen wurde, kann sie aber nicht einfach aufgeben. Stattdessen weitet meine Informantin ihre Bemühungen auf andere Stellen aus, an denen sich der Touristenstrom staut, und versucht dort erneut, Kontakte zu knüpfen:

Für nächsten Montag ist eine Beobachtungsphase geplant. Es kommt ein neues Kreuzfahrtschiff an und sie hat jetzt zwei Sehenswürdigkeiten identifiziert, an denen beobachtet werden soll. Zum Vergnügungspark und zu einem Aussichtsturm schickt sie Mitarbeiter:innen, die mit GoPro-Kameras ausgestattet aufzeichnen sollen, wie sich die Menschenströme dort verteilen. Es soll in erster Linie darum gehen, herauszufinden, wie sich die Tourist:innen vor den Eingängen der Sehenswürdigkeiten stauen. Beim Aussichtsturm gebe es ein Café, von wo aus man einen guten Blick auf die Schlange habe, am Eingang des Vergnügungsparks müsse man mal sehen. Mit den Leuten vom Turm habe sie auch schon gesprochen, und die seien an einer Zusammenarbeit recht interessiert gewesen. Denn aktuell sei es dort tatsächlich so, dass die Leute komplett durcheinander rennen. (Notiz 20.12.19)

An den beiden Sehenswürdigkeiten stößt meine Informantin in ihren Bemühungen nicht auf die Widerstände, welche ihr von Seiten der Kreuzfahrtunternehmen entgegengebracht wurden. Deshalb macht sie diese Umgebungen zum Fokus ihrer nächsten Arbeitsschritte. Mit den Eingängen der Sehenswürdigkeiten hat sie Orte identifiziert, wo zum einen erste Beobachtungen getätigt werden können, um den Status quo zu erheben, und wo zum anderen auch ein Interesse erkennbar ist, mit ihr zusammenzuarbeiten. Als Basis der möglichen Zusammenarbeit zeigt sich eine geteilte Problematisierung, nach der »die Leute komplett durcheinander rennen«. In der hier verfolgten Suchbewegung lässt sich also erkennen, wie meine Informantin entlang des Problems als Fluss verschiedene Engstellen abgeht, an denen er sich staut, und jeweils versucht, Kontakt zu denjenigen herzustellen, die die Umgebungen des Problems kontrollieren. Erst wenn ihr das gelingt, können die Karrieren von Problem und Lösung weitergehen.

Während der Auftrag am Beginn des Projektes noch in der räumlichen Skalierung der Stadt formuliert ist, in welcher Touristenströme gleichmäßiger verteilt werden sollen, verkleinert sich die Skalierung während ihrer Suche

nach einer passenden Umgebung auf das Maß von überblickbaren Situationen, in die eingegriffen werden kann. Es geht fortan also nicht mehr darum, Touristenströme *in der Stadt* besser zu verteilen, sondern sie *in der Situation* reibungslos dahinfließen zu lassen: Anstehschlangen vor bestimmten Sehenswürdigkeiten sollen besser sortiert werden.

Goffman beschreibt Situationen als »environment[s] of mutual monitoring possibilities, anywhere within which an individual will find himself accessible to the naked senses of all others who are ›present‹ and similarly find them accessible to him« (Goffman 1964: 135). Damit ist für ihn die gegenseitige Beobachtbarkeit das konstituierende Element sozialer Situationen, die »entstehen, wenn gegenseitig beobachtet wird, [und] vergehen, wenn die zweitletzte Person den Schauplatz verläßt« (Goffman 1971: 29). Ich werde diese Art Situationen zu definieren im weiteren Verlauf dieses Kapitels noch aufgreifen und dahingehend erweitern, dass zur gegenseitigen Beobachtbarkeit für Nudging-Situationen auch die einseitige Beobachtbarkeit durch meine Informant:innen hinzukommt. Aber jetzt interessiert mich mehr die Ausdehnung der Situation, auf deren Maß die Probleme und Lösungen erst gebracht werden müssen, um bearbeitbar zu sein.

In ihren Sondierungen stößt meine Informantin dann auf die Kooperationsbereitschaft der Verantwortlichen, wenn diese mit ihr eine Problematisierung teilen und sich so für die Kooperation in einem Projekt zur gleichmäßigeren Verteilung von Touristenströmen gewinnen lassen. Dieses Antizipieren von und Ausrichten an den Interessen Dritter, um Kooperationen zu schmieden und Zugriff auf Umgebungen eines Problems zu erhalten, ist ein fester Bestandteil der Arbeit an der Lösung und des Alltags meiner Informant:innen. Als Beratungsunternehmen führen sie Projekte für verschiedene Auftraggeber:innen und zu den unterschiedlichsten Themen durch. In fast jedem Projekt stehen sie anfangs erneut vor der Frage, was relevante Umgebungen wären und wie sie Zugriff darauf bekommen könnten.

Um diese Verhandlungsarbeit weiter zu beleuchten, gehe ich nun auf ein anderes Beispiel ein, das ich bereits im Kapitel zur Arbeit am Problem thematisiert habe. Es ist das Energieprojekt, bei dem die Zahl energieeffizienter Hausanierungen erhöht werden sollte. Das Bezugsproblem in diesem Projekt war in ein Problem als Fluss transformiert worden, der sich an verschiedenen Engstellen staute, indem eine Informantin im Rahmen von Workshops mit verschiedenen Stakeholdern ein Flussdiagramm hergestellt hatte (siehe Kapitel III.1). Dieses war so stabilisiert, dass sie es mir während eines Gesprächs beim Mittagessen mit ihrem Finger auf die Tischdecke zeichnen konnte, um mir ei-

nen Eindruck der relevanten Engstellen zu vermitteln, die dann als Bottlenecks weiter ausgearbeitet wurden (siehe Kapitel III.2). Um Zugriff auf relevante problematisierte Umgebungen zu gewinnen, waren meine Informant:innen unter anderem mit einer Immobilienfirma in Kontakt getreten. Sie hatten die Firma angeschrieben und gesagt, dass sie ein großes Projekt im Auftrag der Energiebehörde durchführten und auf der Suche nach Kooperationspartner:innen seien. Auf diese Weise war es ihnen gelungen, einen Termin mit dem Chef der Firma zu vereinbaren:

Morgen treffen sich die beiden mit dem Chef einer Immobilienfirma. Dieses Treffen hat Jakob gestern schon beim Wochenüberblick erwähnt. Er hat ihn genau so beschrieben, wie man sich den Chef einer Immobilienfirma so vorstellt: Ziemlich reich, ziemlich mächtig, ziemlich arrogant. Judith die als Mitarbeiterin noch ganz neu ist, sagt, sie hoffe, dass morgen beim Treffen vor allem Jakob das Reden übernehme und sie einfach still und nickend dabei sitzen könne. Mit Blick auf die Erfolgsaussichten des Treffens sagt sie, dass es durchaus im Interesse der Immobilienfirma sein könnte, Teil eines Projekts zu werden. Denn weil es von der staatlichen Energiebehörde in Auftrag gegeben wurde, könne es unter CSR-Gesichtspunkten für die Immobilienfirma interessant sein, hier eine Kooperation einzugehen. (Notiz 17.09.19)

Die Koordinationsarbeit in dieser Phase besteht darin, relevante Kontakte zu knüpfen und Kooperationspartner:innen für das Projekt zu gewinnen. Es geht darum, die potenziellen Projektpartner:innen für eine Zusammenarbeit zu interessieren (vgl. Callon 1986: 69f.), indem ihre Ziele antizipiert, und ihnen plausibel gemacht wird, dass ihre Ziele durch eine Kooperation im Projekt erreichbar sind. Meine Informantin teilt mir in dieser Sequenz mit, dass sie mit Blick auf Corporate Social Responsibility-Kriterien eine Möglichkeit sehe, die Immobilienfirma zu einer Zusammenarbeit zu bewegen. Es könnte sich für das Unternehmen als Vorteil erweisen, auf ihrer Homepage die Teilnahme an einem großen Projekt zum Thema Nachhaltigkeit in Kooperation mit der Energiebehörde zu verkünden. Corporate Social Responsibility war immer wieder das Einfallstor, über das meine Informant:innen Projektpartner:innen für Kooperationen gewinnen konnten.

Am nächsten Tag stand das Gespräch mit dem Chef kurz bevor. Bevor sie das Büro verließen und sich auf den Weg zu ihrem Termin machten, konnte ich ihnen einige Fragen stellen:

Ich: »Do you feel ready for the meeting?« Judith: »I hope that he will show up, he is a very busy man!«. Ich: »How much time have you scheduled for the meeting?« Jakob: »One hour. It's default.« Ich: »What would be the best outcome of the meeting for you?« Jakob: »That he will say ›yes‹ to cooperate with us on two experiments. If he says ›yes‹ now, then we will talk with other employees of the company that will all be very cooperative then.« Ich: »So he is the gatekeeper?« Jakob: »Yeah exactly, you can call him that.« (Notiz 18.09.19)

Gut eine Stunde, nachdem meine Informant:innen zum Gespräch mit dem Immobilienchef aufgebrochen waren, kehrten sie ins Büro zurück und konnten berichten, eine neue Kooperation geknüpft zu haben:

Sie kommen von dem Treffen mit dem Chef von der Immobilienfirma zurück. Jakob: »It went good. He said yes to one experiment and maybe to the other one. So it went good, I think. We had a 40 minute meeting and he was talking for 35 min. So he's that kind of a guy.« (Ebd.)

