

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

06.04.2020

Fakultät Wirtschaft und Soziales

Department Public Management

## **Bachelor-Thesis**

**Thema:**

**Sensibilisierung von Beschäftigten für einen nachhaltigen Umgang  
mit Ressourcen**

**Erstgutachterin:** Frau Prof. Dr. Birgit Menzel

**Zweitgutachter:** Herr Wolfgang Ehrhardt

vorgelegt von

Florian Dominik Brehmer

Matrikelnummer: XXXXXXXXXX

Fachsemester: 5

Studiengruppe: RIA 17y

Wirtschaftswissenschaftlicher Studienschwerpunkt

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	IV
1. Einleitung .....	1
2. Theoretische Grundlagen der nachhaltigen Entwicklung .....	3
2.1 Nachhaltige Entwicklung .....	3
2.2 Die Dreidimensionalität der Nachhaltigkeit .....	4
2.2.1 Das Drei-Säulen-Modell .....	4
2.2.2 Die Schwächen des Drei-Säulen-Modells .....	5
2.2.3 Das integrierende Nachhaltigkeitsdreieck .....	6
2.3 Corporate Social Responsibility und dessen Abgrenzung .....	6
2.4 Schwache und starke Nachhaltigkeit .....	8
3. Theoretische Grundlagen und Theorien der Verhaltens- und Einstellungsbildung ....	9
3.1 Die Relation von Einstellung und Verhalten .....	10
3.1.1 Abgrenzung der Begrifflichkeiten .....	10
3.1.2 Die Theorie des geplanten Verhaltens .....	11
3.2 Die Theorie der kognitiven Dissonanz .....	12
3.3 Persuasive Kommunikation .....	13
3.3.1 Das Elaboration Likelihood Model .....	14
3.3.2 Abgrenzung des ELM zum Heuristic-Systematic Model .....	14
3.4 Die Theorie der Schutzmotivation nach Rogers .....	15
3.5 Das Transtheoretische Modell .....	16
3.5.1 Stadien der Verhaltensänderung im TTM .....	17
3.5.2 Veränderungsstrategien im TTM .....	18
3.5.3 Zentrale psychologische Variablen des TTM .....	19
3.6 Zwischenfazit .....	20
4. Transfermöglichkeiten der Strategien auf die Nachhaltigkeitsthematik .....	20
4.1 Primärer Fokus auf die ökologische Nachhaltigkeit .....	21
4.2 Häufige Nachhaltigkeitsbarrieren im Arbeitsalltag .....	23
4.2.1 Individuelle personengebundene Ursachen .....	23
4.2.2 Organisationsbezogene Gründe .....	25
4.3 Die Stärke routinierter Verhaltensmuster .....	26

4.4 Anwendungsmöglichkeit der TCD .....	27
4.4.1 Die TCD im Marketingbereich .....	27
4.4.2 Fehlende Parallelen zum Nachhaltigkeitsbereich .....	28
4.4.3 Abschließendes Urteil zur TCD .....	30
4.5 Mögliche Persuasionswirkung am Beispiel des ELM .....	30
4.5.1 Anwendbarkeit der zentralen Route des ELM .....	31
4.5.2 Anwendbarkeit der peripheren Route des ELM .....	31
4.5.3 Fazit zum Persuasionseinsatz .....	33
4.6 Übertragungsmöglichkeiten der PMT .....	33
4.6.1 Bisherige Einsatzbereiche .....	33
4.6.2 Anwendungsversuch der PMT .....	34
4.7 Einsatzmöglichkeiten des TTM .....	36
4.7.1 Die Motivationskomponente .....	36
4.7.2 Weitere Besonderheiten des TTM .....	37
4.8 Zwischenfazit .....	38
5. Die Entwicklung eines Konzeptes mithilfe des TTM .....	39
5.1 Ziele des Konzeptes und Vorgehen bei der Entwicklung .....	40
5.2 Die Bedeutung des Motivational Interviewing .....	41
5.3 Die Gestaltung der verschiedenen Stadien .....	42
5.3.1 Das Absichtslosigkeitsstadium .....	42
5.3.2 Das Absichtsbildungsstadium .....	44
5.3.3 Das Vorbereitungsstadium .....	46
5.3.4 Die Phasen der Handlung und Aufrechterhaltung .....	48
5.4 Kritikpunkte und Lösungsvorschläge .....	50
5.4.1 Individualität und Bedeutung der Einstellung .....	50
5.4.2 Operationalisierung des Zielverhaltens .....	52
5.5 Selbstreflexion zur Kontrolle der Zielerreichung .....	52
6. Zusammenfassung und Ausblick .....	54
Literaturverzeichnis .....	V
Anhang .....	XII
Dienstliche Erklärung .....	XX

## Abkürzungsverzeichnis

BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
CC	Corporate Citizenship
CG	Corporate Governance
CR	Corporate Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibility
ELM	Elaboration Likelihood Model
HSM	Heuristic-Systematic Model
IFRS	International Financial Reporting Standards
LZM	Lernzonenmodell
MI	Motivational Interviewing
NSM	Neues Steuerungsmodell
PMT	Theorie der Schutzmotivation (Protection Motivation Theory)
TBL	Triple Bottom Line
TCD	Theorie der kognitiven Dissonanz (Theory of Cognitive Dissonance)
TDR	Theorie der Reaktanz
TPB	Die Theorie des geplanten Verhaltens (Theory of planned behavior)
TTM	Transtheoretisches Modell
WCED	World Commission on Environment and Development

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Allgemeine Modellskizze der PMT .....	35
Abbildung 2: Das Konstrukt des TTM.....	40

# 1. Einleitung

In den vergangenen Jahren hat sich der Nachhaltigkeitsgedanke zu einem der wichtigsten Themen in der Wirtschaft, der Politik und der Gesellschaft entwickelt. Dafür sind u.a. von Menschen verursachte Naturkatastrophen verantwortlich, dessen Auswirkungen und Folgen für die Tier- und Pflanzenwelt weltweit Bestürzung auslösten. Für besonders schwere Unglücke dieser Art stehen beispielhaft die Kernreaktorexpllosion von Fukushima, die als eine der größten atomaren Katastrophen der Geschichte gilt oder die bislang schwerste Ölverseuchung durch eine gerissene Schutzvorrichtung in der Pipeline der Bohrinse „Deep Water Horizon“ des Mineralölkonzerns BP.<sup>1</sup> Außerdem zeigt die steigende Ressourcenknappheit zusätzlich, dass ein unbegrenztes Wirtschaftswachstum ohne Nachhaltigkeitsstandards langfristig nicht tragbar ist.<sup>2</sup>

Aus diesen Gründen integrieren viele Unternehmen Nachhaltigkeitskonzepte in ihre Betriebs- und Geschäftsausrichtung<sup>3</sup> und politische Akteure fordern verstärkt eine ökologische Wende in der Industriegesellschaft (Green New Deal)<sup>4</sup>. Zudem demonstrieren Teile der Weltbevölkerung in einem noch nie da gewesenen Umfang, mithilfe von Umweltorganisationen und neuen Bewegungen, wie „Fridays for Future“, für ein ökologisches Umdenken in Wirtschaft und Politik. All diese Entwicklungen haben zur Folge, dass öffentliche Nachhaltigkeitsdebatten fast täglich stattfinden und immer mehr mediale Aufmerksamkeit erhalten. Das Thema der Nachhaltigkeit ist präsenter denn je und wird in allen Bevölkerungsschichten diskutiert.

Grundsätzlich ist es nicht möglich, von einem einheitlichen Nachhaltigkeitsverständnis zu sprechen, da Nachhaltigkeit mit vielen verschiedenen Handlungsfeldern, wie z.B. umweltschonenden Energie- und Gebäudekonzepten, der Bevölkerungsentwicklung oder dem Klimaschutz verwendet wird. Aufgrund dieser Vielzahl an Schauplätzen wird daher zwischen ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit unterschieden.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Rako et al. 2018, 350

<sup>2</sup> Kropp 2019, 4

<sup>3</sup> Wagner; Henle 2008, 30

<sup>4</sup> Barbier 2010, 4

<sup>5</sup> Von Hauff 2014, 67 f.

Vor dem Hintergrund dieser komplexen Thematik beschäftigt sich die vorliegende Arbeit daher mit der folgenden zentralen Forschungsfrage: Wie können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung für einen ökologisch nachhaltigen Umgang mit den verfügbaren Ressourcen sensibilisiert werden?

Für die Beantwortung dieser Frage reicht eine alleinige positive Einstellung zu dem Thema bei weitem nicht aus, um ein umfassendes aktives nachhaltiges Verhalten zu garantieren. Laut einer repräsentativen Umfrage des Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) stufen 68% der befragten Deutschen das Thema Umwelt- und Klimaschutz als eine sehr wichtige Herausforderung der nächsten Jahre ein.<sup>6</sup> Das tatsächliche Verhalten der meisten widerspricht hingegen dieser Einstellung. So fällt z.B. der ökologische Fußabdruck<sup>7</sup> in Deutschland durchschnittlich so groß aus, dass die Bevölkerung drei Erden benötigen würde, wenn alle Menschen auf der Welt den Lebensstandard verfolgen würden, der in Deutschland vorherrscht.<sup>8</sup> Anhand dieser Umstände wird eine starke Diskrepanz zwischen der vorherrschenden Einstellung und dem tatsächlichen nachhaltigen Verhalten, in Bezug auf eine ökologisch nachhaltige Lebens- und Arbeitsweise, sichtbar.

Ziel dieser Bachelor-These wird es daher sein, einen Prozess der Verhaltensänderung aufzuzeigen, mit dem nachhaltiges Handeln und somit ein nachhaltiger Umgang mit den verfügbaren Ressourcen im Bewusstsein der Menschen verankert werden kann. Dabei wird speziell das Verhalten im Arbeits- und Büroalltag fokussiert, da die überwiegende Mehrheit der Menschen den größten aktiven Zeitanteil des Tages bei der Arbeit verbringen. Falls sich dabei an einigen Stellen explizite Besonderheiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung ergeben sollten, wird auf die Umstände verstärkt eingegangen werden. Für ein besseres Verständnis dieser Thematik werden dafür zunächst die entscheidenden Grundlagen der nachhaltigen Entwicklung erläutert und anschließend eine Auswahl von etablierten sozialpsychologischen Modellen bzw. Theorien vorgestellt. Danach werden die einzelnen Modelle hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit auf die Thematik zur Förderung eines ökologisch nachhaltigen Verhaltens überprüft.

---

<sup>6</sup> BMU; UBA (Hrsg.) 2019, 1

<sup>7</sup> Ökologischer Fußabdruck: Die Fläche, die benötigt wird, um die Menge an Energie und Rohstoffe bereitzustellen, damit der aktuelle Lebensstandard des betrachteten Individuums erhalten werden kann. (Kropp 2019, 3)

<sup>8</sup> Global Footprint Network (Hrsg.) 2019, 1

Im Rahmen dieser Übertragungsanalyse wird ein Modell favorisiert werden, mit dem ein umfassendes Konzept entworfen wird, um eine langfristige Verhaltensänderung bei den Betroffenen hervorzurufen, damit der Ressourcenverbrauch minimiert werden kann. In diesem Abschnitt wird der Hauptanteil der Bachelor-Thesis liegen. Außerdem werden explizite Kritikpunkte und Implementierungsbarrieren aufgegriffen und im Rahmen des formulierten Konzeptes mögliche Lösungsvorschläge vorgestellt. Zum Abschluss erfolgt eine Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse und es wird eine Prognose für die Zukunft aufgestellt.

## 2. Theoretische Grundlagen der nachhaltigen Entwicklung

Im folgenden Abschnitt werden die wichtigsten Begrifflichkeiten der nachhaltigen Entwicklung, die im Rahmen dieser Arbeit eine wichtige Rolle einnehmen, genauer definiert und voneinander abgegrenzt. Außerdem erfolgt eine eingehende Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Dimensionen der Nachhaltigkeit. Dazu werden die relevantesten Nachhaltigkeitsmodelle vorgestellt anhand derer deutlich werden wird, dass die verschiedenen Nachhaltigkeitskomponenten eng miteinander verflochten sind.

### 2.1 Nachhaltige Entwicklung

Es existieren eine Vielzahl von Definitionen für den Nachhaltigkeitsbegriff. Eine der etabliertesten Definitionen stammt aus dem Bericht „Our Common Future“ von der World Commission on Environment and Development (WCED) der Vereinten Nationen aus dem Jahre 1987.<sup>9</sup> Nach der Auffassung des Berichtes, auch „Brundlandt Report“ genannt, bestehe das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung darin, eine Generationengerechtigkeit zu erreichen. Die nachfolgenden Generationen sollten im Vergleich zu den Heutigen in ihrer Lebensqualität nicht schlechter gestellt sein. Einerseits sei es die oberste Priorität, die Grundbedürfnisse der armen Bevölkerung zu decken, andererseits sollen Grenzen festgelegt werden, um die gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnisse der Bevölkerung zu decken. Diese Beschränkungen sollen sich dabei an aktuellen Technologiestandards und den Empfehlungen von anerkannten Umweltorganisationen orientieren.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Lackmann 2010, 5 f.

<sup>10</sup> World Commission on Environment and Development (Hrsg.) 1987, 37



Um diesen Anforderungen der Generationengerechtigkeit im Sinne der Formulierungen der WCED gerecht zu werden, muss die nachhaltige Entwicklung ökonomische, ökologische und soziale Aspekte beachten. Die ökologische Komponente meint dabei eine Lebens- und Wirtschaftsweise, die einen effizienten Umgang mit den natürlichen Ressourcen fokussiert und dessen eigenständige Regeneration sicherstellt.<sup>11</sup> Die ökonomische Dimension beschreibt hingegen die betriebswirtschaftliche Nutzung eines Unternehmenssystems in der Form, dass ein langfristiger Fortbestand des Systems sichergestellt werden kann.<sup>12</sup> Die soziale Nachhaltigkeitsdimension fokussiert wiederum die Sicherung der Grundbedürfnisse der aktuellen und zukünftigen Gesellschaft. Dabei handelt es sich z.B. um chancengleiche Zugänge zu Bildungsangeboten und die Sicherung von sozialen Ressourcen wie Toleranz und Solidarität.<sup>13</sup>

## 2.2 Die Dreidimensionalität der Nachhaltigkeit

Nach der Veröffentlichung des „Brundlandt Report“ im Jahre 1987 wurden im Laufe der Zeit diverse Modelle entwickelt, welche die gegenseitige Verknüpfung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen darstellen sollten. Im folgenden Abschnitt werden nun zwei der relevantesten und bekanntesten Modelle vorgestellt, um die gegenseitige Abhängigkeit der Dimensionen zu verdeutlichen.

### 2.2.1 Das Drei-Säulen-Modell

Im Jahre 1998 wählte die Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des Deutschen Bundestages das Drei-Säulen-Modell als grundlegendes Konzept für die Konkretisierung der Nachhaltigkeitsidee. Das Modell setzt die drei Säulen (Ökologie, Ökonomie und Soziales) der Nachhaltigkeit gleichberechtigt nebeneinander. Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wird zudem als Dach quer über alle Säulen gezogen, sodass ein Haus entsteht. Zusätzlich werden bei Bedarf weitere Säulen, wie z.B. „Wissen“ oder „Institutionen“, angefügt.<sup>14</sup> Das Modell veranschaulicht, dass die einzelnen Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung gleichrangig und gleichzeitig berücksichtigt werden müssen und nicht nur die Gewinnerwirtschaftung das einzige unternehmerische Ziel bildet. Außerdem vertritt das Modell den Konsens der Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung von Rio de Janeiro im Jahre 1992.