Der Chef hatte einer Kooperation zugesagt, und damit war der Zugriff auf eine Umgebung geglückt, an der die Arbeit an der Lösung nun fortgesetzt werden konnte. Von nun an gab es regelmäßige Treffen mit verschiedenen Mitarbeiter:innen der Immobilienfirma, um die weiteren Schritte zu besprechen, entlang derer die Umgebung so umgestaltet wurde, dass darin präferiertes Verhalten wahrscheinlicher wird. Dass meine Informant:innen hier bereits von Experimenten sprechen, möchte ich an dieser Stelle als Auffälligkeit festhalten. Bereits in der Phase des *Umgebens* scheint es also für die Praktiker:innen klar zu sein, worauf ihre Arbeit hinausläuft: Auf Experimente, mit denen sich die Wirksamkeit ihrer Umgebungsveränderungen messen und ermitteln lässt. Während Problem und Lösung hier miteinander verwoben werden, ist also auch die Evidenz am Horizont ihrer Bemühungen schon präsent.

Das Scheitern des Zugriffs

Unter Annahme des Unvermeidlichkeitsarguments, welches Cass Sunstein mit Blick auf bereits errichtete Entscheidungsarchitekturen formulierte, scheint jede Entscheidungsarchitektur daraufhin befragbar zu sein, ob sie nützliches oder schädliches Verhalten provoziert. Doch in den bisherigen

Beschreibungen der Arbeit an der Lösung wurde deutlich, dass in der Praxis oft Uneinigkeit darüber besteht, was das präferierte Verhalten ist. Mit Ulrich Bröckling lässt sich diesbezüglich betonen: »[W]as im Interesse der Menschen läge, das ist umkämpft.« (Bröckling 2017: 193) Um Zugriff auf Umgebungen zu bekommen und damit überhaupt in die Position zu gelangen, Nudging betreiben zu können, müssen die Steuerungsziele verschiedener Akteur:innen miteinander abgestimmt werden. Das macht die Sache deutlich schwieriger, als lediglich danach zu fragen, ob hier für oder gegen die Interessen der Beeinflussten gearbeitet wird.⁸

Wie komplex solche Abstimmungsleistungen oft sind, möchte ich anhand eines anderen Beispiels zeigen. Dazu kehre ich zu der Exkursion am Flughafen zurück, von der ich weiter oben im Text berichtet habe. Ich hatte mit einer Gruppe Behavioural Insights-Berater:innen vor einer neugestalteten Zone im Anstehbereich der Passkontrolle gestanden, die uns ein Mitarbeiter der Flughafengesellschaft ausführlich beschrieb. Nachdem er uns den in Ampelfarben gestalteten Bereich und seine Funktionsweise eine Weile erklärt hatte, lenkte er unsere Blicke hinter die Anstehzone, dorthin wo die eigentliche Passkontrolle beginnt:

Hier scheinen die Dinge weniger übersichtlich zu sein. Im Moment herrscht nicht viel Passagierverkehr und einige der Kontrollboxen sind nicht besetzt. Es ist auf den ersten Blick aber nur schwer zu erkennen, welche das sind, weil die Scheiben leicht spiegeln. Der Unterschied zwischen den besetzten und den nicht-besetzten Boxen ist zwar markiert, weil über den geschlossenen in leuchtender Schrift »Closed« steht. Jedoch sind die geöffneten Schalter nicht mit »Open« markiert, so wie man es erwarten könnte, wenn man von der Dichotomie Offen/Geschlossen ausgeht. Stattdessen wird über den geöffneten Schaltern in der gleichen Schrift lediglich angegeben, welche Nationalitäten dort kontrolliert werden. So steht beispielsweise über dem geöffneten Schalter »EU EEA CH Citizens«. Der Mitarbeiter erklärt, dass man

8 Damit möchte ich nicht sagen, dass es keine offensichtlich problematischen Steuerungsziele gibt, die durch Nudging verfolgt werden. Ich möchte aber jenen unhinterfragten Bezug auf »das Gute« problematisieren, den auch Rainer Mühlhoff in der etymologischen Bedeutung des Begriffs »Nudge« nicht erkennen kann: »Ein tief verankerter Verweis auf das »Gute« ist nicht im etymologischen Kern des Begriffs »nudge« – Stupser – enthalten. Das Denken in kleinen Stupsern und subtilen Rahmungen von Wahlmöglichkeiten lässt sich auch darauf richten, Umsatzzahlen, Konversionsraten [...] oder die Menge gesammelter Daten zu vergrößern.« (Mühlhoff 2018: 558f.)

die Beschriftungen hier also lesen, kognitiv verarbeiten und verstehen müsse und keinerlei Unterstützung durch leichter verständliche Symbole oder farbige Codes erhalte.

Der Grund für dieses Durcheinander liege darin, erklärt er uns, dass dieser Bereich nicht unter die Zuständigkeit der Flughafengesellschaft falle, für die er arbeite. Der Kontrollbereich unterliege der Kontrolle der Polizei. Zwar habe es schon Versuche gegeben, mit der Polizei in Kontakt zu treten, sie seien aber bisher erfolglos geblieben. Die Polizei hätte sich nicht sonderlich interessiert an einer Zusammenarbeit gezeigt, verfolge wohl andere Ziele als die Flughafengesellschaft und – füge ich gedanklich hinzu – habe anscheinend noch keine Behavioural Insights-Unit. So kommen dann Bereiche zustande, die unter Verhaltensgesichtspunkten nicht optimal gestaltet sind und an denen sich der verhaltenmäßig in Form gebrachte Passagierfluss wieder brechen könnte. (Notiz 13.11.19)

Dort, wo der Anstehbereich aufhört, und die Passkontrolle beginnt, stoßen zwei Zonen aufeinander, in denen unterschiedliche Ziele vorzuherrschen scheinen. Während dem Anstehbereich in Ampelfarben das Ziel eines effizienten Passagierflusses deutlich abzulesen ist, scheint im Bereich der Passkontrolle etwas anderes wichtiger zu sein. Der in Fluss gebrachte Passagierstrom gerät also dort wieder ins Stocken, wo die Polizei das Sagen hat.⁹

Woolgar und Neyland (2013) beschreiben, dass an Flughäfen prinzipiell zwischen drei Zielen abgewogen werde: Sicherheit, Verkaufseinnahmen und effiziente Passagierführung. Das Geschäftsmodell von Flughäfen basiere zu einem großen Teil auf den Verkaufserlösen der Duty Free-Shops und Restaurants vor Ort. Deshalb gebe es ein Interesse daran, den Passagierfluss so zu optimieren, dass möglichst wenig Zeit in Warteschlangen verloren geht

9 Genau genommen herrschen hier nicht nur unterschiedliche Steuerungsziele vor, sie werden zudem mit anderen Mitteln verfolgt. Während die Passagiere im Anstehbereich einer sanften environmentalen Verhaltenssteuerung über Umwelten ausgesetzt sind, trifft sie nur wenige Meter weiter der Ruf der Grenzbeamtin: »He, Sie da!« (Althusser 1977: 142). Daraufhin lösen sie sich aus der anonymen Masse, und treten als Individuen vor den Schalter, wo sie dem Souverän ins Auge blicken. Es ist also nicht so, dass Regierungsweisen historisch aufeinander folgen, und wir jetzt im Zeitalter der Environmentalität leben. Thomas Lemke betont stattdessen das gleichzeitige Zusammenspiel verschiedener Regierungsweisen, die nebeneinander wirken, sich gegenseitig widersprechen oder ergänzen, und deren Aufeinandertreffen am Beispiel des Flughafens beobachtbar wird (vgl. Lemke 2021: 170f).

und die Passagiere mehr Zeit in Geschäften verbringen können. Gleichzeitig müsse aber sichergestellt sein, dass die Optimierung des Passagierflusses nicht zu Sicherheitslücken führt:

The managers are keen to figure out how they can enhance efficient passenger movement to maintain security levels, while reducing time ›wasted‹ by passengers – in queues, removing their coats and shoes for security checks, and so on, and increasing the time passengers can spend in retail outlets. (Woolgar/Neyland 2013: 173)

So kann es dann passieren, dass Bereiche mit unterschiedlichen Leitzielen aufeinandertreffen. Effizienter Passagierfluss bei der in Ampelfarben neugestalteten Zone trifft dort, wo die Polizei die Umgebung kontrolliert, auf Sicherheit. Was den einen als Engstelle erscheint, an der sich Passagiere unnötig stauen und wo wertvolle Einkaufszeit verloren geht, scheint für andere gar kein Problem darzustellen, weil es ohnehin nur darauf ankommt, eine gründliche Passkontrolle vorzunehmen. Die Grenzen zwischen diesen unterschiedlichen Zonen bekommt mein Informant zu spüren, wenn er eine Gestaltung durchsetzen möchte, die in seinen Augen sinnvoller wäre, ihm der Zugriff jedoch verwehrt bleibt.