---

<sup>11</sup> Stadler 2017, 95

<sup>12</sup> Lackmann 2010, 6 f.

<sup>13</sup> Stadler 2017, 95

<sup>14</sup> Ott; Döring 2011, 38

Dort wurde ein Leitbild festgelegt, welches die wesentliche Erkenntnis enthält, dass Ökologie, Ökonomie und soziale Sicherheit eine untrennbare Einheit zueinander bilden würden.<sup>15</sup> Ziel des Modells ist es daher, dies zu verdeutlichen und den Zusammenhang von umweltbezogenen, ökonomischen und sozialen Problemen darzustellen.<sup>16</sup> Außerdem wird der Anspruch verfolgt, kommenden Generationen eine fundierte Lebensgrundlage zu hinterlassen und die wesentlichen Risiken der gesellschaftlichen Entwicklung zu kennen und diese zu vermeiden. Um diesen ethischen Ansprüchen gerecht zu werden, bilden ökologische, ökonomische und soziale Ressourcen zusammen mit den natürlichen Lebensgrundlagen die Basis für die Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse. Das Drei-Säulen-Modell hat den Anspruch, diese Gegebenheiten konzeptionell abzubilden.<sup>17</sup>

### 2.2.2 Die Schwächen des Drei-Säulen-Modells

Obwohl das Drei-Säulen-Modell in der Theorie verständlich ist, werden bei dem praktischen Einsatz zur konkreten Maßnahmenentwicklung einige grundlegende Schwächen des Modells deutlich. Das Drei-Säulen-Modell genießt im politischen Diskurs eine große Beliebtheit, da es sehr flexibel eingesetzt werden kann. Das Modell ermöglicht z.B. die Aufnahme und Übertragung neuer Nachhaltigkeitskonzepte in bestehende politische Strukturen und Prozesse (Politikintegration).<sup>18</sup> Allerdings geht der inhaltliche Mehrwert dabei nicht über die Politikintegration hinaus.<sup>19</sup> Des Weiteren werden mithilfe der sozialen und ökonomischen Säule auch diverse allgemeine Zielsetzungen, wie z.B. ein nachhaltiger Exportüberschuss, mit der Nachhaltigkeitsidee in Verbindung gebracht. Durch diese Offenheit der Säulen geht eine präzise Orientierungsfunktion des Modells verloren.<sup>20</sup>

Ein weiterer Kritikpunkt besteht darin, dass das Modell eine tatsächliche Gleichrangigkeit der Säulen als gegeben voraussetzt. In der Vergangenheit wurde die ökologische Säule von der Wirtschaft und der Gesellschaft allerdings meist nachrangig behandelt, weshalb nur eine augenscheinliche Gleichberechtigung der Dimensionen besteht. Somit beachtet das Modell auch nicht, dass die ökologische Säule weitaus schutzbedürftiger ist als die anderen Säulen.

---

<sup>15</sup> Bundesamt für Naturschutz (Hrsg.) 1997, 4

<sup>16</sup> Ott 2009, 25

<sup>17</sup> Grunwald; Kopfmüller 2006, 46

<sup>18</sup> Stecker et al. 2012, 182

<sup>19</sup> Ott 2009, 26

<sup>20</sup> Sachverständigenrat für Umweltfragen (Hrsg.) 2002, 68

Die Öffnung für die Vielzahl an sozialen und ökonomischen Themen verstärkt die Ungleichheit der Säulen zudem noch zusätzlich.<sup>21</sup>

### 2.2.3 Das integrierende Nachhaltigkeitsdreieck

Um die Symmetrie und die Ausgewogenheit der drei Dimensionen besser darzustellen, wurde das Drei-Säulen-Modell weiterentwickelt. Es entstand das integrierende Nachhaltigkeitsdreieck, welches die Abhängigkeit und Verbundenheit der drei Dimensionen besser skizzieren soll.<sup>22</sup>

Um das Ziel der Gleichrangigkeit besonders zu betonen, wird bei der Darstellung bewusst ein gleichschenkliges Dreieck gewählt. Somit wird bekräftigt, dass jede Dimension mit der gleichen Intensität an Bedeutung in einem ergebnisoffenen Diskussionsprozess eingebracht werden soll und kein Bereich benachteiligt werden darf.<sup>23</sup> Die Innenfläche des Dreiecks dient zur inhaltlichen Differenzierung und Integration von unterschiedlichen Nachhaltigkeitsthemen. Dieses integrierende Nachhaltigkeitsdreieck orientiert sich dabei am Konzept des Gibbsschen Dreiecks, welches eigentlich zur graphischen Darstellung eines chemischen Gemisches aus drei verschiedenen chemischen Stoffen dient (ternäres Gemisch).<sup>24</sup> Das Dreieck ist in verschiedene Teilbereiche untergliedert, wobei jeder Nachhaltigkeitsdimension eine mathematische Komponente (X, Y oder Z) zuordnet wird. Nachhaltigkeitsaspekte können nun anhand ihrer prozentualen Intensität der Ausprägung von den unterschiedlichen Dimensionen gezielt im Dreieck angesiedelt werden. Die drei Intensitäten ergeben dabei zusammen immer 100%. Durch diese rechnerische Operationalisierung wird eine differenziertere Analyse von verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen ermöglicht.<sup>25</sup> So hätte beispielsweise die Ökoeffizienz, als ökologisch-ökonomisches Konzept, auf zwei Dimensionen, also Ökologie (X=50%) und Ökonomie (Y=50%), gleichermaßen Einfluss.<sup>26</sup>

## 2.3 Corporate Social Responsibility und dessen Abgrenzung

Wenn die Nachhaltigkeitsthematik vor einem unternehmerischen Kontext diskutiert wird, taucht dabei häufig der Begriff des Corporate Social Responsibility (CSR) auf.

---

<sup>21</sup> Ott; Döring 2011, 39

<sup>22</sup> Eine allg. Modellskizze des integrierenden Nachhaltigkeitsdreiecks befindet sich in Anhang 1

<sup>23</sup> Kleine 2008, 74

<sup>24</sup> Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (Hrsg.) 2006, 2

<sup>25</sup> Kleine 2008, 83

<sup>26</sup> Pufé 2017, 115

Damit ist das Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmens gemeint, in welchem Maße der Nachhaltigkeitsgedanke in der Unternehmenskultur und der strategischen Ausrichtung implementiert ist. Hierbei sind allerdings nur freiwillige Maßnahmen gemeint, welche über die gesetzlichen Forderungen hinausgehen. Im Verständnis des CSR werden dabei alle Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigt, welches als Triple Bottom Line (TBL) bezeichnet wird.<sup>27</sup> Der TBL-Ansatz vertritt die Auffassung, dass die Gesamtpformance eines Unternehmens nicht nur am wirtschaftlichen Erfolg gemessen werden sollte, sondern auch am Beitrag zur Umweltqualität und dem Sozialkapital.<sup>28</sup> Die Adressaten des CSR sind in erster Linie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens. Ihnen soll z.B. ein verantwortungsvoller Ressourcenverbrauch nähergebracht werden. Dabei kann es sich um den Umgang mit unmittelbaren Ressourcen (z.B. Rohstoffe) oder mit Mittelbaren (z.B. Reduzierung des Emissionsausstoßes von Schadstoffen) handeln.<sup>29</sup>

Auf den ersten Blick fällt eine begriffliche Abgrenzung zwischen CSR und nachhaltiger Entwicklung äußerst schwer. Aus diesem Grund nutzen viele Unternehmen die Begriffe in der Praxis meistens auch weitestgehend synonym. Der wesentliche Unterschied besteht allerdings darin, dass CSR als konkretes Konzept viel enger gefasst ist als nachhaltige Entwicklung allgemein. Die CSR ist der spezifische Beitrag, den Unternehmen zum nachhaltigen Wirtschaften im Sinne der drei Dimensionen leisten.<sup>30</sup>

Ein weiterer begrifflicher Verwendungsfehler ist die synonyme Verwendung von Corporate Responsibility (CR) und CSR.<sup>31</sup> CR geht allerdings, im Vergleich zur CSR, über die unternehmerische Nachhaltigkeit hinaus und umfasst weitere Kompetenzen der Unternehmensverantwortlichkeit. Hierzu zählen, neben der CSR, auch das Corporate Governance (CG) und das Corporate Citizenship (CC). CG beschreibt die verantwortungsvolle Unternehmensleitung und -kontrolle, während CC das bürgerliche Engagement des Unternehmens für das Gemeinwesen, also für die eigenen Beschäftigten und weitere externe Stakeholder, ausdrückt.<sup>32</sup>

---

<sup>27</sup> Engemann et al. 2007, 14

<sup>28</sup> EU-Kommission (Hrsg.) 2001, 30

<sup>29</sup> Engemann et al. 2007, 14

<sup>30</sup> BMAS (Hrsg.) 2020, 1

<sup>31</sup> Ebd., 1

<sup>32</sup> Osranek 2017, 41 f.

## 2.4 Schwache und starke Nachhaltigkeit

Die Aufgabe der Gesellschaft ist es, im Zuge der Generationengerechtigkeit und -verantwortung, alle unterschiedlichen Kapitalarten<sup>33</sup> in vollem Umfang und wenn möglich auch erweitert, an die zukünftigen Generationen weiterzugeben. Dieser Übergabeprozess erfolgt in der Theorie auf der Grundlage eines schwachen oder eines starken Nachhaltigkeitsansatzes. Allerdings bringen beide Nachhaltigkeitsformen einige Probleme für ihre jeweilige praktische Umsetzung mit sich.<sup>34</sup> Bei der schwachen Nachhaltigkeit stehen die Erhaltung bzw. die Weiterentwicklung der Summe aller Kapitalarten im Mittelpunkt. Bei dieser Annahme sind die verschiedenen Kapitalarten austauschbar. Das bedeutet, dass nur das Gesamtkapital erhalten werden muss, aber die konkrete Zusammensetzung nicht entscheidend ist.<sup>35</sup> Die intergenerationale Verpflichtung wäre im Sinne der schwachen Nachhaltigkeit z.B. auch dann erfüllt, wenn das Naturkapital zwar vermindert werden würde, aber die Investitionsquote einer Volkswirtschaft groß genug ist, um den wertmäßigen Verbrauch der Umweltressource zu kompensieren.

Die starke Nachhaltigkeit setzt hingegen voraus, dass es sich bei dem Naturkapital um einen begrenzten Faktor handelt und nicht durch künstlich geschaffene Ressourcen ausgetauscht werden kann.<sup>36</sup> Oberstes Ziel des starken Ansatzes ist es daher, dass nur ein begrenzter Austausch innerhalb der verschiedenen Kapitalarten stattfindet. Wenn beispielsweise ein Wald aufgrund von Abholzung verloren geht, soll z.B. in einem anderen Gebiet aufgeforstet werden.<sup>37</sup> Das Naturkapital soll dadurch möglichst uneingeschränkt den künftigen Generationen übergeben werden. Allerdings sind auch einzelne Ausnahmen mit einer entsprechenden umfassenden Begründung möglich.<sup>38</sup> Die starke Nachhaltigkeit präferiert damit deutlich die ökologische Dimension als Grundlage für das Nachhaltigkeitsverständnis, indem die Wirtschaft nur als ein Teil der Gesellschaft angesehen wird und die Gesellschaft wiederum nur einen Teil der Umwelt darstellt.<sup>39</sup> Grundsätzlich sind beide Extrempositionen als alleinige Ansätze praktisch nicht umsetzbar.

---

<sup>33</sup> Kapitalarten: Sachkapital (materielle Güter), Naturkapital (z.B. Rohstoffe), kultiviertes Kapital (z.B. Viehherden), Sozialkapital (z.B. Institutionen), Humankapital (z.B. Bildung) und Wissenskapital. (Sachverständigenrat für Umweltfragen (Hrsg.) 2002, 59)

<sup>34</sup> Grunwald; Kopfmüller 2006, 37

<sup>35</sup> Ebd., 37

<sup>36</sup> Ott; Döring 2011, 145 f.

<sup>37</sup> Grunwald 2016, 122

<sup>38</sup> Sachverständigenrat für Umweltfragen (Hrsg.) 2002, 67

<sup>39</sup> Grambow 2013, 52

Die schwache Nachhaltigkeit erkennt die Tatsache, dass Naturgüter nicht nur einen notwendigen Input für Produktionsprozesse darstellen, sondern auch weitere grundlegende ökologische und ökonomische Funktionen erfüllen, welche der Lebenserhaltung dienen und nicht künstlich hergestellt werden können. Besonders deutlich wird dieses Problem bei der Regulierung von biochemischen Kreisläufen. Zwar können einzelne ökologische Funktionen des Naturkapitals durch den technischen Fortschritt ersetzt werden, aber es können nicht alle Funktionen des entsprechenden Ökosystems aufgefangen werden.<sup>40</sup> Wenn z.B. die Ressource „sauberes Trinkwasser“ erschöpft ist, weil bei der Produktion von Wirtschaftsgütern sehr viel Wasser verunreinigt wurde, dann kann kein technisches Reinigungsverfahren mehr den weltweiten Bedarf an Trinkwasser decken.<sup>41</sup> Eine vollständige Substituierbarkeit von Naturgütern ist somit aufgrund deren Multifunktionalität unmöglich und kann nicht durch die Vermehrung von Sachkapital kompensiert werden.<sup>42</sup> Auch die alleinige Anwendung der starken Nachhaltigkeit würde Nachteile hervorrufen. Der Verzicht auf jegliche Nutzung von nicht erneuerbaren Energien würde bedeuten, dass nur von den Zinsen des natürlichen Kapitals gelebt werden dürfte. Das komplette Potential nicht erneuerbarer Energien würde somit gar nicht genutzt werden, da es nach Inanspruchnahme als unwiederbringlich verloren gelten würde und somit keiner Generation mehr zur Verfügung steht.<sup>43</sup> Aus diesen Gründen empfiehlt es sich, eine Kombination aus beiden Ansätzen als praktischen realisierbaren Mittelweg zu verfolgen. So kann eine begrenzte Substitution von Naturkapital durch künstliches Kapital zulässig sein, solange die grundlegenden Funktionen der Natur dabei erhalten bleiben. Allerdings muss darauf geachtet werden, dass die Austauschbarkeit der einzelnen ökologischen Funktionen und die jeweiligen kritischen Grenzen einzelfallabhängig betrachtet und festgelegt werden.<sup>44</sup>

### 3. Theoretische Grundlagen und Theorien der Verhaltens- und Einstellungsbildung

Die Einstellungen und das Verhalten prägen die Persönlichkeit eines Menschen. Beide Komponenten sind dafür verantwortlich, wie ein Mensch von seinem sozialen Umfeld wahrgenommen und eingeschätzt wird.

---

<sup>40</sup> Harte 1995, 195

<sup>41</sup> Grambow 2013, 51

<sup>42</sup> Harte 1995, 195

<sup>43</sup> Grunwald; Kopfmüller 2006, 38

<sup>44</sup> Ebd., 38 f.