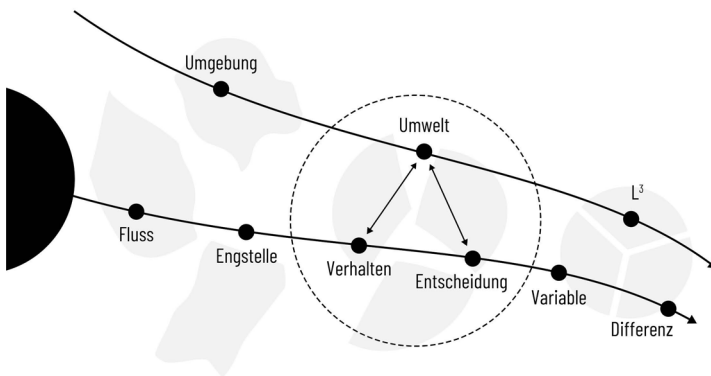
Diese Beispiele verdeutlichen, dass die Frage des präferierten Verhaltens selten eindeutig zu klären ist. Um Zugriff auf Umgebungen zu bekommen, muss Einigkeit bezüglich der Steuerungsziele bestehen; aber auch eine Bereitschaft, überhaupt durch Änderungen der Umgebung Verhalten zu beeinflussen. In diesem Abschnitt wurde deutlich, wie voraussetzungsvoll es für meine Informant:innen ist, gestaltenden Zugriff auf eine Umgebung zu erhalten. Nur mit sehr viel Aufwand können sie sich in die Position manövrieren, von der aus sie darüber nachdenken können, wie die Umgebungen zu Umwelten derjenigen werden können, deren Verhalten sie beeinflussen wollen. Davon werde ich im nächsten Abschnitt berichten, wenn es um die Herausforderung des ›Umweltens‹ geht.

IV.2 Umwelten

Ich habe bisher beschrieben, wie die Lösung als Umgebung erarbeitet wird. Dazu muss versucht werden, an den relevanten Engstellen, wo sich das Problem staut, Zugriff auf Umgebungen zu bekommen. In meinen Ausführun-

gen wurde die ko-konstitutive Verwobenheit von Problem- und Lösungskarriere erkennbar. Denn Kontakte werden zu jenen geknüpft, die relevante Umgebungen kontrollieren. Und nur, wenn mit ihnen eine Kooperation zustande kommt und der gestaltende Zugriff gelingt, kann durch die Umgestaltung der Umgebungen an einer Lösung des Problems gearbeitet werden. Wie geht es nun weiter? Die Herausforderung für die Praktiker:innen besteht als nächstes darin, die Umgebungen so umzugestalten, dass in ihnen präferiertes Verhalten wahrscheinlicher wird. Im Anschluss an Uexkülls Umweltbegriff werde ich die These formulieren, dass bestehende Umgebungen so umgestaltet werden müssen, dass sie in die Umwelt der Beeinflussten gezogen werden können. Während im vorigen Abschnitt die Lösung als Umgebung mit den Problemetappen des Flusses und der Engstelle in Einklang gebracht werden musste, geht es nun um die Stabilisierung des Dreiecks zwischen *Umwelt*, *Verhalten* und *Entscheidung*.

Abbildung IV.3 Die Lösung als Umwelt des Problems



Räumliche Nähe als Voraussetzung des Umweltens

Wenn Lösungen in den Umgebungen problematisierten Verhaltens gesucht werden, muss zunächst die Bedingung räumlicher Nähe zwischen Problem und Lösung erfüllt sein. Das bedeutet, dass die Umgebungen, in die eingegriffen werden soll, Umgebungen des problematisierten Verhaltens sein müssen.

Dies wurde bereits im vorigen Kapitel deutlich, als meine Informantin bei der Exploration einer Viehkauton herauszufinden versuchte, was dort überhaupt das problematische Verhalten ist. Erst hatte sie mit der Viehauktion einen Ort identifiziert, an dem das Problem als Engstelle lokalisiert werden kann, und an dem sie sicherzustellen versuchte, dass keine kranken Kühe unbemerkt auf neue Höfe kommen. Erst dann ging sie vor Ort auf die Suche nach dem problematischen Verhalten, das durch die Frage bedingt war, welche Hebel sich vor Ort ausfindig machen ließen.

Diese räumliche Nähe zwischen Problem und Lösung möchte ich noch an einem weiteren Beispiel verdeutlichen. Ich hatte eine Informantin zu einem Beratungsauftrag in einer Behörde begleitet. Nach einem Vormittag voller Meetings, gingen wir gemeinsam in die Kantine und unterhielten uns während des Essens darüber, was hier mithilfe von Nudges verbessert werden könnte:

Wir haben uns an der Ausgabe Essen geholt und suchen jetzt, mit den Tablets in der Hand, zwei freie Plätze in der sehr vollen Kantine. Nachdem wir uns an einem Tisch mit zwei freien Plätzen niedergelassen haben, kommen wir darüber ins Gespräch, wie voll und wie laut es hier ist. Maria sagt, sie finde die Kantine zwar vom Essen her ganz gut, es sei aber auch immer sehr anstrengend, zu den Stoßzeiten hier zu essen. Es sei einfach zu voll und zu laut, weshalb sie hier gerne einmal den Personenflow verbessern würde.

Ich stimme ihr zu und komme vor dem Hintergrund meiner eigenen Eindrücke und Beobachtungen als Ethnograf in dieser Behörde ins Überlegen: Bei meinem ersten Aufenthalt fiel mir die besondere Taktung der Arbeitsabläufe auf. Punkt 11:30 Uhr endete unser Meeting und die Arbeitsgruppe ging geschlossen zum Mittagessen. So kommt es dann, überlege ich, dass es zu den Stoßzeiten sehr voll wird. Ich frage Maria, ob es nicht möglich wäre, dass die Leute zeitlich leicht versetzt zum Essen erscheinen. Nur fünf Minuten früher oder später für manche Arbeitsgruppen müsste den Andrang doch abmindern.

Sie denkt kurz nach und sagt dann, dass sie meinen Lösungsansatz nicht für durchführbar halte. Die Meetings seien hier nämlich nicht ohne Grund so getaktet. Zwischen 11:30 und 12 Uhr sei exakt eine halbe Stunde Pause vorgesehen, in der nie Meetings stattfänden. Davor und danach könnten aber Meetings geplant werden. Deshalb sei es schwierig, hier einzugreifen. Denn *erstens*, wie solle man das tun? Sollen das etwa die Gruppenleiter:innen durchsetzen? *Zweitens* würde es eine Menge Folgeprobleme mit sich bringen, weil der gesamte Tagesrhythmus der Organisation durcheinandergeraten würde.

Maria würde lieber an der räumlichen Anordnung der Kantine etwas ändern. Sie sagt, dass sie schon oft beobachtet habe, wie sich an der Warmtheke eine lange Schlange von Wartenden bildet, die sich dann alle an der Salatbar erneut anstellen müssten. Nach dem Erhalt ihrer Speisen an der Warmtheke quetschten sich die Besucher:innen an der Salatschlange entlang bis an deren Ende, um sich dort erneut einzureihen. Wenn sie also etwas verändern dürfte, würde sie Warmtheke und Salatbar anders anordnen, so dass sich die Besucher:innen in der Kantine nicht zweimal stauten. (Notiz 19.11.19)

In diesem Beispiel zeigen sich zwei unterschiedliche Herangehensweisen zur Lösung von Problemen. Ich versuche, meine bisherigen ethnografischen Eindrücke und Beobachtungen nützlich werden zu lassen, zeige mich dabei aber nicht als besonders guter Behavioural Insights-Berater. Mir schwebt als Lösung vor, generell zu vermeiden, dass die Kantine zu voll wird, und ich überlege, ob sich dies nicht bewerkstelligen ließe, indem die Mitarbeiter:innen der Behörde zeitversetzt zum Mittagessen erscheinen. Damit gebe ich mich unfreiwillig als Fremder in der Welt von Behavioural Insights zu erkennen. Meine Informantin denkt indessen in eine andere Richtung. Statt zu verhindern, dass die Kantine zur Mittagszeit zu voll ist, möchte sie lediglich dafür Sorge tragen, dass es in der Schlange zu weniger Zusammenstößen kommt. Im Gegensatz zu mir lokalisiert sie also das Problem zunächst als Verhaltensproblem an einem klar bestimmbar und überblickbaren Ort. Nicht die zu volle Kantine per se ist das Problem, so wie ich es annehme, sondern eine konkrete Engstelle, wo die Besucher:innen der Warmtheke mit den Wartenden vor der Salatbar zusammenstoßen. Erneut stellt sich also eine Skalierung ein, in welcher in eine überblickbare Situation eingegriffen werden soll.