Die Einstellungs- und Verhaltensbildung wird dabei als ein Teilbereich der Sozialpsychologie angesehen, die wiederum ein Teilgebiet der Psychologie und Soziologie darstellt. Im Folgenden werden zunächst die Begriffe Einstellung und Verhalten detailliert voneinander abgegrenzt, da deren richtige Verwendung für den weiteren Verlauf der Arbeit von wesentlicher Bedeutung ist. In dem Zusammenhang wird auch eine Theorie vorgestellt, mit dessen Hilfe menschliches Verhalten nachvollzogen und vorhergesagt werden kann. Im Anschluss werden einige ausgewählte Theorien und Modelle vorgestellt, welche bei einer praktischen Anwendung eine Einstellungs- bzw. Verhaltensänderung zu unterschiedlichsten Thematiken bei Menschen herbeiführen sollen. Aufgrund der Komplexität dieser Ansätze und ihrer Wichtigkeit für den anschließenden Transferabschnitt der Arbeit werden die Strategien umfassend und ausführlich betrachtet.

## 3.1 Die Relation von Einstellung und Verhalten

### 3.1.1 Abgrenzung der Begrifflichkeiten

Unter Einstellungen werden in erster Linie alltägliche Überzeugungen angesehen, die sich aus einem mentalen Konstrukt gebildet haben, das ein bestimmtes Werturteil gegenüber einem Objekt ausdrückt. Grundsätzlich werden Einstellungen in eine kognitive, affektive und verhaltensbezogene Ebene aufgegliedert. Die kognitive Ebene beschreibt dabei ein inhaltliches Bild, welches ein Individuum von einem Umstand, einem Gegenstand oder einer anderen Person hat. Die affektive Perspektive schließt hingegen alle emotionalen und moralischen Reaktionen ein, welche beim Anblick des Objektes ausgelöst werden und wie diese Reaktionen die Haltung zu diesem Objekt bestimmen. Die verhaltensbezogene Komponente umfasst das tatsächliche Verhalten des Individuums gegenüber des Einstellungsobjektes und beschreibt somit die konkrete Handlungsbereitschaft. Die Gewichtung der unterschiedlichen Ebenen ist immer einzelfallabhängig und orientiert sich an der individuellen Situation und dessen Inhalt sowie den beteiligten Personen. Die Ausprägungsintensität der einzelnen Ebenen ist zudem dafür verantwortlich, ob die Ebenen bewusst gesteuert oder impulsiv ausgedrückt werden und ob sie langfristig wirken oder nur vereinzelt auftreten.<sup>45</sup>

Ein Verhalten beschreibt im psychologischen Sinne hingegen die Art und Weise, wie sich ein Mensch oder Tier an seine Umwelt anpasst. Dies geschieht in Form von bewussten und unbewussten Aktivitäten.

---

<sup>45</sup> Brückner 2011, 91

Aus psychologischer Sicht ist besonders von Bedeutung, wie ein Individuum handelt und auf welche Weise es seine Aktivitäten in einer vorgegebenen Verhaltensumgebung sowie im größeren sozialen und kulturellen Kontext umsetzt. Allerdings können menschliche Verhaltensweisen, aufgrund der freien Willensausprägung, niemals vollständig rekonstruiert, einheitlich bestimmt oder genau vorhergesagt werden. Aus diesem Grund können nur wenige allgemeingültige Aussagen zu spezifischen Verhaltensweisen von Menschen in konkreten Situationen getroffen bzw. deren Reaktion vorhergesagt werden.<sup>46</sup>

### 3.1.2 Die Theorie des geplanten Verhaltens

Die Theorie des geplanten Verhaltens (TPB)<sup>47</sup> gehört zu den sozialpsychologischen Ansätzen und betrachtet die Beziehung zwischen Einstellung und Verhalten.<sup>48</sup> Ziel der TPB ist es, bestimmte Verhaltensweisen, die ein Individuum selbst beeinflussen kann, vorherzusagen und zu erklären. Allerdings geht es hierbei nicht um die Vorhersage der Folgen des Verhaltens, sondern um die Verhaltensweisen an sich. Ebenso unterstellt die TPB keinen direkten kausalen Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten. Das Verhalten hängt im Verständnis der TPB vielmehr von der Intention des Verhaltens ab, die dann das tatsächliche Verhalten bestimmt. Die Verhaltensintention setzt sich dabei aus drei Komponenten zusammen. Die erste Komponente bildet die Einstellung zu dem jeweiligen Verhalten ab. Es wurde bereits verdeutlicht, dass die Einstellung und das Verhalten nicht konform zueinander sein müssen.<sup>49</sup> Der zweite Faktor der Verhaltensintention ist die subjektive Norm. Dieser Faktor setzt sich aus zwei verschiedenen Elementen zusammen. Zum einen aus den antizipierten Erwartungen von den der jeweiligen Person nahestehenden und bedeutsamen Menschen sowie zum anderen aus der Intensität der Motivation<sup>50</sup>, diesen Wünschen und Erwartungen auch nachzukommen. Die subjektive Norm wird daher auch oft als der wahrgenommene soziale Erwartungsdruck bezeichnet. Dabei gilt, dass je intensiver dieser individuelle Druck von der betroffenen Person wahrgenommen wird, desto eher auch das erwartete Verhalten ausgeführt wird.<sup>51</sup>

---

<sup>46</sup> Stangl 2020a, 1

<sup>47</sup> TPB (eng. Theory of planned behavior)

<sup>48</sup> Eine allg. Modellskizze der TPB befindet sich in Anhang 2

<sup>49</sup> Vgl. Kap. 3.1.1

<sup>50</sup> Für eine detaillierte Abgrenzung von Motivation und Motiv s. Anhang 3a

<sup>51</sup> Ajzen 1991, 188 f.



Die dritte Komponente der Verhaltensintention ist die wahrgenommene Verhaltenskontrolle. Hierbei handelt es sich um die eigene Einschätzung der betroffenen Person, ob ein bestimmtes Verhalten realisierbar ist und ob dessen Ausführung persönlich auch gewünscht ist. Hierbei können beispielsweise externe Gegebenheiten die Durchführung der angestrebten Verhaltensweisen verhindern bzw. begünstigen. Einflüsse können z.B. die finanziell verfügbaren Mittel oder der gesundheitliche Zustand der Person sein, die auf die wahrgenommene Verhaltenskontrolle einwirken. Ein praktisches Beispiel hierfür wäre eine Person, die aus Umweltschutzgründen gerne mit dem Fahrrad zur Arbeit fahren würde, aber aufgrund von starken gesundheitlichen Einschränkungen auf das Auto angewiesen ist. Hier widersprechen sich Einstellung und Verhalten. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle bestimmt je nach ihrer Ausprägungsrichtung, ob eine Verhaltensweise durchgeführt wird oder nicht. Grundsätzlich wirkt das Konstrukt der wahrgenommenen Verhaltensweise aber nicht nur über die Verhaltensintention, sondern kann auch direkt auf das Verhalten Einfluss ausüben.<sup>52</sup>

### 3.2 Die Theorie der kognitiven Dissonanz

Die Theorie der kognitiven Dissonanz (TCD)<sup>53</sup> von Leon Festinger aus dem Jahre 1957 besagt, dass jeder Mensch nach einem Gleichgewicht innerhalb seines individuellen kognitiven Systems und somit nach Konsonanz strebt. Dieses System besteht aus einer Vielzahl von verschiedenen Kognitionen<sup>54</sup>, die in Form von Wünschen, Annahmen, selbstwahrgenommen Verhalten oder dem Verhalten anderen Individuen gegenüber auftreten. Zwischen den einzelnen Kognitionen finden sich eine Vielzahl von unterschiedlichen Beziehungen und Abhängigkeiten.<sup>55</sup>

Kognitive Dissonanz entsteht aus psychologischer Sicht immer dann, wenn zwischen den einzelnen Kognitionen ein Widerspruch empfunden wird, also aus der einen Kognition das Gegenteil einer anderen resultiert. Das Gleichgewicht des kognitiven Systems ist damit zerstört und es entsteht ein Zustand des Unbehagens. Allerdings wird nur dann kognitive Dissonanz wahrgenommen, wenn auch ein Bezug bzw. eine gewisse Relevanz zwischen den beteiligten Kognitionen existiert.

---

<sup>52</sup> Frey et al. 1993, 371 f.

<sup>53</sup> TCD (eng. Theory of Cognitive Dissonance)

<sup>54</sup> Kognitionen: Alle informationsverarbeitenden Prozesse (Wahrnehmen, Denken und Erinnern), die im Gehirn ablaufen. (Hofbauer; Dürr 2011, 174).

<sup>55</sup> Festinger 2012, 17

Ein Beispiel hierfür wäre ein Raucher, der von den gesundheitlichen Risiken des Rauchens erfährt, aber gleichzeitig auch nach idealer Gesundheit strebt.<sup>56</sup> Grundsätzlich gilt, dass mit wachsender Dissonanz auch die Motivation ansteigt, die Diskrepanz zwischen den kognitiven Elementen zu reduzieren. Zur Verringerung dieses Gegensatzes werden z.B. neue Kognitionen aufgenommen. Die betroffene Person ist im Extremfall sogar dazu bereit, eine Verhaltensänderung zu vollziehen, wenn dies nötig wäre, um ein Gleichgewicht zwischen den Kognitionen herzustellen.<sup>57</sup>

Wenn eine Einstellungsänderung im Rahmen der TCD erreicht werden soll, muss ein einstellungskonträres Verhalten bei den Betroffenen gefördert werden. Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es z.B. monetäre Anreize oder mögliche Sanktionen. Dadurch werden bei den Betroffenen positive bzw. negative Gründe erzeugt, die ein Verhalten entgegen ihrer eigentlichen Einstellung für sie selbst attraktiver macht. Dieses wird auch als konsonante Kognition bezeichnet. Je einschlägiger die Gründe für eine Akzeptanz der eigentlich abgelehnten Verhaltensweise werden, desto größer wird die kognitive Dissonanz und der Druck, diese Dissonanz durch eine Einstellungsänderung zu reduzieren.<sup>58</sup>

### 3.3 Persuasive Kommunikation

Bei der persuasiven Kommunikation (lat. persuadere = „überreden“) wird mithilfe von Botschaften versucht, das Verhalten, die Überzeugungen und die Einstellungen von anderen Menschen zu verändern. Diese soziale Einflussnahme erfolgt z.B. durch die Vermittlung von Wissen oder der Aktivierung von Emotionen und Motiven.<sup>59</sup>

Anfang der 1980er Jahre entstanden eine Reihe von Zwei-Prozess-Theorien, mit denen eine Einstellungsänderung bei Individuen erreicht werden soll. Die Theorien integrieren frühere Überlegungen der Persuasionsforschung, sind aber gleichzeitig weitaus flexibler und spezifischer als die vorherigen Ansätze. Die Zwei-Prozess-Theorien gehen von der Annahme aus, dass es zwei unterschiedliche Wege der Informationsverarbeitung gibt, welche bei einer Einstellungsänderung durchlaufen werden können. Dabei handelt es sich einerseits um die zentrale Route und andererseits um den peripheren (nebensächlichen) Pfad.<sup>60</sup>

---

<sup>56</sup> Raab et al. 2010, 42

<sup>57</sup> Deutsch; Kraus 1997, 71 f.

<sup>58</sup> Harmon-Jones; Harmon-Jones 2007, 8

<sup>59</sup> Becker et al. 2007, 70

<sup>60</sup> Marquát; Naderer 2016, 233

Zu den bekanntesten Zwei-Prozess-Theorien der Persuasion gehören das Elaboration Likelihood Model (ELM) und das Heuristic-Systematic Model (HSM). Die beiden Modelle weisen eine Reihe von Gemeinsamkeiten auf. Grundsätzlich betrachten beide Modelle die Persuasion aus einer kognitiven Sichtweise und stellen die mentalen Prozesse in den Mittelpunkt des Bewertungsprozesses von einer Nachricht. Hierbei wird deutlich, dass in beiden Modellen die kognitiven Fähigkeiten und die Motivation das Fundament für die Verarbeitung von Informationen bilden.<sup>61</sup>

### 3.3.1 Das Elaboration Likelihood Model

Das ELM von Petty und Cacioppo aus dem Jahre 1986 unterscheidet in seiner Grundstruktur auch zwischen den zwei typischen Wegen der Informationsverarbeitung.<sup>62</sup> Wenn Personen eine hohe Motivation und ausreichende kognitive Eignung vorweisen können, dann wählen sie den zentralen Weg.<sup>63</sup> Dazu wird die Qualität der Argumente bewertet und anschließend ein Urteil gefällt, ob die Einstellung geändert werden soll. Bei einer unzureichenden Motivation und fehlenden kognitiven Fähigkeiten wird nach dem ELM der periphere Verarbeitungspfad gewählt. Bei der peripheren Verarbeitung sind die inhaltlichen Aussagen der jeweiligen Information eher zweitrangig. Von Bedeutung sind hierbei vielmehr die Authentizität der Quelle, der Expertenstatus der Verfasserin bzw. des Verfassers sowie die persönliche Stimmung der informationsempfangenden Person.<sup>64</sup>

Im Jahre 2000 untersuchten James A. Forrest und Robert S. Feldmann in einer Studie, welcher Weg des ELM im Allgemeinen zu richtigeren Entscheidungen führt. Sie stellten fest, dass Personen, die den peripheren Weg einschlagen, zwar weniger motiviert sind, aber leichter zwischen falschen und wahren Aussagen unterscheiden können als Menschen, die den zentralen Verarbeitungspfad wählen. Begründet wurde dies mit der Tatsache, dass die nonverbalen Eigenschaften einer Quelle einen besseren Indikator für Täuschung darstellen als der Inhalt.<sup>65</sup>

### 3.3.2 Abgrenzung des ELM zum Heuristic-Systematic Model

Da sich die beiden Modelle sehr stark ähneln, wird das HSM hier nicht ebenfalls detailliert betrachtet. Allerdings unterscheiden sich die Ansätze in einem wesentlichen Aspekt, weshalb eine Abgrenzung durchaus sinnvoll ist.

---

<sup>61</sup> Erb; Kruglanski 2005, 118

<sup>62</sup> Petty; Cacioppo 1986, 125 f.

<sup>63</sup> Eine allg. Modellskizze des ELM befindet sich in Anhang 4

<sup>64</sup> Reinhard; Sporer 2005, 22

<sup>65</sup> Forrest; Feldman 2000, 122

Der zentrale Weg des ELM und der systematische Pfad des HSM stimmen grundsätzlich überein. Bei der peripheren Route des ELM, bzw. dem heuristischen Weg des HSM, werden allerdings unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Beim HSM findet nur die heuristische Verarbeitung<sup>66</sup> durch das Anwenden von einfachen Entscheidungsregeln statt, wie z.B. der Expertenheuristik. Hierbei wird die Meinung eines Spezialisten zu seinem Fachbereich automatisch als korrekt eingestuft, ohne die Aussagen zu überprüfen. Eine solche Heuristik wird, gemäß des HSM, immer dann angewandt, wenn sie verfügbar, kognitiv zugänglich und auf die jeweilige Situation übertragbar ist.<sup>67</sup>

Das ELM hebt dagegen die Fülle der möglichen Prozesse auf der peripheren Route hervor und stützt sich nicht nur auf den Prozess der heuristischen Verarbeitung. So werden dem peripheren Weg im ELM z.B. auch die Einstellungsbildung durch ständige Wiederholungseffekte oder das Lernen durch klassische Konditionierung<sup>68</sup> zugeordnet. An dieser Stelle wird die starke Integrationskraft des ELM sehr deutlich.<sup>69</sup>

### 3.4 Die Theorie der Schutzmotivation nach Rogers

Die Theorie der Schutzmotivation (PMT)<sup>70</sup> nach Rogers aus dem Jahre 1975 (weiterentwickelt im Jahre 1983) zählt zu den motivationalen Theorien der Verhaltensforschung. Die PMT soll erklären, wie eine wahrgenommene Bedrohung ein präventives Verhalten fördern kann, die durch einen Furchtappell<sup>71</sup> ausgelöst worden ist. Die Kernaussage der PMT besteht darin, dass eine drohende Gefährdung der eigenen oder nahestehenden Personen sowie der natürlichen Umwelt eine affektive Angstreaktion auslösen würde. Dadurch entstehe dann das Bedürfnis, die wahrgenommene Bedrohung zu beseitigen. Die Schutzmotivation setzt sich aus der individuellen Bedrohungs- und Bewältigungseinschätzung zusammen.