Aus unseren unterschiedlichen Problematisierungen folgen auch unterschiedliche Lösungsstrategien: Durch eine Neuordnung von Warm- und Salattheke strebt meine Gesprächspartnerin Veränderungen in der unmittelbaren Umgebung des problematisierten Verhaltens an, um an dieser Stelle künftig Zusammenstöße zu verhindern. Während ich selbst Eingriffe in räumlich und zeitlich Fernes vornehmen möchte und eine Veränderung der Besprechungszeiten vorschlage, sind ihre Lösungsstrategien ebenso lokal wie ihr Problem, und auf die unmittelbare Umgebung gerichtet. Ihre Interventionen würden die Kantine verändern, alles andere bliebe unangetastet. Keine Besucherin der Kantine müsste an ihrem Verhalten aktiv etwas ändern. Die Beeinflussung fände stattdessen indirekt statt. Gewiss, es würde bauliche Maßnahmen in der Kantine voraussetzen. Aber danach wäre ein

reibungsloser Menschenfluss erreicht, ohne irgendwelche anderen Bereiche der Organisation verändern zu müssen und ohne die Arbeitsabläufe in der Behörde zu tangieren.

An diesem Beispiel wird vor allem deutlich, dass Problem und Lösung beim Nudging insofern zueinander passen müssen, als dass die Lösung in der Umgebung des problematisierten Verhaltens verankert wird. Die vermeintlich »wahre« Ursache von Problemen, die ich in obiger Sequenz beheben möchte, steht nicht im Fokus der Bemühungen meiner Informantin. Ihre Herangehensweise ist weniger radikal und Probleme werden vor Ort gelöst, dort wo sie sich im Verhalten zeigen. Meine Ursachenbekämpfung mag zwar ambitionierter sein, sie würde aber in fernliegende Orte führen und müsste zeitlich vor dem Verhalten ansetzen – mit unabsehbaren Folgen. Bei mir lägen Ursache, Problem und Lösung weit auseinander, während sie bei der Bekämpfung von Verhaltensproblemen alle in derselben Situation lokalisiert sind. Damit sind ein Pragmatismus und eine Lösungsorientierung verbunden, welche direkt auf Mach- und Veränderbarkeit gerichtet sind. Sie packt an Ort und Stelle an, in nächster Nähe des problematisierten Verhaltens.

Der Vollzug von Umwelt

Gleichwohl reicht es nicht aus, Lösungen in der Umgebung von lokalisierten Problemen zu verorten. Bei der Umgestaltung von Umgebungen wird zudem die Frage virulent, wie sie zur Umwelt der Beeinflussten werden können. Die Umgestaltungen werden in Antizipation eines zukünftigen Zustandes unternommen, in dem sich – nach der Änderung der Umgebung – auch ein anderes Verhalten zeigen soll. Die Umgebung muss also so verändert werden, dass sie in die Aktivitäten derjenigen, die beeinflusst werden sollen, hineingezogen werden kann. Dies möchte ich an einem Beispiel verdeutlichen: Bei der Exkursion zum Flughafen, von der ich schon weiter oben berichtete, hielten wir uns eine Zeit lang in der Abflughalle eines neu gebauten Terminals auf, in der zu diesem Zeitpunkt kaum Passagierverkehr war. Wir konnten die Umgebung also ohne durch sie hindurchfließende Passagierströme betrachten, und ließen uns stattdessen vom Chef der Agentur darlegen, wie sie von den Passagieren wahrgenommen werde. Er sprach frustriert davon, dass seine verhaltenswissenschaftlichen Gestaltungsvorgaben hier falsch umgesetzt wurden:

»As soon as creative people come in, everything just fucks up. I tell you: don't work with creative people!«. Die zuständige Architekturfirma habe

Input von Leuten bekommen, die seit vielen Jahren mit Behavioural Insight arbeiten, diesen aber völlig falsch umgesetzt. Beispielsweise sei es ein Ziel gewesen, die Wartenden in der Abflughalle an die Ränder des Raumes zu schleusen, damit der Gang in der Mitte möglichst frei bleibt. Deshalb war im Entwurf vorgesehen, die Stühle am Rand des Raumes zu polstern und die näher am Gang liegenden Stühle ungepolstert zu lassen. Das sei von den Gestalter:innen zwar übernommen worden, aber die Polsterung habe jetzt den exakt gleichen Farbton wie das Holz der Stühle. Im Entwurf habe die Farbe der Polster einen sehr großen Kontrast zum Holz der Stühle aufgewiesen, so dass sie von den Passagieren beim Betreten der Wartehalle, leicht wahrgenommen werden könnte, obwohl ihre Blicke auf die Anzeigetafeln fixiert sind. Aber jetzt, wo der Kontrast zu gering und die Polster nicht wahrnehmbar sind, ergebe das gesamte Prinzip keinen Sinn mehr. (Notiz 12.11.19)

In dieser Sequenz beklagt mein Informant die in seinen Augen fehlerhafte Umsetzung seiner Lösungs idee, bei der mit dem Kontrast der Stühle ein entscheidendes Element – und mit ihm der intendierte Steuerungseffekt – verloren gegangen sei. In der Unzufriedenheit meines Informanten wird der Unterschied zwischen einer Umgebung und einer Umwelt im Sinne Uexkülls besonders deutlich. Die Polsterung der Stühle ist zwar Teil der Umgebung der Passagiere, weil sie sich in räumlicher Nähe und prinzipieller Erreichbarkeit zu ihnen befindet. Doch im entscheidenden Moment, wenn beim Betreten der Wartehalle die Aufmerksamkeit der Passagiere von der Anzeigetafel absorbiert ist, wird sie von ihnen nicht wahrgenommen. Sie wird nicht Teil der *Merkwelt* der Passagiere, kann deshalb auch nicht Teil ihrer *Wirkwelt* sein, und wird somit nicht als Umwelt relevant für ihr Verhalten (vgl. Uexküll 1956: 22).

Mit Uexküll gedacht ist Umwelt also nicht einfach eine räumliche Umgebung, sondern entsteht als »lebendige[r] Vollzug von Umwelt« (Block 2016: 64) nur aus jenen Teilen der Umgebung, die wahrgenommen werden und so für die Aktivitäten eines Lebewesens relevant sind. Wenn ich mit meinen Informant:innen im obigen Beispiel in der leeren Wartehalle stehe und wir über die Polsterung der Stühle sprechen, dann gibt es zwar eine Umgebung, aber keine Umwelt der Passagiere: »Remove the organism, and the *Umwelt* disappears with it.« (Ingold 2011: 80) Uexküll betont mit großem Nachdruck, dass Umwelt von den Lebewesen selbst konstituiert wird und deshalb nur durch ihre Aktivitäten entsteht:

Das formende Prinzip, das den Organismus mit der Umwelt zusammenführt, sitzt im Tier und nicht, wie man lächerlicherweise behauptet, in der Außenwelt. Von der Außenwelt übernimmt das formende Prinzip nur ganz bestimmte Bruchteile, aus denen es mit dem Organismus zusammen eine höhere Einheit bildet. (Uexküll 1909: 128f.)

Die so verstandene Umwelt ist für ein Verständnis von Nudges äußerst hilfreich, weil damit betont werden kann, wie stark die Praktiker:innen auf Annahmen über die Wahrnehmung der von ihnen Beeinflussten angewiesen sind. Sie sind mit der Herausforderung konfrontiert, Umgebungen so umzugestalten, dass sie durch das Nadelöhr der Merkgorgane der Beeinflussten in deren Umwelt gezogen werden können. Und meist sind die Beeinflussten mit anderen Dingen beschäftigt oder abgelenkt, weshalb Aufmerksamkeit stets eine knappe Ressource darstellt. Das obige Beispiel der kontrastarmen Stühle ist nur eines von vielen, bei dem es für die Praktiker:innen genau um die Frage geht, wie sie bestimmte Aspekte der Umgebung in die Umwelt der zu Beeinflussenden schleusen können, obwohl jene ihren »Interpretationsstrahl« (Eißbach 2011: 58) auf andere Dinge richten. Nudging operiert also immer an der Grenze oder in der Peripherie der bewussten Wahrnehmung.