---

<sup>66</sup> Heuristik: Eine kognitive Strategie, die einen schnellen und einfachen Lösungsvorschlag für komplexe Sachverhalte durch starke Vereinfachung liefern soll, aber somit auch anfälliger für Fehler ist als eine ausführliche Betrachtung. (Stangl 2020b, 1)

<sup>67</sup> Wirth; Kühne 2013, 318

<sup>68</sup> Klassische Konditionierung: Ein Reiz-Reaktion-Verhalten, bei dem ein neutraler Reiz mit einem reflexauslösenden Reiz verbunden wird und nach einer gewissen Wiederholungsrate der neutrale Reiz die anschließende Reaktion alleine auslöst. (Stangl 2020c, 1)

<sup>69</sup> Wirth; Kühne 2013, 318

<sup>70</sup> PMT (eng. Protection Motivation Theory)

<sup>71</sup> Furchtappell: Eine persuasive Botschaft, die dem Empfangenden mitteilt, dass für ihn relevante Werte wie das Leben bedroht sind. Diese Nachricht soll Angst auslösen, damit eine Verhaltensänderung beim Empfänger initiiert werden kann. (BZgA (Hrsg.) 1998, 51)

Die Bedrohungseinschätzung ergibt sich dabei aus der Differenz von den erwarteten extrinsischen und intrinsischen Belohnungen bei einer Gefahrenüberwindung und dem Schweregrad der möglichen negativen Konsequenzen, falls die befürchtete Gefahr eintreten sollte.<sup>72</sup>

Die Bewältigungseinschätzung bemisst sich aus der Differenz von der Einschätzung der Wirksamkeit und der Handlungskosten. Dabei ergibt sich die Wirksamkeit wiederum aus der wahrgenommenen Zeit der Handlungswirkung (z.B. durch den Boykott einer bestimmten Ware die Produktqualität zu erhöhen) und der Selbstwirksamkeit. Die Selbstwirksamkeit beschreibt die Annahme, wie die individuellen Möglichkeiten zur Bedrohungsbewältigung beitragen können.<sup>73</sup>

Als Resultat der Bewertungsprozesse wird eine Schutzmotivation herausgebildet. Je höher dabei die Bewältigungs- und Bedrohungseinschätzung ausfällt, desto höher ist auch die Schutzmotivation. Die Höhe der Schutzmotivation ist gleichzeitig der Indikator für die Stärke der Bereitschaft, eine Verhaltensänderung zu vollziehen.<sup>74</sup> Außerdem wird in Abhängigkeit von der Bedrohungs- und Bewältigungseinschätzung entweder eine problemzugewandte oder problemabgewandte Bewältigungsstrategie gewählt. Problemzugewandte Strategien sind auf beobachtbare und bedrohungsverringende Handlungen ausgerichtet, wie z.B. der bewusste Konsum von Lebensmitteln mit Gütesiegeln. Problemabgewandte Strategien sind nicht direkt beobachtbar, da sie kognitiver Natur sind und auf die Verringerung der emotionalen Belastung abzielen. Dabei soll das Gefühl der Betroffenheit mithilfe von kognitiver Vermeidung und einem Wunschdenken reduziert werden. Eine tatsächliche Verringerung der Bedrohung wird bei den problemabgewandten Strategien nicht angestrebt.<sup>75</sup>

### 3.5 Das Transtheoretische Modell

Das Transtheoretische Modell (TTM) zählt zu den relevantesten Stadienmodellen der Verhaltensänderung. Stadienmodelle (oft auch als Phasenmodelle bezeichnet) zeigen auf, wie sich die Bereitschaft und Fähigkeit eines Individuums in einem Veränderungsprozess ändert, ein bestimmtes Verhalten anzunehmen und dieses im aktiven Handeln zu implementieren.

---

<sup>72</sup> Hoffmann et al. 2009, 16 f.

<sup>73</sup> Ebd., 17

<sup>74</sup> Schneider 2006, 428

<sup>75</sup> Hoffmann et al. 2009, 18

Dieser Verhaltenswandel durchläuft dabei verschiedene Stadien, da von der Annahme ausgegangen wird, dass Menschen nicht kontinuierlich mehr Intention entwickeln würden, sondern eine Entwicklung über mehrere Stufen durchlaufen müssten.<sup>76</sup>

Das TTM beschreibt dazu einen zielgerichteten Veränderungsprozesses von einem unerwünschten Verhalten hin zu einem Gewünschten. Dabei basiert es auf der Annahme, dass Verhaltensänderungen zu komplex sind, um von einer einzelnen Theorie abgebildet werden zu können. Aus diesem Grund werden mehrere Theorien in dem Modell zusammengefasst. Kern des TTM sind fünf bzw. sechs Stadien der Verhaltensänderung („Stages of Change“), die durchlaufen werden und zeitlich sowie inhaltlich aufeinander aufbauen.<sup>77</sup>

### 3.5.1 Stadien der Verhaltensänderung im TTM

Die erste Stufe des Prozesses wird als Absichtslosigkeitsstadium bezeichnet, da die betroffene Person keine Absicht verfolgt, sich mit dem jeweiligen Thema bewusst auseinanderzusetzen. Handlungsorientierte herkömmliche Maßnahmen würden nur auf verstärkte Gegenwehr treffen, weshalb diese Phase auch als die stabilste angesehen wird. In der zweiten Phase findet dann die Absichtsbildung statt, wobei der Person das Problem bewusst ist, aber noch keine aktive Veränderung initiiert wurde. Es besteht lediglich die Absicht etwas zu ändern.

Danach folgt das Vorbereitungsstadium, in dem die Personen für bereitgestellte Angebote empfänglich sind, eigenständig konkrete Handlungspläne entwickeln und eventuell schon erste Schritte der Veränderung unternommen haben. Allerdings wird ein konkretes Zielverhalten erst mit der vierten Stufe gezeigt. Dabei handelt es sich um die Handlungsphase, in der aktive Veränderungsversuche unternommen werden, um das alte Verhalten abzubauen. Dieses Stadium verläuft, je nach Motivationsbereitschaft des Individuums, unterschiedlich lang, weshalb die zeitliche Dimension der Phase zwischen einem Tag und sechs Monaten liegen kann.

Nachdem die Verhaltensänderung vollzogen wurde, gilt es in der fünften Phase das erreichte Zielverhalten aufrechtzuerhalten. Dazu ist es notwendig, aktive Maßnahmen zu ergreifen, um einem möglichen Rückfall in alte Verhaltensweisen bei der betroffenen Person im Vorfeld entgegenzuwirken. Als letztes folgt das Stabilisierungsstadium. In dieser Stufe sind die alten Verhaltensmuster dauerhaft aufgegeben worden und das neue Verhalten wurde verinnerlicht.

---

<sup>76</sup> Osranek 2017, 190

<sup>77</sup> Prochaska; Velicer 1997, 38

Zusätzlich werden auch hier gezielte Strategien verfolgt, um mögliche Rückfälle zu vermeiden. Diese Stufe ist allerdings nur für einige Verhaltensthematiken von Bedeutung, welche von einer hohen Rückfallgefahr geprägt sind. Hierbei könnte es sich z.B. um den Bereich der Alkohol- oder Drogensucht handeln. Die letzte Phase ist erst dann abgeschlossen, wenn keinerlei Rückfallrisiken mehr bestehen und dem Willen, das erreichte Zielverhalten beizubehalten, nichts mehr entgegensteht.<sup>78</sup>

### 3.5.2 Veränderungsstrategien im TTM

Damit die betroffenen Personen von einem Stadium in das Nächste gelangen können, werden zehn zentrale Veränderungsstrategien bzw. Prozesse („Processes of Change“) genutzt. Dabei handelt es sich um Aktivitäten und Ereignisse, die ein problematisches Verhalten und damit zusammenhängende Kognitionen und Emotionen beeinflussen und verändern. Die zehn Strategien lassen sich in kognitiv-affektive und verhaltensorientierte Strategien unterteilen.<sup>79</sup>

Kognitiv-affektive Strategien beinhalten zum einen den kognitiven Aspekt, der sich auf das Denken und Wahrnehmen bezieht. Hiermit sind Strategien gemeint, die die Einstellung und Wahrnehmung von Situationen und Verhaltensweisen beeinflussen. Zum anderen wird mit der affektiven Komponente das emotionale Erleben der Situation oder des eigenen Verhaltens fokussiert. Diese Art der Strategien ist besonders für die Personen von Bedeutung, die sich in den ersten drei Stadien (Absichtslosigkeits-, Absichtsbildungs- bzw. Vorbereitungsphase) des TTM befinden. Denn besonders am Anfang des Veränderungsprozesses stehen handlungsvorbereitende Prozesse, wie Kognitionen und Emotionen, im Vordergrund. Ein tatsächliches Verhalten wird erst in den späteren Stadien gezeigt.<sup>80</sup> Zu den kognitiv-affektiven Strategien zählen u.a. das Steigern des Problembewusstseins durch bewusstes Wahrnehmen des vorhandenen Problemverhaltens und dessen Konsequenzen sowie die vorhandenen Möglichkeiten für eine Behebung der unerwünschten Verhaltensweisen. Daraus resultiert dann die Strategie zur Neubewertung der persönlichen Umwelt, da sich die Person der Konsequenzen ihres bisherigen Verhaltens und den möglichen positiven Auswirkungen des Zielverhaltens nun bewusst ist. Außerdem zählen das emotionale Erleben des Problems durch das Herstellen von persönlicher Betroffenheit ebenso zu den kognitiv-affektiven Strategien wie die Selbstneubewertung durch das Bewusstwerden der emotionalen und kognitiven Auswirkungen des bisherigen Verhaltens.

---

<sup>78</sup> Osranek 2017, 196 f.

<sup>79</sup> Keller 2004, 35

<sup>80</sup> Osranek 2017, 200

Auch das Wahrnehmen förderlicher Umweltbedingungen zur Erleichterung der Veränderung des Problemverhaltens bilden ebenfalls eine kognitiv-affektive Strategie.<sup>81</sup>

Die verhaltensorientierten Strategien sind dagegen eher auf beobachtbares Verhalten bzw. handlungsbezogene Interventionen ausgerichtet und für die letzten beiden bzw. drei Stadien relevant. Zu dieser Art Strategien zählen z.B. die Selbstverpflichtung, also das Realisieren zur aktiven eigenverantwortlichen Veränderung des Problemverhaltens oder die Selbstverstärkung. Letztere kann mit dem Einsetzen von materiellen oder immateriellen Elementen unterstützt und verstärkt werden. Weitere verhaltensorientierte Strategien sind die Kontrolle der Umwelt, indem die Auslöser für das Problemverhalten von der betroffenen Person kontrolliert werden und gleichzeitig Anreize für das Zielverhalten gefördert werden. Damit geht auch eine Gegenkonditionierungsstrategie einher, die die ungewünschten Verhaltensweisen durch Zielführende ersetzen soll. Außerdem zählen das Nutzen hilfreicher Beziehungen, also die Annahme von sozialer Unterstützung, zu den verhaltensorientierten Strategien.<sup>82</sup>

### 3.5.3 Zentrale psychologische Variablen des TTM

Das TTM rückt mit der Entscheidungsbilanz und der Selbstwirksamkeitserwartung zwei wesentliche psychologische Variablen in den Mittelpunkt des Modells. Unter der Entscheidungsbilanz wird ein Gedankenkonstrukt verstanden, mit dem die positiven und negativen Konsequenzen einer Verhaltensänderung abgewogen werden. Bei einer näheren Betrachtung der Entscheidungsbilanz über den gesamten Zeitraum des TTM fällt auf, dass besonders im Absichtslosigkeitsstadium die Nachteile einer Verhaltensänderung deutlich dominieren. Ab der Vorbereitungsphase verschiebt sich das Verhältnis zwischen Vor- und Nachteilen dann aber deutlich in die Vorteilsrichtung.<sup>83</sup>

Die Variable der Selbstwirksamkeit beschreibt hingegen zwei weitere konträre Positionen. Auf der einen Seite steht die Überzeugung einer Person, das Zielverhalten trotz der auftretenden Prozessschwierigkeiten zu erreichen. Dagegen konkurriert auf der anderen Seite die situative Versuchung, das unerwünschte Verhalten im Angesicht einer problematischen Situation erneut zu zeigen. Dabei lässt sich grundsätzlich zwischen drei verschiedenen Versuchungssituationen unterscheiden. Die eine Situationsart ist von einem negativen Affekt oder emotionalem Stress geprägt, während die zweite Form eine soziale Situation darstellt oder aus einer positiven Absicht entstanden ist.

---

<sup>81</sup> Berge 2012, 244

<sup>82</sup> Ebd., 244

<sup>83</sup> Prochaska; Velicer 1997, 40



Die dritte Art der Versuchungssituation ist aufgrund alter Gewohnheiten entstanden.<sup>84</sup> Treten solche situativen Versuchungen verstärkt in einer Stufe des TTM auf, steigt das Risiko für die entsprechende Person in alte Verhaltensweise zurückzufallen enorm an.<sup>85</sup>

### 3.6 Zwischenfazit

Die eingehende Betrachtung der theoretischen Grundlagen zur nachhaltigen Entwicklung und den Grundzügen der Verhaltens- und Einstellungsänderung hat deutlich gemacht, dass beide Thematiken sehr umfangreich sind. Aus diesem Grund wurden aus beiden Gebieten bewusst nur die wichtigsten Begrifflichkeiten ausgewählt und näher erläutert. Besonders deutlich wurde die Komplexität anhand der vorgestellten Strategien zur Verhaltens- und Einstellungsänderung. Aufgrund der hohen Anzahl an Theorien im sozialpsychologischen Bereich wurden nur Theorien ausgewählt, welche einen gewissen Bekanntheitsgrad in der sozialpsychologischen Forschung innehaben, bereits praktische Anwendungsgebiete aufweisen können und dessen Wirksamkeit empirisch untersucht worden ist.

Im Verlauf des Kapitels wurde deutlich, dass das ELM und das HSM den Fokus verstärkt auf die Einstellungsbildung legen, während die PMT und das TTM Ansätze zur Verhaltensänderung darstellen. Bei der Anwendung der TCD können, unter den erläuterten Voraussetzungen, zudem Einstellungs- und Verhaltensänderungen hervorgerufen werden. Allerdings ist eine Einstellungsänderung mit der TCD nur durch eine starke kognitive Dissonanz zu erreichen.