Der von Uexküll so stark betonte Vollzugscharakter von Umwelt, bei dem immer nur ein Bruchteil der Umgebung zur Umwelt wird, unterscheidet das Konzept beispielsweise vom Affordanzkonzept des Umweltpsychologen James Gibson, das in der Techniksoziologie und den Science and Technology Studies inzwischen einen festen Platz eingenommen hat (vgl. Schulz-Schaeffer 2021). Gibson bezeichnet Affordanzen als das, »[what] the environment [...] offers the animal, what it provides or furnishes, either for good or ill« (Gibson 1979: 127). Dieser Definition folgend, kann die Intention, die Polsterung der Stühle im Wartebereich möglichst auffällig zu gestalten, auch als Versuch beschrieben werden, sie mit bestimmten Affordanzen auszustatten. Jedoch lässt sich mit dem Affordanzkonzept eine entscheidende Schwierigkeit der Herstellung von Nudges nicht fassen. Denn anders als Uexküll denkt Gibson Affordanzen eher statisch und nicht als Vollzug. Ob sie also tatsächlich für das Verhalten eines Organismus relevant werden, bleibt begrifflich uneindeutig. Wie Ingo Schulz-Schaeffer deutlich macht, existieren Affordanzen unabhängig davon, ob sie von einem Tier wahrgenommen werden oder nicht:

[Affordances, T.S.] exist for the animal whether or not it pays attention to them or feels the need to refer to them in the actual situation. This invari-

ance arises from affordances reflecting the relation between environmental properties and properties of animal species and not the relation between environmental properties and the individual animal with its actual perceptions and views. (Schulz-Schaeffer 2021: 76)

Weil Gibson also den Vollzugscharakter des Organismus-Umwelt-Verhältnisses ausblendet, gibt es bei ihm die Tendenz, Affordanzen – obwohl er sie explizit als Relation beschreibt – in den Objekten zu lokalisieren. Beispielsweise, wenn er an anderer Stelle schreibt: »An affordance is not bestowed upon an object by a need of an observer and his act of perceiving it. The object offers what it does because it is what it is.« (Gibson 1979: 139) Ob Affordanzen nun also in den Objekten oder zwischen Objekten und Lebewesen liegen, bleibt bei Gibson uneindeutig. Den Grund für diese Uneindeutigkeit sieht Tim Ingold darin, dass es Gibson nicht gelingt, sein relationales Verständnis von Affordanzen mit einer eher statischen Sichtweise in Einklang zu bringen, in der Umwelt als eine Reihe objektiver Bedingungen vorausgesetzt wird, die unabhängig von den Lebewesen existieren (vgl. Ingold 2011: 78f.). Weil Gibson im Gegensatz zu Uexküll also nicht in Vollzügen denkt, fällt er trotz seiner Betonung des ›Dazwischen‹ immer in eine Lokalisierung von Affordanzen in den Objekten zurück.¹⁰ Damit geht ein Verständnis von Umwelt als einer mit Objekten ausgestatteten Welt einher, die immer schon da ist und in die sich die Lebewesen lediglich einfügen: »[T]he environment does not depend on the organism for its existence.« (Gibson 1979: 129)

Gibsons statisches Konzept von Umwelt ist für ein Verständnis der Praxis des Nudging weniger hilfreich. Denn die Beeinflussten bewegen sich immer in Umgebungen, in denen sie mit einer Vielzahl von Affordanzen konfrontiert sind, für die in ihrer Umwelt aber nicht gleichermaßen Platz ist. Die Herausforderung für die Praktiker:innen besteht also nicht darin, lediglich die Umgebung mit Affordanzen auszustatten. Sie müssen gezielt versuchen, auf die Umwelt der zu Beeinflussenden einzuwirken, was voraussetzt, dass sie den Vollzug dieser Umwelt permanent antizipieren. Dies bringt große epistemische Herausforderungen mit sich. Denn eine mit Uexküll verstandene Umwelt

10 Diese Tendenz zeigt sich auch in bei dem Designforscher Dan Norman, der Gibsons Konzept weiterentwickelt und popularisiert hat. Auch Norman betont zunächst, dass Affordanz eine Relation bezeichne: »Whether an affordance exists depends upon the properties of both the object and the agent.« (Norman 2013: 11) Doch genau wie Gibson fällt er dann mit der Beschreibung von »perceived affordances« in eine Sichtweise zurück, die Affordanzen im Objekt lokalisiert (vgl. Schulz-Schaeffer 2021: 76f.).

lässt sich nicht direkt beobachten. Sie ist nur durch die Beobachtung des Zusammenspiels von Umgebung und Lebewesen rekonstruierbar. Uexküll zufolge ist das

nicht so einfach, wie der Unerfahrene glauben könnte. Es ist freilich nicht schwierig ein beliebiges Tier in seiner Umgebung zu beobachten. Aber damit ist die Aufgabe keineswegs gelöst. Der Experimentator muß [sic] festzustellen suchen, welche Teile dieser Umgebung auf das Tier einwirken und in welcher Form das geschieht. (Uexküll 1909: 6)

Wenn die Praktiker:innen an der Entwicklung von Lösungen arbeiten, müssen sie also immer mit Annahmen darüber operieren, wie Menschen ihre Umgebungen wahrnehmen und wie ihr Verhalten davon beeinflusst wird. Sie müssen versuchen, Umwelt zu antizipieren, indem sie Umgebung durch die Augen derjenigen zu betrachten versuchen, deren Verhalten sie beeinflussen möchten. Für mich als Beobachter dieser Antizipation werden also die Annahmen und die unterstellten Wahrnehmungsweisen relevant, mit denen die Praktiker:innen ihre Umgestaltungen begründen.

Mit dieser Sensibilität für die unterstellten Wahrnehmungsweisen kann ich mich einem Beispiel erneut zuwenden, das uns schon im vorigen Kapitel begegnet ist. Dort habe ich von einem Treppenhaus berichtet, in dem die Umrisse eines Körpers – die ›dead person silhouette‹ – auf den Boden geklebt wurden, um sichereres Treppenverhalten zu erzeugen. Ich hatte diese etwas eigentümliche Intervention nur beiläufig erwähnt, über deren Genese ich nun nachdenken kann. Ich frage, mit welchen Annahmen über die Innenwelt der Treppengehenden hier wohl operiert wurde. Mit welchen Überlegungen bezüglich ihrer Wahrnehmungsweise und der inneren Verarbeitung des Wahrgenommenen wurde hier Umwelt antizipiert und die Umgestaltung begründet?

Am Beginn des Projektes wurde die Annahme aufgestellt, dass ein zu niedriges Risikobewusstsein der Grund dafür sein könnte, dass zu wenige Personen die Hand beim Treppengehen ans Geländer legen. In den Folien einer Zwischenpräsentation war dazu folgende Überlegung notiert:

The findings reported by employees suggest two main barriers as to why they don't act in a safe manner on stairways. The first barrier can be found in the reported low perception of specific risk factors, whereas the second barrier can be found in the low awareness of specific risk factors. A nudge

that could increase risk perception and raise awareness of specific risk factors was hypothesized as being key element in order to reduce the number of employees performing an unsafe behavior while descending company stairs. (Zwischenpräsentation)¹¹

Erst vor dem Hintergrund der Annahme, dass hier ein mangelndes Risikobewusstsein die Ursache für unsicheres Treppenverhalten sein könnte, konnte die entsprechende Umgestaltung des Treppenhauses erdacht, und das Anbringen von Aufklebern in Form einer verunglückten Person begründet werden. Es gab spezifische Annahmen darüber, wie und in welcher Form die Aufkleber auf die Treppengehenden wirken würden:

One of the expected effects of the Dead Person Silhouette was to influence employee risk perception by making them imagine, for a split second, the consequences of falling down the stairs. Though this may seem dramatic, the intervention was considered less invasive than forcing employees to watch videos of people falling down the stairs. (Zwischenpräsentation)

Auch wenn aus einer Außenperspektive die Plausibilität des Zusammenhangs der Aufkleber, dem Risikobewusstsein der Treppengehenden und der Sicherheit auf Treppen fragwürdig erscheinen mag, sind mit Blick auf die Herstellung diese Verbindungen doch rekonstruierbar. Die spezifische Umgestaltung des Treppenhauses lässt sich nun als Folge bestimmter Annahmen über die *Innenwelt* der Treppengehenden verstehen, und als Resultat eines Reflexionsprozesses darüber, welche Teile der Umgebung auf die Treppengehenden so ein-

11 Ich möchte auch hier auf zwei unterschiedliche Interpretationsweisen hinweisen, die sich mithilfe Garfinkels (1967: 197ff.) unterscheiden lassen. Eine »aktuarielle« Interpretation würde annehmen, mit Blick auf die Zwischenpräsentation wie durch ein Fenster auf die Herstellungspraxis blicken zu können, in der bestimmte unterstellte Wirkzusammenhänge auftreten, die von den Praktiker:innen ins Spiel gebracht werden. Eine »kontraktuelle« Interpretationsweise – und diese Lesart halte ich für überzeugender – interpretiert solche Dokumente ausgehend von dem Verhältnis von Autor:innen und Adressat:innen. In einer Zwischenpräsentation machen die Praktiker:innen ihren Auftraggeber:innen gegenüber explizit, dass sie, wie angekündigt, wissenschaftlich abwägend zu ihrer Intervention gelangt sind. Damit machen sie deutlich, nicht basierend auf ihrer Intuition zu agieren, sondern gestützt auf objektive wissenschaftliche Erkenntnisse.

wirken könnten, dass sie eher nach dem Treppengeländer greifen.¹² Zwischen der Umgestaltung der Umgebung und einer damit angestrebten Verhaltensänderung stehen also Annahmen über die Innenwelt der Menschen – Annahmen über das, was mir ein Informant in einem Interview einmal als »micro negotiations« beschrieb: »The psychological mechanisms involved, for instance for me deciding whether to eat a cake or not at a conference, that is a micro universe of inner negotiation.« (Interview 05.02.19)

Der Zusammenhang zwischen der Umgestaltung von Umgebungen und dem erwünschten Verhalten ist während der Arbeit an der Lösung also immer über Annahmen vermittelt, wie die Beeinflussten ihre Umgebung wahrnehmen werden und was dabei in ihnen passieren wird. Es hängt damit von den beim Nudging zur Anwendung kommenden Theorien ab, welche Interventionen hervorgebracht werden, und wie sich die Welt durch das Nudging verändert (vgl. Kalthoff/Hirschauer 2022: 345). Ich habe am Beginn dieses Kapitels das Beispiel des Lake Shore Drives in Chicago angeführt, wo eine Reihe weißer Linien auf dem Boden in den Fahrer:innen eine optische Täuschung erzeugen soll. Der intendierte Steuerungseffekt des Abbremsens wurde in diesem Beispiel also nur im unterstellten Zusammenspiel der Wahrnehmung der Fahrer:innen, der Geschwindigkeit, auf die ihre Körper in Autos beschleunigt waren, und der weißen Streifen auf dem Boden möglich. Der Steuerungseffekt von Nudges findet also immer in den Beeinflussten statt. Und egal wie begründet oder bewährt die Annahmen über die Innenwelt der Beeinflussten sind, die Umgestaltung von Umgebungen bleibt immer eine Wette, bei der zunächst unklar ist, ob sich Umwelt tatsächlich wie erhofft vollzieht.

Denn was die Beeinflussten aus ihrer Umgebung machen, lässt sich weder direkt beobachten, noch kontrollieren. Die Praktiker:innen können in die Umwelt der Beeinflussten nichts hineindrücken, sie können nur die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass etwas hineingezogen wird – und die Beeinflussten können sich immer auch anders verhalten. Dies ist ein wichtiger Teil des Selbstverständnisses des Nudging und des libertären Paternalismus, dessen *Sanft-*

12 Ein weiterer Grund, der gegen die Verwendung von Gibsons Affordanzkonzept spricht, besteht darin, dass beim Nudging durch Veränderungen der Umgebung Verhalten beeinflusst wird, welches nicht in der Nutzung bestimmter Objekte besteht. Mit Blick auf das Treppenbeispiel könnte von Affordanzen gesprochen werden, wenn beispielsweise das Treppengeländer so gestaltet würde, dass es sich besonders leicht greifen lässt. Die Umgestaltung des Bodens, um über den Umweg der Innenwelt der Treppengehenden die Hand ans Geländer zu befördern, lässt sich mit dem Begriff der Affordanz hingegen nicht erfassen.

heit (vgl. Bröckling 2017) ich mit Uexküll nun viel besser verstehen kann. Denn es hängt immer vom Lebewesen ab, welchen (Bruch-)Teil der Umgebung es zu seiner Umwelt macht. Die Praktiker:innen können bei der Entwicklung von Lösungen nur möglichst passende Angebote machen – ob die Interventionen für die Beeinflussten tatsächlich situativ relevant werden, bleibt aber eine offene Frage. Deshalb ist die Arbeit an der Lösung noch nicht abgeschlossen, wenn Veränderungen der Umgebung entwickelt wurden. Nun müssen die Praktiker:innen festzustellen versuchen, ob sich wie erhofft in der Umwelt der Beeinflussten etwas verändert. Uexküll betont, dass dies die Aufgabe eines »Experimentators« (Uexküll 1909: 6) ist, der nun, im dritten Abschnitt der Arbeit an der Lösung zum Zuge kommt.

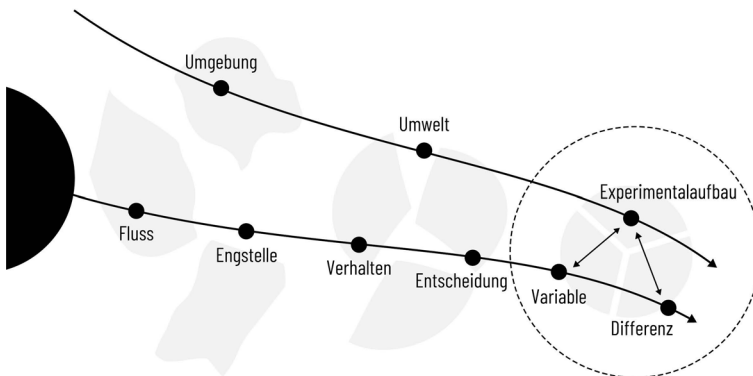
IV.3 Experimentieren

Wenn mögliche Umgestaltungen von Umgebungen konzipiert wurden, geht die Arbeit an der Lösung weiter, indem Lösungen getestet und hinsichtlich ihrer Effekte beobachtet werden. Dies ist eine Notwendigkeit, welche die Verhaltenssteuerung über Umwelten mit sich bringt. Denn wie Uexküll betont, ist es zwar eine leichte Sache, ein Lebewesen in seiner Umgebung zu beobachten, es ist jedoch viel schwieriger, herauszufinden, welcher Teil der Umgebung als Umwelt für seine Aktivitäten relevant wird. Weil der durch Nudges intendierte Steuerungseffekt nur im Zusammenspiel von Umgebung und Organismus eintritt, muss das Zusammenspiel beobachtet werden. Dies setzt voraus, die entwickelten Lösungen testweise zu implementieren und dann zu beobachten, welches Verhalten sich in der veränderten Umgebung zeigt. Nur ein Vergleich von Verhalten in unterschiedlichen Umgebungen erlaubt Rückschlüsse darauf, ob sich der lebendige Vollzug von Umwelt wie erhofft ereignet hat. Dies bringt zusätzliche Anforderungen an die Arbeit an der Lösung mit sich, denen ich nun nachgehen möchte.

Der Anspruch, die Effekte der Veränderung von Umgebungen zu messen, wurde bereits im vorigen Kapitel deutlich, als das Problem die Transformationen zur Variablen und zur Differenz durchlief. Mit Blick auf die Arbeit an der Lösung wird nun deutlich, dass es nicht reicht, verändernden Zugriff auf eine Umgebung zu erarbeiten. Ebenso wenig genügt es, Umgestaltungen dieser Umgebungen zu konzipieren und zu hoffen, dass sie zur Umwelt der Beeinflussten werden. Es ist zudem notwendig, die Lösung zu einem Experimentalaufbau weiterzuentwickeln, so dass die Effekte der Umgestaltung

der Umgebungen kontrolliert beobachtet werden können. Das Problem kann nur in eine messbare Variable transformiert werden, wenn die Voraussetzungen der Messbarkeit geschaffen sind. Zum Problem als Differenz kann es sich nur weiterentwickeln, wenn nach der Umgestaltung von Umgebungen weitere Messungen durchgeführt werden, die sich in ihrer Ausprägung von den ersten Messungen unterscheiden. Die Lösung als Experimentalaufbau bildet also den Rahmen, in dem diese beiden letzten Transformationen des Problems möglich werden. Demnach geht es nun darum, das Dreieck aus *Experimentalaufbau*, *Variable* und *Differenz* zu stabilisieren.

Abbildung IV.4 Die Lösung als Experimentalaufbau des Problems



Lösung als Experimentalaufbau

In diesem Kapitel habe ich bisher eine Reihe von Beispielen beschrieben, in denen durch die Umgestaltung von Umgebungen das Kalkül verfolgt wurde, darin anderes und präferiertes Verhalten wahrscheinlicher werden zu lassen. Durch weiße Streifen auf dem Boden sollen Autofahrer:innen abbremsen; die Gestaltung eines Anstehbereichs in Ampelfarben soll dazu führen, dass die Passkontrolle reibungsloser vonstattengeht; durch Umgestaltungen der Essensausgabe soll es zu weniger Zusammenstößen in einer Kantine kommen; und schließlich sollen Passagiere durch gut sichtbar gepolsterte Sitzgelegenheiten an die Ränder einer Abflughalle geschleust werden. Jedes dieser Beispiele gleicht einer Wette auf den Wahrnehmungsapparat der Beeinfluss-

ten. Und in keinem der Fälle können sich die Praktiker:innen im Vorfeld sicher sein, dass der erhoffte Steuerungseffekt auch eintritt. Denn die Umgestaltung von Umgebungen determiniert Verhalten nicht. Stattdessen wird den Subjekten über veränderte Umgebungen nur das Angebot einer veränderten Umwelt gemacht. Ob sie dieses Angebot annehmen, ist nicht gesagt, und um Sicherheit zu erlangen, muss es ausprobiert werden.

Auf den nächsten Seiten möchte ich ein Beispiel thematisieren, bei dem die Lösung auf beachtliche Weise ihre Gestalt veränderte, während sie zu einem Experimentalaufbau weiterentwickelt wurde. Dieses Beispiel entspringt dem Alltag der Herstellung von Nudges, in dem es – wie so oft in der Praxis – chaotisch zugeht. Das Projekt, dem dieses Beispiel entstammt, wurde von meinen Informant:innen immer wieder als ein Projekt bezeichnet, bei dem in der Planung manches schiefgelaufen war. Die Projektdauer wurde als zu kurz angesehen, und zudem gab es einige personelle Veränderungen während seiner Bearbeitung. Trotzdem lässt sich aus diesem Projekt über Nudges sehr viel lernen, weil hier eine zentrale Spannung besonders deutlich zutage tritt, welche die Arbeit an der Lösung und die Herstellung von Nudges insgesamt durchzieht. Es ist die Spannung zwischen dem Steuern und dem Messen, die es auszuhalten und auszubalancieren gilt.