## 4. Transfermöglichkeiten der Strategien auf die Nachhaltigkeitsthematik

Eine Umfrage aus dem Jahre 2019 ergab, dass 48% der befragten Deutschen den Klimawandel und die Erderwärmung als eines der drei größten Probleme des Landes ansehen. Im Russland sind es zum Vergleich hingegen nur 7% der Befragten.<sup>86</sup> Allerdings zeigte eine andere Umfrage beispielsweise, dass 51% der befragten Deutschen nur selten oder nie ein schlechtes Gewissen aufgrund der hohen Umweltbelastung verspüren, wenn sie mit dem Flugzeug verreisen.<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup> Prochaska; Velicer 1997, 40

<sup>85</sup> Osranek 2017, 201

<sup>86</sup> Ipsos (Hrsg.) (2019), 1

<sup>87</sup> Statista (Hrsg.) 2020, 1

Somit wird deutlich, dass zwar durchaus eine Einstellung für mehr Umweltschutz und ein nachhaltiges Verhalten bei vielen Menschen vorhanden ist, aber andere Themen, wie z.B. der Reisekomfort, einen höheren persönlichen Stellenwert genießen und somit ein bewusstes und umfassendes ökologisch nachhaltiges Verhalten in allen Lebensbereichen noch nicht vorhanden ist. Ziel der vorgestellten Strategien muss es demnach primär sein, das tatsächliche nachhaltige Verhalten zu fördern. Dazu wird explizit geprüft werden, welche der vorgestellten Strategien am ehesten für eine Verhaltens- und Einstellungsstärkung geeignet ist. Hierfür werden zunächst Gründe aufgezeigt, warum Beschäftigte im Arbeitsalltag nur ein geringes ökologisch nachhaltigkeitsorientiertes Verhalten zeigen und wieso Einstellungsänderungen oft schwer herbeizuführen sind. Im Anschluss wird dann überprüft, welche der vorgestellten Strategien diese Barrieren am besten auflösen und langfristig für einen nachhaltigen Umgang mit den Ressourcen sensibilisieren kann.

## 4.1 Primärer Fokus auf die ökologische Nachhaltigkeit

Der Fokus wird besonders auf die Möglichkeiten zur Sensibilisierung für ökologisch nachhaltige Verhaltensweisen gerichtet sein. Dies ist damit zu begründen, dass die ökologische Nachhaltigkeit, besonders im Vergleich zur ökonomischen Nachhaltigkeitsdimension, bei weitem nicht so fest in den Organisationskulturen und den individuellen Verhaltensweisen implementiert ist. Dazu genügt ein kurzer Blick in die historische Entwicklung der BWL.

Ökonomische Nachhaltigkeit ist auf eine langfristige Unternehmenssicherung ausgerichtet, womit sich die moderne BWL bereits seit den 1920er und 1930er Jahren beschäftigt. Es wurden z.B. Methoden des Controllings, des Managements oder der Berichterstattung entwickelt und fest in den Strukturen eines Unternehmens integriert. Außerdem sind wirtschaftliche Grundregeln mithilfe der Steuergesetzgebung und dem Handelsgesetzbuch zur Messung und Berichterstattung rechtlich definiert und verbindlich verankert worden. Mittlerweile beginnen sich sogar weltweite Standards der betriebswirtschaftlichen Rechnungslegung, wie dem International Financial Reporting Standards (IFRS), durchzusetzen.<sup>88</sup>

Auch sozial nachhaltige Maßnahmen bilden längst einen festen Bestandteil in der Organisationskultur von Unternehmen, welches besonders anhand der Fülle von Strategien für eine nachhaltige Personalentwicklung sichtbar wird.

---

<sup>88</sup> Wagner; Henle 2008, 30

Diese Entwicklung ist besonders auf den demographischen Wandel in Deutschland zurückzuführen. Immer mehr Unternehmen sind von einem Fachkräftemangel betroffen. Viele Betriebe treten in einen regelrechten Wettbewerb, um ihren quantitativen und qualitativen Personalbedarf zu decken. Daher nimmt eine langfristige und somit nachhaltige Bindung von Personal eine immer wichtigere Funktion in der Personalpolitik ein.<sup>89</sup> Viele Unternehmen setzen hierbei besonders auf die Gesundheitsförderung und eine ausgewogene Work-Life-Balance<sup>90</sup> ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Work-Life-Balance entwickelt sich für viele Beschäftigte immer mehr zu einem wichtigen Kriterium bei der Unternehmenswahl. Die Unternehmen versprechen sich davon im Gegenzug wirtschaftliche Vorteile durch weniger Krankheitsstände, geringere Fluktuation und steigende Mitarbeitermotivation.<sup>91</sup> Ebenfalls zählt auch eine langfristige Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von älteren Arbeitnehmern zu den zentralen Aufgaben einer nachhaltigen Personalentwicklung. Dies ist notwendig, damit das Wissen und die langjährige Berufserfahrung von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dem Unternehmen erhalten bleiben.<sup>92</sup>

Im ökologischen Nachhaltigkeitsbereich sind solche Entwicklungen bei weitem nicht so fortgeschritten wie bei den anderen beiden Dimensionen. Gleichwohl hat die unternehmensbezogene ökologische Nachhaltigkeit besonders in den 1990er Jahren enorm an öffentlicher Aufmerksamkeit und Bedeutung gewonnen. Es wurden z.B. Umweltmanagementsysteme, wie das ISO 14000 ff., entwickelt und in den Organisationen implementiert.<sup>93</sup> Allerdings verhalten sich viele Beschäftigte in ihrem Arbeits- und Berufsalltag nicht ökologisch nachhaltig. Dies zeigt sich oft in Form eines unüberlegten Verbrauchs von natürlichen Ressourcen. So werden z.B. E-Mails aller Art ausgedruckt oder die Belüftung der Büros nicht mit einem systematischen Heizkonzept abgestimmt. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird daher das ökologische nachhaltige Verhalten im Mittelpunkt stehen, welches oft vereinfacht als „nachhaltiges Verhalten“ bezeichnet werden wird.

Zunächst werden im folgenden Abschnitt die Barrieren betrachtet, die dafür verantwortlich sind, dass die Beschäftigten nicht ökologisch nachhaltig handeln.

---

<sup>89</sup> Öhlschlegel-Haubrock; Haubrock 2017, 12

<sup>90</sup> Work-Life-Balance: Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den beruflichen Anforderungen und den privaten Bedürfnissen und Verpflichtungen einer Person (Öhlschlegel-Haubrock; Haubrock 2017, 98)

<sup>91</sup> Öhlschlegel-Haubrock; Haubrock 2017, 98 f.

<sup>92</sup> Ebd., 104

<sup>93</sup> Wagner; Henle 2008, 30

Eine alleinige isolierte Betrachtung der ökologischen Komponente ist aufgrund der engen Verflechtung der Nachhaltigkeitssäulen trotzdem nur schwer möglich. Dies ist anhand des integrierenden Nachhaltigkeitsdreiecks deutlich geworden.<sup>94</sup> Aus diesen Gründen wird bei der späteren konkreten Anwendung einer Theorie im fünften Kapitel die Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit zwar im Vordergrund stehen, aber die formulierte Strategie wird sich teilweise auch für die Anwendung auf die anderen Nachhaltigkeitsdimensionen eignen.

## 4.2 Häufige Nachhaltigkeitsbarrieren im Arbeitsalltag

Damit eine entsprechende Strategie für mehr ökologisch nachhaltiges Verhalten auch tatsächlich umgesetzt werden kann und wirksam ist, ist es notwendig, dass die vorherrschenden personengebundenen bzw. individuellen und organisationsbezogenen Ursachen für nicht nachhaltiges Handeln bekannt sind. Denn nur dann kann überprüft werden, welche Strategie den Barrieren am besten entgegenwirken kann. Weitere externe Ursachen, wie staatliches Handeln oder rechtliche Rahmenbedingungen, schaffen zwar auch Barrieren, entziehen sich aber dem Einflussbereich des Unternehmens bzw. der öffentlichen Verwaltung und deren Beschäftigten. Deshalb werden externe Faktoren im weiteren Verlauf dieser Arbeit nicht näher berücksichtigt.

### 4.2.1 Individuelle personengebundene Ursachen

Zu den wichtigsten Gründen für nicht nachhaltiges Verhalten von Personen zählen: Fehlendes Wissen über die Auswirkungen ihres Handelns, eine fehlende Verantwortungsbereitschaft und eine generelle fehlende Veränderungsbereitschaft der Betroffenen. Die einzelnen Gründe werden nachfolgend näher erläutert.

In den 1970er Jahren wurde in Deutschland verstärkt auf eine umfassende Umweltbildung in der Bevölkerung gesetzt, um fehlendem Wissen über die globalen Zusammenhänge von Umweltpolitik und den negativen Auswirkungen der westlichen Industrie- und Konsumgesellschaft entgegen zu wirken. Allerdings hat dieses Wissen bei vielen Menschen trotz allem nicht zu einem bewussteren Konsumverhalten beigetragen. Kleidungsstücke werden weiterhin aus Niedriglohnländern bezogen, Früchte aus Afrika gekauft, anstatt auf regionale Produkte zu setzen und Fernreisen werden mit dem Flugzeug anstatt mit der Bahn angetreten.

---

<sup>94</sup> Vgl. Kap. 2.2.3

Den meisten Menschen sind die negativen Auswirkungen dieses Konsumverhaltens auf Umwelt und Klima zwar durchaus bewusst, aber der Wunsch nach einer nachhaltigen Lebensweise ist für den Großteil der Bevölkerung eben nur eine von vielen weiteren Bestrebungen und nimmt bislang noch keine sehr hohe Priorität ein.<sup>95</sup>

Eine weitere individuelle Barriere ist die fehlende Verantwortungsbereitschaft für das eigene Handeln. Diese Grundvoraussetzung für nachhaltiges Handeln ist aufgrund dessen häufig nicht gegeben, weil die Verantwortungssubjekte und -objekte meistens räumlich voneinander getrennt sind. Konkret ist damit gemeint, dass die Menschen in den Industrienationen für den Klimawandel verantwortlich sind, aber die Bevölkerung in den Entwicklungs- und Schwellenländern am meisten von den negativen ökologischen und gesundheitsgefährdenden Auswirkungen betroffen ist. Da bislang noch mit keinerlei Sanktionen für nicht nachhaltiges Verhalten zu rechnen ist, steht das Eigeninteresse der Menschen in den Industrieländern im Vordergrund<sup>96</sup>

Des Weiteren liegen oft eine Reihe von generellen Barrieren im Bereich der Veränderungsbereitschaft von Personen vor. Häufig sind z.B. Motivationsdefizite dafür verantwortlich, dass sich die Beschäftigten nicht mit den nachhaltigen Zielen und Maßnahmen ihres Unternehmens identifizieren. Oft sehen die Betroffenen dann auch keinen inhaltlichen Sinn in den Unternehmenszielen oder fühlen sich nicht persönlich davon angesprochen. Der individuelle Nutzen ist nicht erkennbar oder es fehlt generell an Anreizen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da ein nachhaltiges Verhalten beispielsweise nicht als karriererelevant erscheint. Weitere Motivationshemmnisse können auch befürchtete eingeschränkte Entscheidungs- und Handlungsspielräume oder auch geringe Partizipationsmöglichkeiten für die Beschäftigten sein.<sup>97</sup> Zudem neigen Menschen auch dazu, gewohnte Verhaltensweisen beizubehalten. Dieser Umstand wird in Kapitel 4.3 nochmals gesondert betrachtet werden, da es sich hierbei um eine der stärksten Barrieren handelt, die es gilt, gezielt mit einer entsprechenden Strategie abzubauen.

Außerdem sind Veränderungen oft mit den Ängsten verbunden, erworbene Sicherheiten zu verlieren. Diese Befürchtungen entstehen häufig zu dem Zeitpunkt, wenn grundlegende Veränderungen bei den informalen und vertrauten formalen Beziehungsverflechtungen in einer Organisation vorgenommen werden.

---

<sup>95</sup> Kropp 2019, 17 f.

<sup>96</sup> Ebd., 19

<sup>97</sup> Hasenmüller 2013, 160

Hiermit ist häufig ein sogenannter Frustrations-Regressions-Effekt verbunden. Dieser zeigt auf, dass Organisationsmitglieder immer dann Frustration verspüren, wenn bisher erfolgreiche Lösungs- und Vorgehensstrategien im gegenwärtigen Zustand als nicht mehr zielführend angesehen werden. Dieser Prozess wird häufig auch als Entwertung der bisher etablierten Strategien wahrgenommen. Viele Beschäftigte orientieren sich anschließend aber nicht an den neuen Möglichkeiten, sondern halten an den alten Lösungen fest. Ein solches Verhalten wird als Regression bezeichnet.<sup>98</sup> Wenn sogar eine ganze Gruppe die neuen Veränderungen ablehnt, dann spielt zusätzlich noch der Konformitätsgedanke<sup>99</sup> eine verstärkende Rolle und erschwert die Implementierung von Veränderungen enorm.<sup>100</sup> Eine grundlegende Einstellungsänderung ist dann erst recht nicht möglich.

#### 4.2.2 Organisationsbezogene Gründe

Auch eine Reihe von organisationalen Widerständen können Veränderungsbarrieren aufbauen. Diese hängen oft mit einer Systemträgheit zusammen, die aus der Struktur und den etablierten Mechanismen der Organisationssysteme resultiert. Diese Routinen sorgen zwar für Stabilität und eine funktionierende Handlungsbasis, aber hindern viele Unternehmen auch daran, notwendige Veränderungen anzuerkennen und zu verwirklichen. Selbst wenn einzelne Mitglieder den Veränderungen aufgeschlossen gegenüberstehen, wirkt auch hier meist die Macht der Gruppe auf das Verhalten der einzelnen Personen und löst einen Konformitätsdruck aus. Auch Gruppen, welche im Unternehmen über einen Großteil der vorhandenen Ressourcen verfügen, lehnen Veränderungen meist ab, wenn daraus eine Neuverteilung der Ressourcen resultieren könnte, die für sie persönliche Nachteile hätte.<sup>101</sup>

Zudem kann auch die Ausrichtung der Unternehmenskultur einen Wandel behindern. Dabei gilt grundsätzlich, dass eine starke Kultur gleichzeitig sehr wirkungsvoll, aber auch schwer veränderbar ist. Eine starre Unternehmenskultur bedeutet, dass sich Grundannahmen, Werte und Normen meist so verfestigt haben, dass alle Mitglieder der Organisation die gleichen Überzeugungen teilen. Dies schließt z.B. strategische Wettbewerbspositionierungen mit ein, aber auch spezielle Arbeitsweisen.