Diese Spannung werde ich nun anhand eines Beispiels herausarbeiten, auf das ich im bisherigen Verlauf der Argumentation immer wieder zu sprechen kam: Das Projekt zur Erhöhung der Energieeffizienz von Einfamilienhäusern. Im Problemkapitel habe ich davon berichtet, wie eine Mitarbeiterin mir das Bezugsproblem einer zu geringen Zahl energieeffizienter Haussanierungen in Form eines Flussdiagramms auf die Tischdecke zeichnete, entlang dessen sie verschiedene Eingriffsmöglichkeiten identifiziert hatte. Am Beginn des Lösungskapitels habe ich beschrieben, wie es meinen Informant:innen gelang, den Zugriff auf eine der relevanten Umgebungen zu sichern, indem der Chef einer Immobilienfirma von einer Zusammenarbeit überzeugt werden konnte. Damit war der Zugriff auf die Engstelle der Hausbesichtigungen gesichert, in die nun so eingegriffen werden sollte, dass darin energieeffiziente Haussanierungen wahrscheinlicher werden.

Dazu wurde die Idee verfolgt, Informationen über den Energieverbrauch der zu verkaufenden Häuser, die im staatlichen Energieausweis ohnehin verfügbar waren, auf übersichtliche Weise auf einen Flyer zu drucken und diese Flyer während der Hausbesichtigungen den Interessent:innen zu überreichen. Auch mit Blick auf dieses Beispiel bewährt sich die Unterscheidung von Umgebung und Umwelt: Die Informationen zum Energieverbrauch waren auch

vor diesem Projekt in der Umgebung der Hausinteressent:innen verfügbar und prinzipiell erreichbar. Denn wenn sie sich dafür interessierten, konnten sie die Informationen im Energieausweis der Häuser »einfach« nachsehen. Über den Flyer sollte nun aber sichergestellt werden, dass die Informationen zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Form bereitstehen und somit mit größerer Wahrscheinlichkeit Teil der Umwelt der Hauskäufer:innen werden.

Der gestaltende Zugriff auf diese Umgebung war meinen Informant:innen in dem Moment geglückt, in dem der Chef der Immobilienfirma seine Kooperationsbereitschaft erklärte. Als antizipierte Umwelt war die Lösung dann vorhanden, als der Flyer konzipiert worden war. Im Verlauf der darauffolgenden Arbeit an der experimentellen Implementierung der Lösung veränderte sich ihre Gestalt jedoch beträchtlich: Der ursprünglich vorgesehene Flyer, der bei Hausbesichtigungen überreicht werden sollte, entwickelte sich im Experiment zu einem Hyperlink weiter, der von der Webseite der Immobilienfirma zu einer Webseite der Energiebehörde führte. Wenn Hausinteressent:innen nun online nach Häusern suchten, wurden ihnen auf den Seiten der einzelnen Häuser jeweils Links angezeigt, denen sie zu jenen Informationen folgen konnten, die ursprünglich als Flyer dargestellt werden sollten. In der realisierten Version der Lösung hatten es meine Informant:innen also noch immer mit Personen zu tun, die auf der Suche nach einem Haus waren. Und noch immer wurde versucht, sie eher in Kontakt mit übersichtlich dargestellten Informationen zum Energieverbrauch der Häuser zu bringen, für die sie sich interessierten. Abgesehen davon änderte sich jedoch sehr viel.

Um diese Veränderung nachzuvollziehen, müssen wir einen Schritt zurücktreten und uns den bisher rekonstruierten Verlauf der Lösungskarriere ansehen. Zunächst besteht die Arbeit an der Lösung darin, Zugriff auf die Umgebungen problematisierten Verhaltens auszuhandeln. Im weiteren Verlauf geht es darum, Veränderungen dieser Umgebung zu konzipieren, so dass sie zur Umwelt der Hauskäufer:innen werden kann. Wenn dann im Projekt die Implementierung beginnt, muss das Zusammenspiel zwischen Lösung und Problem, zwischen Umgebung und Verhalten, beobachtbar gemacht werden. Hierin liegt die Ursache, welche die großen Veränderungen der Lösung bedingte. Denn wie sollten die Praktiker:innen im Rahmen der Projektlaufzeit und der zur Verfügung stehenden Ressourcen herausfinden, ob sich am (Renovierungs-)Verhalten der Interessent:innen etwas verändert? Es genügt nicht, Umgebungen so unter Kontrolle zu bringen, dass sie verändert werden können. Es müssen dort außerdem Beobachtungen möglich sein, mit denen

die unterstellten Wirkungen auf die Umwelt der Beeinflussten erfasst werden können.

Diese Möglichkeit der Beobachtung ist eine zentrale Anforderung, um Lösungen zu Experimentalaufbauten weiterentwickeln zu können. Als am Beginn dieses Kapitels meine Informantin auf der Suche nach möglichen Kooperationen war, um Touristenströme gleichmäßiger zu verteilen, wurde diese Anforderung bereits deutlich. Zunächst wurde sie von einem Kreuzfahrtunternehmen abgewiesen, das kein Interesse an einer Zusammenarbeit zeigte. Ihre Suchbewegung kam dann dort zur Ruhe, wo sie einerseits Umgebungen identifiziert hatte, mit deren Verantwortlichen sie Problematisierungen teilte und Kooperationen etablieren konnte. Sie erwähnte aber andererseits auch einen weiteren Aspekt, der sie hoffnungsfroh stimmte: Vor Ort schien es möglich zu sein, Beobachtungen durchzuführen: »Beim Aussichtsturm gebe es ein Café, von wo aus man einen guten Blick auf die Schlange habe.« (Notiz 20.12.19) Nur durch diese Möglichkeit der Beobachtung werden Situationen zu Nudging-Situationen.

Damit gilt es, das Goffman'sche Situationsverständnis zu erweitern, auf das ich weiter oben hingewiesen habe. Situationen sind Goffman zufolge als »environment[s] of mutual monitoring possibilities« (Goffman 1964: 135) zu verstehen. Beim Nudging kommt ein weiterer und entscheidender Faktor hinzu: In den Situationen, nach denen meine Informant:innen suchen, spielt gegenseitige Beobachtbarkeit der Situationsteilnehmer:innen nur eine untergeordnete Rolle. Stattdessen muss hier vor allem eine einseitige Beobachtbarkeit gegeben sein, in der die Praktiker:innen jene Personen beobachten können, deren Verhalten es zu beeinflussen gilt. Es sind keine sozialen Situationen im Sinne Goffmans. Nudging-Situationen wären eher »environments of [unilateral, T.S.] monitoring possibilities« (ebd.).

Um zur Lösung als Experimentalaufbau werden zu können, müssen die Umgebungen also veränderbar *und* beobachtbar sein. In dieser doppelten Hinsicht müssen Umgebungen von den Praktiker:innen unter Kontrolle gebracht werden. Im Duden wird Kontrolle einerseits als »Herrschaft, Gewalt, die man über jemanden, sich, etwas hat« (Duden 2022a) definiert. Hier bezieht sich Kontrolle auf die Möglichkeit der Beeinflussung und Veränderung. Andererseits hat Kontrolle aber auch eine epistemische Dimension, in der sie als »dauernde Überwachung, Aufsicht, der jemand, etwas untersteht« (ebd.) bzw. als »Überprüfung, der jemand, etwas unterzogen wird« (ebd.) definiert wird. Vor dem Hintergrund dieser zweiten Bedeutung wird deutlich, dass Veränderbarkeit nicht ausreicht, um eine Umgebung unter Kontrolle zu haben. Stattdessen

müssen Veränderbarkeit und die Möglichkeit zur Überwachung in Einklang gebracht werden. Steuerungsambition und Messanspruch gilt es in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen.

Die schlussendlich realisierte Version des Energiesparflyers als Hyperlink auf der Website der Energiebehörde, lässt sich nun besser nachvollziehen. Denn sie ist in beiderlei Hinsicht leichter unter Kontrolle zu bringen. Betrachten wir zunächst den Herrschaftsaspekt: Die Umgestaltung der Umgebung fällt in der neuen Konzeption praktisch deutlich leichter als in der alten. Denn es ist weit weniger aufwändig, auf einer Webseite einen neuen Link zu setzen, als Immobilienmakler:innen zu instruieren, bei Hausbesichtigungen im richtigen Moment einen personalisierten Flyer zu überreichen, der für jede Hausbesichtigung rechtzeitig bereitgestellt werden muss. Während im ersten Fall lediglich die Administratorin der Webseite überzeugt werden muss, ist die Zahl der zu koordinierenden Akteur:innen im zweiten Fall um ein Vielfaches höher. Zudem ist es bei der Variante mit den Links viel leichter zu überprüfen, dass die Dinge nach Plan laufen. Ein Blick auf die Webseite genügt, um feststellen zu können, dass der Link den Vorgaben entspricht. Bei den Flyern wäre es hingegen sehr schwer zu überprüfen, ob sie jeweils im richtigen Moment der Hausbesichtigung überreicht werden.