---

<sup>98</sup> Lehner 2015, S. 59

<sup>99</sup> Konformität: Beschreibt den Sachverhalt, dass das Verhalten von Personen innerhalb einer Gruppe, aufgrund eines wahrgenommenen Drucks, zur Einheitlichkeit tendiert. (Hofbauer; Dürr 2011, 141)  
(Für eine detaillierte Begriffsdefinition der Konformität s. Anhang 3b)

<sup>100</sup> Hasenmüller 2013, 161

<sup>101</sup> Wittmann 2014, 93

Wenn nun bestimmte Situationen flexible Veränderungsreaktionen erfordern, kann eine fest verankerte Unternehmenskultur sehr wandlungshemmend sein.<sup>102</sup> Beispielsweise konnte ein solcher Prozess in den letzten Jahren auch in der öffentlichen Verwaltung mit der Einführung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) beobachtet werden. Eine der wichtigsten Dimensionen des NSM ist dabei der Wandel der Verwaltungskultur hin zu mehr Effizienz und stärkerer Kundenorientierung.<sup>103</sup> Dies stieß in der Vergangenheit oft auf Widerstände, wie z.B. in Form von fehlender Identifizierung der Beschäftigten mit den neuen Strukturen.<sup>104</sup>

### 4.3 Die Stärke routinierter Verhaltensmuster

Der Mensch wird nicht ohne Grund umgangssprachlich als ein „Gewohnheitstier“ bezeichnet. Routinierte Verhaltensweisen dienen meist als Grundlage für das zukünftige Verhalten. Dieser Effekt wird noch verstärkt, wenn das bisherige Verhalten in der Vergangenheit Erfolgserlebnisse hervorgerufen hat. Dadurch entstehen feste Gewohnheiten, die nicht ohne eine grundlegende Änderung des Verhaltenskontextes verändert werden können. Diese Gewohnheiten können auch als eine Art Komfortzone des Menschen angesehen werden. Dadurch wird eine gewisse Verhaltenssicherheit suggeriert, die dem Individuum die Gewissheit vermittelt, dass es sich in seinem sozialen Umfeld richtig und angemessen verhält. Somit gewinnen die Menschen an Selbstvertrauen und Selbstsicherheit. Allerdings ist eine Weiterentwicklung nicht möglich, da die meisten Personen ihre selbstgeschaffene Komfortzone nur durch externe Einflüsse verlassen, die eine neue Situation für das Individuum darstellen, wie z.B. das Auftreten von Lebenskrisen.<sup>105</sup>

Diese Umstände können mit dem Lernzonenmodell (LZM) veranschaulicht werden. Wenn ein Mensch nun in eine neue Situation gerät, die ein Verhalten außerhalb seiner Komfortzone erfordert, dann verlässt der Mensch widerwillig seine Komfortzone und wechselt in eine Lernzone. In diesem Bereich wächst der Mensch über seine Komfortzone hinaus und sammelt neue Erfahrungen, wodurch neue Kompetenzen und Fähigkeiten erworben werden, die innerhalb der alten Komfortzone niemals hätten erlangt werden können. Außerdem beschreibt das LZM noch eine Panikzone, in der das Individuum allerdings nicht eintritt, da es die Gefahr des Scheiterns aufgrund fehlender Handlungskompetenzen als zu groß einschätzt.

---

<sup>102</sup> Hungenberg 2014, 361

<sup>103</sup> Scheidemann 2008, 41

<sup>104</sup> Ebd., 175

<sup>105</sup> Landes; Steiner 2013, 728

In dieser Phase würde die individuelle Frustration überwiegen und ein Lernen wäre nicht möglich.<sup>106</sup> Die Aufgabe einer Führungskraft wäre es, die Beschäftigten zum Verlassen ihrer Komfortzone anzuregen und sie dabei zu unterstützen. Gleichzeitig gilt es für die Führungskraft darauf zu achten, dass die Geführten nicht in die Panikzone geraten und somit überfordert werden. Des Weiteren ist eine Führungskraft dafür verantwortlich, dass die möglichen Verbesserungen einer Veränderung hervorgehoben werden und die befürchteten negativen Auswirkungen deutlich übersteigen. Nur so können die Unsicherheiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reduziert werden und das starke Beharrungsvermögen der Beschäftigten in ihrer gewohnten Komfortzone aufgelöst werden.<sup>107</sup>

## 4.4 Anwendungsmöglichkeit der TCD

Um eine Einstellungs- bzw. Verhaltensänderung mithilfe der TCD zu ermöglichen, muss eine starke Dissonanz zwischen zwei zueinander in Bezug stehenden Kognitionen vorhanden sein, sodass die betroffene Person dem daraus entstehenden Druck nicht mehr standhalten kann. Außerdem könnte auch ein sehr starker Kontrast zwischen dem Verhalten einer Person und dessen eigentlicher Einstellung dafür sorgen, dass eine grundlegende Einstellungsänderung als einziger Ausweg angesehen wird, um diesen Zustand des Unbehagens zu überwinden.<sup>108</sup> Dieser Ansatz findet bereits in einigen praktischen Bereichen Anwendung.

Im Folgenden wird der Einsatz der TCD im Marketingbereich kurz vorgestellt. Im Anschluss wird dann überprüft, ob die Voraussetzungen im Nachhaltigkeitsbereich mit denen im Bereich des Marketings vergleichbar sind und die TCD wirksam eingesetzt werden kann.

### 4.4.1 Die TCD im Marketingbereich

Die TCD wird im Marketingbereich oft zur Untersuchung der Informationsverarbeitung von Kunden während der Nachkaufphase eines Produktes eingesetzt. Ziel der TCD ist im Marketingbereich somit nicht unbedingt die Neukundengewinnung, sondern die Markenbindung durch das Aufbauen von Vertrauen und die Bestärkung von Kunden in ihren Produkteinstellungen. Das treue Markenverhalten von Kunden hat außerdem den Effekt, dass diese Kunden empfänglich auf die Werbung für ihre vertraute Marke reagieren und Werbung für andere Marken unbewusst ausblenden.

---

<sup>106</sup> Senninger 2000, 26

<sup>107</sup> Landes; Steiner 2013, 729

<sup>108</sup> Vgl. Kap. 3.2



Generell ist es so, dass kognitive Dissonanz nicht nur in der Werbung, sondern auch in allen anderen Bereichen der Marketing-Kommunikation anwendbar ist.<sup>109</sup>

Als weiteres Anwendungsfeld der TCD kann das Social-Marketing im Bereich des Gesundheitsmarketings angeführt werden. Bei vielen Menschen ist, z.B. im Umgang mit Vorsorgeuntersuchungen für lebensbedrohliche Krankheiten wie Krebs, ein Vermeidungsverhalten zu beobachten. Informationen, die über die gesundheitlichen Folgen aufklären, werden abgewertet oder als nicht relevant für die eigene Person eingestuft. Kognitive Dissonanz kann in dem Zusammenhang so eingesetzt werden, dass die persönliche Relevanz so stark hervorgehoben wird, dass ein gedankliches Ausweichen unmöglich erscheint. Außerdem kann auf diese Weise die Glaubwürdigkeit und Nützlichkeit der dissonanten Informationen herausgestellt werden, um den Vermeidungsmechanismen entgegen zu wirken. Dadurch fällt das Ausblenden der Informationen im Vergleich zum Befolgen der Ratschläge immer schwerer. Die Verstärkung der kognitiven Dissonanz ist in diesem Bereich zielführend, da nützliche Informationen eben nicht immer nach Faktenlage verarbeitet werden, so nachvollziehbar sie auch erscheinen mögen.<sup>110</sup>

#### 4.4.2 Fehlende Parallelen zum Nachhaltigkeitsbereich

Eine der grundlegenden Voraussetzungen für die Anwendbarkeit der TCD ist das Gefühl der persönlichen Verantwortung für die entstandenen Folgen des eigenen Handelns bzw. Verhaltens.<sup>111</sup> Im Gesundheitsmarketing kann diese persönliche Betroffenheit gezielt aufgegriffen werden, da die Folgen von versäumten Vorsorgeuntersuchungen für das Individuum von persönlicher Relevanz werden könnten. Dabei ist deutlich ein persönlicher Bezug zu erkennen, womit auch ein gewisses Verantwortungsbewusstsein im Eigeninteresse einhergeht. Außerdem hat das gezielte Gesundheitsmarketing mit der Zeit eine umfassende gesellschaftliche Anerkennung von Vorsorgeuntersuchungen erreicht. Somit steigt gleichzeitig der Rechtfertigungsdruck für Personen gegenüber ihrem sozialen Umfeld, wenn sie wichtige Untersuchungen nicht wahrgenommen haben. Dadurch entsteht ein gewisser Konformitätsdruck. Durch diese Umstände wird die kognitive Dissonanz im Gesundheits- und Vorsorgeverhalten der Menschen verstärkt.<sup>112</sup>

---

<sup>109</sup> Raab et al. 2010, 58

<sup>110</sup> Ebd., 58

<sup>111</sup> Cooper; Fazio 1984, 236

<sup>112</sup> Reifegerste et al. 2012, 264 f.

Wenn diese Umstände nun mit der Ausgangslage im Bereich des nachhaltigen Umgangs mit Ressourcen verglichen werden, fällt auf, dass die zentrale Barriere einer fehlenden Verantwortungsbereitschaft<sup>113</sup> mit der TCD nicht überwunden werden kann. Es fehlt dazu an den nötigen Gegensätzen zwischen den relevanten Kognitionen, wie beispielsweise „Modebewusstsein“ und „ökologischer Ressourcenschutz“.<sup>114</sup> Das bedeutet, dass von den meisten Personen bislang nur eine sehr geringe kognitive Dissonanz oder eben gar keine wahrgenommen wird. In keinem Fall ist der Druck der Dissonanz so stark, dass ein Grund für eine Anpassung des Verhaltens bestehen würde. Die Menschen fühlen sich für die Folgen ihres nicht nachhaltigen Handelns nicht verantwortlich, weil sie sich in ihrer Wahrnehmung nicht wie im Gesundheitsbereich von den Konsequenzen in naher Zukunft bedroht fühlen. Somit kann auch die Barriere einer geringen individuellen Priorität<sup>115</sup> nicht überwunden werden. Die persönliche Gesundheit nimmt eine ungleich höhere Priorität ein, als der Wunsch nachhaltig zu handeln.

Bleibt noch zu überprüfen, ob der Einsatz von Anreizen bzw. Sanktionen als Instrument zur Steigerung von kognitiver Dissonanz, ein nachhaltigeres Handeln auslösen kann. Dieses neue Verhalten könnte darin bestehen, dass die Menschen sich selbst mehr in die Verantwortung für ihr nicht nachhaltiges Handeln nehmen und es sich zum Ziel setzen, ihre Lebensbereiche aktiv ökologisch nachhaltiger zu gestalten. Grundsätzlich ist in dem Zusammenhang anzumerken, dass Sanktionen aller Art nie langfristig wirksam sind. Es wird zwar ein unerwünschtes Verhalten verhindert, aber eben auch kein alternatives Verhalten, bis auf das Unterlassen der nicht gewünschten Verhaltensweisen, aufgezeigt. Ebenfalls sind aus ethischer Sicht Sanktionen bzw. Strafen auch nicht wünschenswert, gesellschaftlich oft nicht anerkannt und im Extremfall auch rechtlich nicht durchsetzbar. Der Einsatz von Belohnungen spielt zwar auch in anderen sozialpsychologischen Strategien, wie z.B. dem TTM, eine Rolle, wird dort aber nur als eine von weiteren Komponenten zur Verhaltensänderung angesehen.<sup>116</sup> Außerdem sind insbesondere monetäre Anreize für Beschäftigte im öffentlichen Dienst schon aufgrund rechtlicher Vorschriften nicht umsetzbar.

---

<sup>113</sup> Vgl. 4.2.1

<sup>114</sup> Sommer 2018, 17

<sup>115</sup> Vgl. 4.2.1

<sup>116</sup> Osranek 2017, 186

#### 4.4.3 Abschließendes Urteil zur TCD

Somit wird deutlich, dass die TCD die vorhandenen Barrieren für mehr nachhaltiges Verhalten nicht überwinden kann. Im Gegensatz zum Gesundheitsmanagement fehlt es dem Nachhaltigkeitsbereich oft noch an der nötigen persönlichen Relevanz für das Individuum, um eine kognitive Dissonanz auszulösen. Selbst wenn Personen eine leichte kognitive Dissonanz verspüren, reicht die Intensität nicht aus, um dessen Verhalten grundlegend zu ändern bzw. dem Thema eine höhere Priorität zuzumessen. Die TCD zeigt zudem keine konkreten Lösungsansätze auf, wie vorhandenen Motivationsdefiziten im Allgemeinen entgegengewirkt werden kann. Außerdem ist es auch möglich, dass eine Person, die sich entgegen ihrer Einstellung verhält, nicht einmal bewusst wahrnimmt, woraus die Dissonanz entstanden ist. Die betroffene Thematik ist zu wenig in den Gedanken und bei den Entscheidungsprozessen präsent, sodass die Betroffenen die relevanten Kognitionen nicht bewusst miteinander in Verbindung bringen.<sup>117</sup> Ein solcher Umstand kann durchaus auch im Falle eines nicht nachhaltigen Verhaltens bei den Beschäftigten vermutet werden.

Insgesamt wird deutlich, dass die Theorie viel zu kurz greift und sich nur auf den Effekt einer kognitiven Dissonanz und dem damit verbundenen Willen zur Herstellung von Konsonanz stützt. Eine langfristige Verhaltensänderung kann in einem so komplexen Bereich daher nicht mit der TCD hervorgerufen werden.

#### 4.5 Mögliche Persuasionswirkung am Beispiel des ELM

Persuasive Kommunikation spielt wie die TCD in der Werbewirkungsforschung eine wichtige Rolle. Die unterschiedlichen Modelle sollen auf verschiedene Weisen die Konsumentinnen und Konsumenten von bestimmten Produkten mithilfe gezielter Kommunikationstechniken überzeugen. Ein Persuasionsmodell wird immer dann als erfolgreich angesehen, wenn eine Einstellungsänderung bei der Zielperson fest implementiert wurde. Da das ELM eines der einflussreichsten Modelle der Persuasion darstellt,<sup>118</sup> wird nun dessen Wirkungsweise genauer betrachtet und überprüft, ob dieses Modell auch die Barrieren für nachhaltiges Verhalten zu überwinden vermag. Aufgrund der ähnlichen Wirkungsweise wird die Anwendbarkeit des HSM nur in dem Falle geprüft, wenn sich das ELM als anwendbar erwiesen hat.

---

<sup>117</sup> Cooper; Fazio 1984, 244 f.

<sup>118</sup> Wirth; Kühne 2013, 317 f.

### 4.5.1 Anwendbarkeit der zentralen Route des ELM

Die zentrale Verarbeitung von Informationen wird von einem Individuum nur dann gewählt, wenn es sich für die Thematik interessiert und dadurch über eine hohe Verarbeitungsmotivation verfügt. Dazu muss sich die Person von dem Thema persönlich betroffen fühlen, weil es für sie relevant erscheint. Außerdem sind ausgeprägte kognitive Fähigkeiten für die zentrale Route notwendig.<sup>119</sup>

Somit scheitert die zentrale Informationsverarbeitung, in Bezug auf das Thema zur Förderung eines nachhaltigen Verhaltens, schon an der fehlenden Motivation.<sup>120</sup> Die Beschäftigten fühlen sich nicht in dem Maße persönlich von den Konsequenzen eines nicht nachhaltigen Handelns betroffen. Somit werden keine offensichtlichen Gründe wahrgenommen, die entsprechenden Argumente detaillierter zu betrachten. Es müssten demnach erst mehr Motivationsanreize geschaffen werden. Für diese Problematik formuliert der zentrale Pfad des ELM allerdings keine Handlungsoptionen. Nur wenn dieses Problem gelöst ist, befasst sich die Person mit den inhaltlichen Argumenten. Danach würde die bisherige individuelle Einstellung mit den neuen Informationen verglichen werden und ein Abwägungsprozess erfolgen. Wenn das Individuum dann von der Stärke der Argumente überzeugt wäre, würden die neuen Informationen langfristig gespeichert werden und eine Einstellungsänderung vollzogen werden. Diese neue Einstellung würde dann auf einem langfristigen und stabilen Fundament basieren.<sup>121</sup>

Da dieser Umstand allerdings nicht eintritt, ist eine änderungsresistente und stabile Einstellungsänderung auf Grundlage des zentralen Pfades des ELM nicht möglich. Hier sind deutliche Parallelen zur Anwendungsproblematik der TCD zu erkennen, die auch an einer zu geringen Veränderungsbereitschaft und fehlender Motivation scheitert.

### 4.5.2 Anwendbarkeit der peripheren Route des ELM

Da die zentrale Informationsverarbeitung nur in den wenigen Fällen eingeschlagen werden wird, bleibt noch zu überprüfen, ob eine Einstellungsänderung des Nachhaltigkeitshandelns über die periphere Route erreichbar ist. Bei dem peripheren Pfad spielt die inhaltliche Qualität der Argumente eine untergeordnete Rolle. Vielmehr entscheiden Hinweisreize, wie z.B. die Glaubwürdigkeit des Informationssendenden, darüber, inwieweit eine Botschaft akzeptiert wird oder nicht.<sup>122</sup>

---

<sup>119</sup> Wirth; Kühne 2013, 317 f.

<sup>120</sup> Vgl. Kap. 4.2.1

<sup>121</sup> Greenwald 1968, 149

<sup>122</sup> Wirth; Kühne 2013, 118

Die Voraussetzungen für das Verarbeiten der Informationen über diesen Pfad sind im vorliegenden Fall der Förderung eines nachhaltigen Verhaltens soweit gegeben. Nun ist also entscheidend, ob die Argumente von einer glaubwürdigen Quelle stammen. Da die negativen Folgen der menschlichen Lebens- und Wirtschaftsweise auf das Ökosystem sowie der vom Menschen geförderte Klimawandel erweisen sind,<sup>123</sup> gibt es eine Vielzahl von etablierten Forschungseinrichtungen, politischen Gremien und Organisationen, die Argumente für einen nachhaltigen Umgang mit Ressourcen formuliert haben. Somit ist eine seriöse Quelle für die persuasive Botschaft in jedem Fall immer vielfältig verfügbar. Ein weitere periphere Verarbeitungsweise wäre die ständige Wiederholung der wahrgenommenen Informationen. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Empfänglichkeit der Individuen für die empfangenden Botschaften ansteigt und eine Verarbeitung stattfindet.<sup>124</sup> Allerdings besteht bei einer zu exzessiven Informationswiederholung auch eine erhöhte Gefahr für das Eintreten von Reaktanz. Nach der Theorie der Reaktanz (TDR) von Brehm aus dem Jahre 1966 tritt Reaktanz immer dann auf, wenn Einschränkungen von Wahlfreiheiten vorgenommen werden. Dadurch entsteht Reaktanz und in Folge dessen die Motivation, die verlorenen Freiheiten wiederzuerlangen.<sup>125</sup> Wenn bei der persuasiven Kommunikation die Informationen nun zu aufdringlich vermittelt worden sind, entsteht gemäß der TDR mindestens eine Reaktanz gegen die Botschaft. Im schlimmsten Fall tritt sogar ein sogenannter Boomerang-Effekt ein. Dabei wird die entgegengesetzte Position der Botschaft, z.B. die gegenwärtige Sichtweise der informationsempfangenden Person, bestärkt und als attraktiver wahrgenommen.<sup>126</sup> Eine solche Wirkung kann aufgrund der momentan hohen Medienpräsenz der Nachhaltigkeitsthematik durchaus eintreten. Falls sich diese Probleme nicht zeigen und bei dem Individuum mithilfe des peripheren Pfades eine Einstellungsänderung herbeigeführt werden kann, besteht trotzdem ein weiteres Problem. Eine Einstellung, die über den peripheren Weg entsteht, ist instabil und somit nur von kurzer Dauer.<sup>127</sup> Dies stellt ein großes Problem für die Nachhaltigkeitsthematik dar. Denn die neu erlangte Einstellung soll schließlich auch langfristig erhalten bleiben.

---

<sup>123</sup> Deutsche IPCC-Koordinierungsstelle (Hrsg.), 2 f.

<sup>124</sup> Wirth; Kühne 2013, 318

<sup>125</sup> Raab et al. 2010, 65

<sup>126</sup> Moyer-Gusé 2008, 414

<sup>127</sup> Wirth; Kühne 2013, 118

### 4.5.3 Fazit zum Persuasionseinsatz

Bei den ausgewählten Zwei-Prozess-Theorien handelt es sich um Modelle, dessen primäres Ziel es ist, eine Einstellungsänderung hervorzurufen. Allerdings ist in Bezug auf ein gesteigertes nachhaltiges Handeln in erster Linie ein Umdenken für das individuelle Verhalten von Bedeutung. Selbst wenn eine Einstellungsänderung für den Nachhaltigkeitsbereich dahingehend gewünscht wäre, dass alle Menschen in Deutschland von der Relevanz des Themas überzeugt sind, würden die Modelle keine langfristige Einstellungsänderung herbeizuführen können. Das ELM würde dabei mit beiden Verarbeitungspfaden scheitern. Der zentrale Weg würde, aufgrund des momentanen Motivationsdefizits, bei vielen Personen nicht das Ziel erreichen, dass eine änderungsresistente neue Einstellung herbeiführt wird. Der periphere Weg würde zwar nicht scheitern, aber aufgrund der instabilen hervorgerufenen Einstellung das Ziel einer langfristigen Einstellungsänderung verfehlen, die von elementarer Bedeutung für ein nachhaltiges Handeln ist.

Das HSM könnte ebenfalls nicht angewandt werden, da der systematische Pfad, wie bei dem ELM, unter den gleichen Voraussetzungen scheitern würde. Der heuristische Weg hätte zwar eine Einstellungsänderung zur Folge, die aber aufgrund der heuristischen Urteilsbildung langfristig ebenso instabil wäre, wie die Einstellung, die mit dem peripheren Pfad gebildet worden ist.

## 4.6 Übertragungsmöglichkeiten der PMT

### 4.6.1 Bisherige Einsatzbereiche

Die PMT findet in der Praxis verstärkt bei Erklärungen zu gesundheitsschützenden Verhalten Anwendung. So wurde beispielsweise öfters untersucht, ob graphische und schriftliche Warnhinweise auf Zigarettenschachteln eine Verhaltensänderung bei Raucherinnen und Rauchern hervorrufen können. Warnhinweise dieser Art setzen dabei bewusst auf den Furchtappell, um die Angst vor den gesundheitlichen Folgen des Tabakkonsums bei den Konsumierenden zu verstärken. Die Ergebnisse der Studien waren nicht eindeutig. So ließ sich besonders bei Jugendlichen keine Änderung des Rauchverhaltens beobachten, wenn sie einmalig mit den Warnhinweisen konfrontiert wurden, die in schriftlicher und graphischer Form auf den Schachteln dargestellt sind.

Es wurde lediglich die Hypothese aufgestellt, dass bei intensiver und wiederholter Konfrontation mit den Hinweisen auf den Verpackungen bei vielen Betroffenen eine inhaltliche Auseinandersetzung mit den gesundheitlichen Folgen des Tabakkonsums ausgelöst wird, aus der langfristig eine positive Verhaltensänderung resultieren könnte.<sup>128</sup>

Aus diesen Erkenntnissen lässt sich schließen, dass Menschen, die offenkundig über die gesundheitlichen Risiken ihres Verhaltens im Bilde sind, ihre Verhaltensweisen trotzdem nicht verändern. Diese Reaktion kann damit begründet werden, dass Furchtappelle auch zu entgegengesetzten Reaktionen führen können, die z.B. ein Herunterspielen des Risikos oder einer Reaktanz bedeuten. Dies liegt daran, weil Furcht vorwiegend nur kurzzeitige Effekte erzielt. Die Betroffenen versuchen also ihre Angst zu überwinden, indem sie ihr Verhalten rechtfertigen.<sup>129</sup> Somit wird deutlich, dass Furchtappelle der Angst nicht zwangsläufig Verhaltensänderungen hervorrufen, wie es die PMT in der Theorie beschreibt.

#### 4.6.2 Anwendungsversuch der PMT

Aufgrund dieser uneindeutigen Ergebnisse zur Wirksamkeit der PMT im Gesundheitssektor, wird die Theorie aller Voraussicht nach noch weniger zu einem nachhaltigen ökologischen Verhalten animieren. Zu gering ist das momentane Betroffenheitsgefühl der Beschäftigten bezüglich der Konsequenzen eines nicht nachhaltigen Handelns. Gesundheitliche Folgen sind für viele noch nicht bewusst erkennbar, weshalb keine unmittelbare Bedrohung wahrgenommen wird und kein konkreter Anlass besteht, die individuelle Komfortzone zu verlassen.<sup>130</sup>

Im Hinblick auf die Ausbildung der Schutzmotivation in der PMT (schematische Darstellung in Abb. 1 auf Seite 35) wird Folgendes deutlich: Die Differenz der Bedrohungseinschätzung (Kosten-Nutzen-Kalkulation) des aktuellen Verhaltens fällt zu gering aus, um eine Schutzmotivation auszulösen. Für viele Betroffene sind keine persönlichen intrinsischen und extrinsischen Belohnungsanreize erkennbar, wenn sie ihr Verhalten ändern sollten. Außerdem fallen die befürchteten Kosten bzw. Risiken eines nicht nachhaltigen Verhaltens für viele Personen gering aus, da die eigene Gesundheit nicht unmittelbar bedroht scheint.

---

<sup>128</sup> Petersen; Lieder 2006, 256

<sup>129</sup> BZgA (Hrsg.) 1998, 101 f.

<sup>130</sup> Vgl. Kap. 4.2.1

Es fehlt an der, für die Wirksamkeit der PMT notwendigen, Angst. Die Vorteile, in der gewohnten Komfortzone zu bleiben, werden als ungleich höher eingeschätzt.<sup>131</sup>

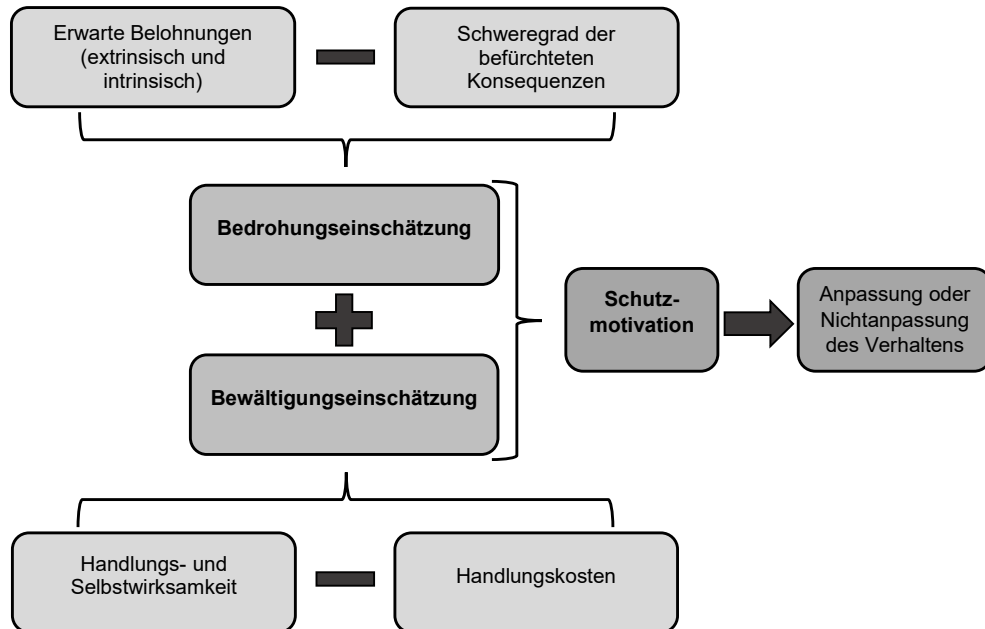


Abbildung 1: Allgemeine Modellskizze der PMT

(Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Hoffmann et al. 2009, 17)

Der zweite Bewertungsprozess der Bewältigungseinschätzung würde dagegen positiv ausfallen. Denn 79% der Befragten einer Umfrage gaben an, dass Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema in ihrem Leben darstellt und sie sich vorstellen könnten, diverse Maßnahmen für ein nachhaltigeres Verhalten umzusetzen, um die Umwelt zu schützen.<sup>132</sup> Die Befragten verfügen demnach in der Mehrheit durchaus über eine ausgeprägte Selbstwirksamkeit und der Überzeugung, dass sie mit einem nachhaltigen Verhalten positiv zum Ressourcenschutz beitragen können. Die zweite Komponente der Bewältigungseinschätzung, die Handlungskosten, würde hingegen eher gering ausfallen, da zumindest im Arbeitsalltag mit keinen monetären Mehrkosten bei einer nachhaltigen Arbeitsweise zu rechnen ist. Die Mehrheit der Betroffenen würde demnach die Auffassung vertreten, das gewünschte Verhalten erreichen zu können.

Allerdings wird nur dann eine Schutzmotivation ausgebildet, wenn die Bedrohungseinschätzung und die Bewältigungseinschätzung als hoch eingeschätzt werden (Abb. 1).<sup>133</sup> Da dies nicht der Fall ist, wird keine Verhaltensänderung für mehr nachhaltiges Handeln mithilfe der PMT eintreten.

<sup>131</sup> Vgl. Kap 4.2.1

<sup>132</sup> Statista; YouGov (Hrsg.) 2018, 1

<sup>133</sup> Hoffmann et al. 2009, 18



## 4.7 Einsatzmöglichkeiten des TTM

Das TTM wurde ursprünglich Anfang der 1980er Jahre für die Bereiche Tabakkonsum und Rauchverhalten entwickelt. Mittlerweile wird das TTM aber in vielen weiteren Bereichen, mit der Zielsetzung Verhaltensänderungen zu erreichen, wirksam eingesetzt.<sup>134</sup> Dies verstärkt grundsätzlich die Chance, dass das TTM auch zur Förderung eines nachhaltigen Verhaltens verwendet werden kann. Das Modell integriert viele verschiedene theoretische Konstrukte und nutzt die unterschiedlichen Ansätze, um sich sehr ausführlich den Möglichkeiten und Wegen der Verhaltensänderung zu widmen. Damit lässt sich auch die Vielzahl an praktischen Einsatzgebieten erklären.

### 4.7.1 Die Motivationskomponente

Aufgrund des breiten Anwendungsfeldes und der Komplexität gehört das TTM zu den populärsten Phasenmodellen. Das TTM unterscheidet sich von den anderen vorgestellten Modellen in erster Linie hinsichtlich darin, dass es erklärt, welche Intentionen ein Verhalten vorantreiben können. Das TTM rückt dazu speziell den Aspekt der Motivationsentwicklung in den Mittelpunkt. Somit werden weniger motivierte Personen nicht von einem Verhaltensänderungsprozess ausgeschlossen, sondern können mit einbezogen werden.<sup>135</sup> Besonders im Hinblick auf die zuvor häufig diskutierten Motivationsdefizite hinsichtlich eines tatsächlich nachhaltigen Handelns im Arbeitsalltag, bietet das TTM somit einen konkreten Ansatz zur Überwindung dieser Barriere. Die gezielte Motivationsförderung wird im TTM als der grundlegende Initiator für den Start des Prozesses der Verhaltensänderung angesehen. Nach Beginn des Prozesses durchläuft das Individuum dann verschiedene Entwicklungsstadien, in denen die Veränderungsbereitschaft der jeweiligen Person aufmerksam beobachtet und gezielt mit Strategien gefördert wird. Die Stadien basieren dabei auf einer Annahme von Kurt Lewin aus den 1950er Jahren. Lewin unterschied zunächst zwischen drei unterschiedlichen Stadien (Unfreezing, Moving und Refreezing), die ein Individuum bei Veränderungsprozessen durchläuft. Später entwickelte sich daraus das fünf- bzw. sechststufige TTM.<sup>136</sup>

---

<sup>134</sup> In Anhang 5 ist eine Auswahl an verschiedenen Anwendungsbereichen des TTM aufgelistet.