Auch der epistemische Aspekt von Kontrolle ist in der realisierten Version leichter umzusetzen. Es ist deutlich unkomplizierter, die Aufrufzahlen einer Webseite zu analysieren, als herauszufinden, was die (quantitativen) Effekte von Flyern sind, die bei Hausbesichtigungen ausgegeben werden. Denn was sollte im Falle der Hausbesichtigungen eigentlich gemessen werden? Auf der Webseite hingegen fallen ohnehin Daten an, mit denen sich leicht überprüfen lässt, ob sich durch die Verlinkung der Seiten die Aufrufzahlen der Energiesparwebsite erhöht haben.¹³ Es ist zudem leichter, schnell auf die benötigten Fallzahlen zu kommen, um ein vorzeigbares und valides Ergebnis zu generieren. Denn die Zahl der Seitenaufrufe ist schlicht höher als die Zahl analog stattfindender Hausbesichtigungen. Damit wird zwar nicht gemessen, ob durch den Link auch die Zahl der Renovierungen gestiegen ist. Für die Praktiker:innen ergibt sich aber trotzdem ein vorzeigbares Ergebnis, das sie im Projektbericht in Form eines Balkendiagrammes prominent platzieren können, und das darauf hindeutet, dass die Verlinkung einen Effekt hat. Immer-

13 Ich werde im nächsten Kapitel noch ausführlicher darauf eingehen, dass Nudging vor allem im Digitalen, wo eine automatisierte Erhebung von Verhaltensdaten erfolgt, auf günstige Bedingungen trifft.

hin sind die Hausinteressent:innen mit dem Thema Energieeffizienz eher in Berührung gekommen. Es sind also nicht nur das Problem, seine Ursache und seine Lösung in der Situation lokalisiert. Auch die Verhaltensänderung muss vor Ort beobachtbar sein.

Ein präsentierbarer Nudge beinhaltet für meine Informant:innen nicht nur ein Problem und eine dazu passende Lösung, sondern auch Evidenz, also Aussagen über die dadurch induzierten Verhaltensänderungen. Diese können nur ermittelt werden, wenn die Umgebungen auch epistemischer Kontrolle unterliegen, so dass die Lösung zu einem *Experimentalaufbau* weiterentwickelt werden kann. Während am Beginn dieses Kapitels vor allem die Ko-Konstitution von Problem und Lösung im Fokus stand, werden nun bei der Realisierung der Lösung als Experiment die Anforderungen der Evidenz explizit. Mit Blick auf die Energiesparflyer wird deutlich, wie stark diese Anforderungen die Gestalt der Lösung beeinflussen können. In diesem Beispiel könnte es so erscheinen, als käme die Evidenz als Anforderung erst am Ende eines Projekts ins Spiel, wenn es ums Testen geht. Doch erfahrene Praktiker:innen führen diesen Messanspruch immer schon von Beginn der Projekte an mit. Das wurde am Beginn dieses Kapitels deutlich, als der Chef der Immobilienagentur zur Zusammenarbeit an einem »Experiment« überzeugt wurde.

Zweifelsohne drängt sich im Beispiel der Energiesparflyer die Frage auf, inwiefern die Verlinkung von Immobilien- und Energiesparwebseite mit Blick auf das ursprünglich formulierte Steuerungsziel einer Erhöhung energieeffizienter Haussanierungen noch eine Aussagekraft hat. Das ursprünglich formulierte Problem droht nicht nur in dem Maße aus dem Blick zu geraten, wie es in veränderbarem Verhalten lokalisiert wird; der Problembezug wird noch weiter strapaziert, wenn Lösungsversuche mit Evidenz unterfüttert werden sollen. Die Steuerungsambitionen werden also vom Messanspruch überlagert und gebremst. Dem Nudge als formativem Objekt ist somit eine besondere Spannung inhärent, die mich über gelungene Passungen von Problem, Lösung und Evidenz nur staunen lassen kann.

IV.4 Zwischenfazit zur Arbeit an der Lösung

Damit bin ich am Ende der Rekonstruktion der Arbeit an der Lösung angekommen. Ausgehend von Foucaults Diagnose einer aufkommenden Environmentalität, für die Nudging ein Paradebeispiel zu sein scheint; und ausgehend vom Begriff der Entscheidungsarchitektur, der in den Debatten zum Nudging

jenen Kontext bezeichnet, der immer schon da ist und auf menschliche Entscheidungen einwirkt, habe ich mich in diesem Kapitel an eine empirische Rekonstruktion der Arbeit an der Lösung gemacht. Statt Entscheidungsarchitektur als Substantiv zu verstehen, fragte ich danach, was Entscheidungsarchitektur als Verb bedeuten könnte, und machte dabei die konkreten Bemühungen der Praktiker:innen sichtbar, denen sie sich stellen müssen, wenn sie Verhalten über Umgebungen beeinflussen möchten. Uexkülls Konzept von Umwelt war für mich dabei ein wichtiges analytisches Werkzeug, um einerseits nachvollziehbar zu machen, wie sanft diese environmentale Form der Verhaltensbeeinflussung wirkt. Andererseits war Uexkülls Umweltbegriff auch wichtig, um zu verdeutlichen, dass die Praktiker:innen während der Arbeit an der Lösung Vollzüge von Umwelt antizipieren müssen, die sich erst später überprüfen lassen.

Indem ich die Arbeit an der Lösung als eine spezifische Tätigkeit untersuchte, wurde für mich auch nachvollziehbar, dass die Umgestaltung bestehender Umgebungen auf der Anwendung bestimmter Annahmen und Theorien darüber fußt, ob und wie Menschen Entscheidungen treffen. Das Zustandekommen der jeweils hervorgebrachten Interventionen hängt also davon ab, welche Theorien dabei zum Einsatz kommen. So konnte ich deutlich machen, wie die Praktiker:innen »mithilfe von Fachtheorien eine situative Praxis zu formatieren und zu festigen [versuchen]« (Kalthoff/Hirschauer 2022: 345).

Die Lösungskarriere erstreckt sich entlang der Zwischenstadien der Lösung als *Umgebung*, als *Umwelt* und als *Experimentalaufbau*, die mit den Phasen des *Lokalisierens*, des *Begründens* und des *Beweisens* der Problemkarriere korrespondieren. Genau wie im ersten Kapitel habe ich mit der Arbeit an der Lösung also nicht eine Phase der Herstellung eines Nudges beschrieben, die sich an andere anschließt. Stattdessen erstreckt sie sich über den gesamten Herstellungsprozess von Nudges, den ich nun aus der Perspektive der Lösung rekonstruiert habe. Dabei wurde deutlich, dass die Karrieren von Lösung und Problem auf eine enge Weise verwoben sind, so dass von einer Ko-Konstitution von Problem und Lösung gesprochen werden kann. Jede Etappe der Problemkarriere korrespondiert mit bestimmten Arbeiten an der Lösung, die sich jeweils gegenseitig bedingen.

Im Zwischenfazit zur Arbeit am Problem stellte ich Überlegungen dazu auf, welche Probleme sich einer Lösung durch das Nudging besonders anbieten. Vor dem Hintergrund der Rekonstruktion der Arbeit an der Lösung kann ich nun fragen, ob es vielleicht auch bestimmte Umgebungen gibt,

die als besonders Nudging-affin erscheinen. Auch hier lässt sich die These formulieren, dass das Gelingen eines Nudges umso wahrscheinlicher wird, je weiter rechts im Diagramm wir uns bereits befinden. Wenn Umgebungen bereits unter Kontrolle gebracht sind oder wenn dort bereits sogar die Bedingungen für (automatisierte) Beobachtungen und Messungen vorherrschen, scheint das Nudging leichter von der Hand zu gehen. So scheint es beispielsweise einen Unterschied zu machen, ob die Betreiberfirma eines Flughafens im eigenen Haus Nudges implementiert, oder ob als Beratungsfirma erst aufwändig Projektpartner:innen akquiriert und überzeugt werden müssen. Ebenso scheint es von Bedeutung zu sein, ob die Beobachtung der Effekte in der analogen Welt stattfindet oder ob hierbei bereits auf digital gespeicherte Daten zurückgegriffen werden kann.

Zu den miteinander verwobenen Problem- und Lösungskarrieren kam durch die Evidenz als drittem Teilobjekt eine zusätzliche Kraft ins Spiel. Es entsteht also der Eindruck, als seien die drei Teilobjekte nicht gleichwertig zu betrachten. Problem und Lösung scheinen enger miteinander verwoben zu sein, während die Evidenz als zusätzliche Anforderung hinzukommt. Einerseits strapaziert sie den Problembezug der Lösung, weil die Frage der Messbarkeit die Reichweite der Intervention begrenzt. Andererseits ist die Evidenz aber die notwendige Voraussetzung, um überhaupt zeigen zu können, dass die umgestalteten Umgebungen wie erhofft zu Umwelten der Beeinflussten wurden. Nudging verdankt insbesondere der Evidenz seine Überzeugungskraft. Ohne sie wären die Eingriffe in Entscheidungsarchitekturen zwar interessante Spielereien, deren Wirksamkeit jedoch ungewiss bliebe. Diesen Aspekt werde ich im folgenden Kapitel in den Fokus rücken, wenn ich mich der Herstellung von Nudges erneut widme – diesmal aus der Perspektive der ARBEIT AN DER EVIDENZ.