<sup>135</sup> Klotter 2011, 201

<sup>136</sup> Schlicht; Zinsmeister 2015, 74

In den einzelnen Stadien werden laufend verschiedene Motivationsfaktoren eingesetzt. Diese Faktoren sind meist intrinsischer Art,<sup>137</sup> da somit langfristig eine stabilere Verhaltensänderung herbeigeführt werden kann als durch extrinsische Motivationsanreize.<sup>138</sup> In Bezug auf die Thematik dieser Arbeit wird eine intrinsische Motivationsförderung favorisiert. Die Beschäftigten sollen letztendlich nach vollzogener Verhaltensänderung auch langfristig ohne externe Unterstützung oder Anreize das Verhalten beibehalten. Außerdem ist der bereits erwähnte Umstand anzuführen, dass z.B. monetäre Anreize oder Aufstiegschancen ohnehin nicht als Motivationsanreize in der öffentlichen Verwaltung dienen können.

#### 4.7.2 Weitere Besonderheiten des TTM

Das TTM bietet die Möglichkeit, auch individuelle Komponenten von den betroffenen Personen zu berücksichtigen. Dies wird z.B. dadurch deutlich, dass sich der Veränderungsprozess flexibel an das jeweilige aktuelle Stadium der Person anpassen lässt. Durch diese individuen-spezifische Vorgehensweise stellt sich das TTM ganz gezielt auf die Charaktereigenschaften des Individuums ein, weshalb ein nachhaltiger Erfolg der Verhaltensänderung sehr wahrscheinlich ist, wenn alle Stadien durchlaufen worden sind. Außerdem enden die meisten anderen Modelle bei ihren Ausführungen nach der gewünschten erreichten Verhaltensänderung. Das TTM betrachtet den Veränderungsprozess eines Menschen allerdings sehr differenziert und stellt mit dem Stadium der Aufrechterhaltung auch die langfristige Implementierung des gewünschten Verhaltens sicher.<sup>139</sup> Im Hinblick auf das Ziel, für eine nachhaltige Verhaltensweise zu sensibilisieren, ist dieser Aspekt von großer Bedeutung. Nachhaltiges Verhalten ist nicht zeitraumbegrenzt und muss aufgrund der hohen Einflussbereiche auf das Leben und der damit verbundenen Komplexität auch umfangreich unterstützt werden. Das TTM bietet hierfür eine gute Grundlage.

Ebenfalls fällt bei näherer Betrachtung der bisherigen praktischen Anwendungsgebiete des Modells auf, dass es sich häufig um Bereiche handelt, die über eine Nachhaltigkeitskomponente verfügen. Im Gesundheitsbereich wäre es beispielsweise die langfristige und somit nachhaltige Sicherstellung des gesundheitlichen Wohlbefindens.

---

<sup>137</sup> Intrinsische Motivation: Eine innere, aus sich selbst entstehende Motivation, die auftritt, wenn eine Person eine Tätigkeit aus Interessensgründen gerne ausführt. (Meinholz; Förtsch 2010, 304)

Extrinsische Motivation: Eine Motivationsform, die auf äußeren, meist monetären Anreizen, wie z.B. dem Arbeitslohn basiert. Sie bildet das Gegenstück zur intrinsischen Motivation. (Meinholz; Förtsch 2011, 304)

<sup>138</sup> Klotter 2011, 201

<sup>139</sup> Osranek 2017, 191 ff.

Somit werden auch die Erfolgsaussichten eines TTM-Einsatzes zur Förderung eines nachhaltigen Verhaltens, im Bereich des verantwortungsvollen Ressourcenumganges, zusätzlich bekräftigt.<sup>140</sup>

Ein weiterer Vorteil des TTM besteht darin, dass Rückfälle als ein integraler Bestandteil von Veränderungsprozessen angesehen werden und das TTM diesen Umstand berücksichtigt. Dieser konstruktive Umgang mit Rückschlägen wird als ein Mittel zur Erhöhung der Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung angesehen. Im Sinne des TTM wird die Erfahrung des Misserfolges lehrreich verarbeitet, um für den nächsten Versuch eine passendere Zielerreichungsstrategie auszuwählen. So kann das betroffene Individuum trotz vorangegangener Rückschläge immer wieder in das nächstfolgende Veränderungsstadium eintreten.<sup>141</sup>

Aufgrund der hohen Komplexität der Förderung eines nachhaltigeren Verhaltens, ist auch in diesem Fall mit Rückschlägen zu rechnen. Somit bietet es sich an, dass auf ein Modell gesetzt wird, das selbst in der Lage ist, auf diese Misserfolge strategisch zu reagieren.

## 4.8 Zwischenfazit

Nach einer umfassenden Analyse der Übertragungsmöglichkeiten der vorgestellten Modelle und Theorien ist deutlich geworden, dass das primäre Ziel einer konkreten Strategie zunächst sein muss, die Beschäftigten für mehr nachhaltiges Verhalten zu motivieren. Dafür eignet sich am besten das TTM. Die Motivationskomponente steht bei dem TTM deutlich im Mittelpunkt und wird durch unterschiedliche kognitiv-affektive und verhaltensorientierte Strategien über den gesamten Veränderungsprozess hinweg gefördert. Außerdem begleitet das TTM bei einem praktischen Einsatz die einzelnen Beschäftigten gezielt durch die verschiedenen Veränderungsphasen. Ebenso besteht die Möglichkeit, bei auftretenden Problemen und Rückschlägen angemessen zu reagieren, damit der Prozess erfolgreich durchgeführt werden kann. Außerdem kann den vorhandenen Nachhaltigkeitsbarrieren gezielt mit den zur Verfügung stehenden Strategien entgegengewirkt werden.

Die PMT kann hingegen ausgeschlossen werden, weil ein konkreter Furchtappell von den meisten Personen gar nicht wahrgenommen wird. Somit kann kein Angstgefühl ausgelöst werden, welches zu einer Verhaltensänderung motivieren würde.

---

<sup>140</sup> Osraneck 2017, 193 f.

<sup>141</sup> Berge 2012, 243

Das ELM und das HSM setzen hingegen auf eine Einstellungsänderung. Da die deutliche Mehrheit der Menschen allerdings einem nachhaltigen Verhalten nicht abgeneigt begegnet,<sup>142</sup> steht das tatsächliche Verhalten im Fokus. Somit können das ELM und das HSM auch ausgeschlossen werden.

Für die Wirksamkeit der TCD müsste eine starke kognitive Dissonanz zwischen den relevanten Kognitionen von den Beschäftigten wahrgenommen werden. Erst dann können die alten Verhaltensmuster aufgebrochen und die Komfortzone verlassen werden. Dazu muss ein Übergang in die Lernzone gemäß des LZM stattfinden, um neue Verhaltensweisen auszubilden.<sup>143</sup> Im Anschluss würde dann eine stärkere kognitive Dissonanz entstehen, sodass die TCD mit ihren Effekten für eine langfristige Anpassung von Verhalten und Einstellung angewandt werden könnte. Allerdings ist für viele Beschäftigte noch keine ausreichende kognitive Dissonanz spürbar, weshalb die Theorie im jetzigen Zustand noch nicht die gewollte Wirkung erzielen kann.

## 5. Die Entwicklung eines Konzeptes mithilfe des TTM

Aufgrund des fortschreitenden Klimawandels und den daraus resultierenden negativen Folgen für die Lebensbedingungen der zukünftigen Generationen, ist es die Aufgabe jedes Unternehmens und besonders der öffentlichen Verwaltung, ein nachhaltiges Handeln ihrer Beschäftigten zu unterstützen. Hierbei wird grundsätzlich ein Nachhaltigkeitsverständnis im Sinne des Mittelweges aus starker und schwacher Nachhaltigkeit impliziert.<sup>144</sup> Mit rund 3,21 Millionen Vollzeitbeschäftigten und 1,53 Millionen Teilzeitbeschäftigten ist der öffentliche Dienst in Deutschland der mit Abstand größte Arbeitgeber<sup>145</sup> und nimmt somit automatisch eine hohe gesellschaftliche Verantwortung für ein nachhaltiges Wirtschaften ein. Des Weiteren repräsentieren die Beschäftigten im öffentlichen Dienst in ihrer Funktion als Amtsträgerinnen und Amtsträger auch den Staat, weshalb ihnen eine besondere Vorbildfunktion zugerechnet werden kann. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, ist ein umfassendes CSR im öffentlichen Dienst wichtig. Deshalb wird zur Unterstützung der ökologischen Säule der Nachhaltigkeit nun ein konkretes Konzept formuliert werden, welches auf den Erkenntnissen und den Strukturen des TTM basiert.

---

<sup>142</sup> Statista; YouGov (Hrsg.) 2018, 1

<sup>143</sup> Senninger 2000, 26

<sup>144</sup> Vgl. Kap. 2.4.2

<sup>145</sup> Statistisches Bundesamt (Hrsg.) 2018, 1

Für ein umfassendes Verständnis werden dafür zunächst die wichtigsten Ziele des Konzeptes und die zu berücksichtigenden Komponenten bei der Konzeptentwicklung erläutert. Im Anschluss werden nacheinander die einzelnen Veränderungsstadien des TTM hinsichtlich ihrer konkreten Ausgestaltung umfassend betrachtet.

## 5.1 Ziele des Konzeptes und Vorgehen bei der Entwicklung

Das Hauptziel des TTM ist es möglichst detailliert aufzuzeigen, wie eine Verhaltensänderung in Richtung zu mehr ökologisch nachhaltigem Verhalten funktionieren und langfristig aufrechterhalten werden kann. Hierbei steht vorwiegend der ökologisch nachhaltige Umgang mit unmittelbaren und mittelbaren Ressourcen im Arbeitsalltag im Fokus. Der Ressourcenverbrauch soll, soweit wie möglich, minimiert werden. Bei der Ausgestaltung der einzelnen Stadien des TTM ist es wichtig, dass eine Bewältigung der Stufen für die Beschäftigten möglich ist und der Übergang in die jeweils darauffolgende Phase ohne größere Probleme gelingen kann. Im Laufe dieser verschiedenen Stufen werden eine Reihe von kognitiv-affektiven und verhaltensbezogenen Strategien zur Unterstützung des Veränderungsprozesses dienen, dessen Zuordnung in Abb. 2 dargestellt ist.

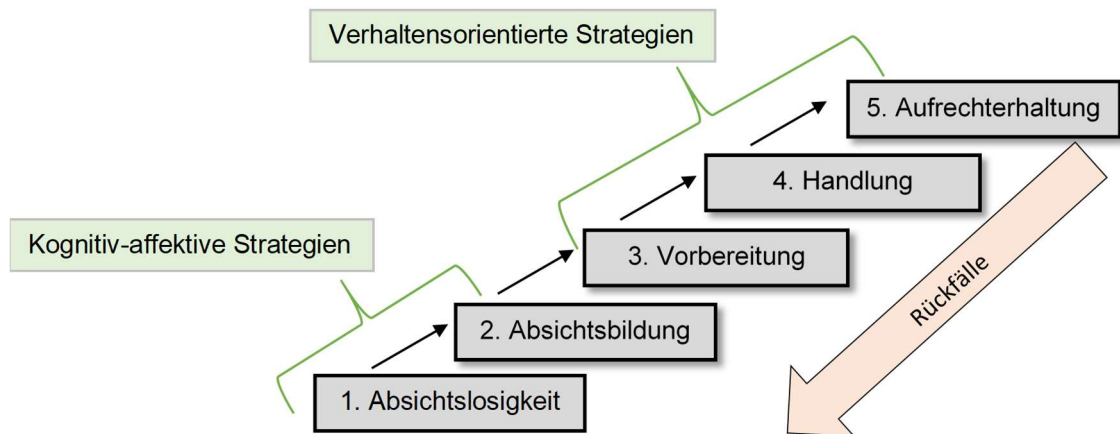


Abbildung 2: Das Konstrukt des TTM

Diese Strategien werden an den entsprechenden Stellen ausformuliert werden und mit Beispielen unterlegt, damit die genaue Wirkungsweise der entsprechenden Strategie auf die betroffenen Personen sichtbar wird. Außerdem ist es die Aufgabe der Strategien über den gesamten Prozess hinweg, die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten konsequent sicher zu stellen. In den ersten beiden Stadien des TTM werden die kognitiv-affektiven Strategien und in den anderen Stadien die verhaltensorientierten Strategien eingesetzt werden.

Außerdem wird es auch ein zentrales Ziel des Konzeptes sein, die individuelle Motivation anzusprechen und über den gesamten Prozessverlauf auf einer hohen Intensität zu halten. Hierbei wird die Flexibilität des TTM eine entscheidende Rolle spielen, die es ermöglicht, dass auch die persönlichen Eigenschaften einer Person berücksichtigt werden können.

Des Weiteren werden auch die wichtigen Variablen der Entscheidungsbilanz und der Selbstwirksamkeitserwartung in den jeweiligen Stufen eingeschätzt und berücksichtigt. Bei der Entscheidungsbilanz muss ein deutliches Ungleichgewicht zu Gunsten der Vorteile einer Verhaltensänderung in der Wahrnehmung der Beschäftigten erzielt werden. Dazu bietet es sich an, besonders in den späteren Stadien die Vorteile bewusst hervorzuheben. Im Bereich der Selbstwirksamkeit gilt es hingegen, die Beschäftigten, trotz der unterschiedlichen Nachhaltigkeitsbarrieren und voraussichtlichen Hürden im Veränderungsprozess, von der Bedeutung und der Erreichbarkeit eines tatsächlich ökologisch nachhaltigen Verhaltens zu überzeugen. Dazu muss gezielt und schon im Vorfeld auf die möglichen Prozessschwierigkeiten reagiert werden und konkrete Lösungsvorschläge formuliert werden. Außerdem müssen ebenfalls die bekannten Nachhaltigkeitsbarrieren berücksichtigt werden, um ihnen mit dem Konzept gezielt entgegenzuwirken. Ebenfalls muss auch mit Rückfällen in allen Stufen gerechnet werden, die entsprechend aufgefangen werden müssen.

## 5.2 Die Bedeutung des Motivational Interviewing

Eine der wichtigsten Komponenten während des gesamten Veränderungsprozesses ist die aktive Einbindung der Betroffenen. Schließlich muss eine grundlegende Bereitschaft bei den Beschäftigten vorhanden sein, um von einem Stadium in die nächste Phase überzutreten. Im Rahmen dieser Absichtsbildung können unterschiedliche Instrumente zur Unterstützung herangezogen werden. Einer der relevantesten Ansätze bildet dabei das Motivational Interviewing (MI), welches bei einer korrekten Anwendung einen guten Initiator und Begleiter für Veränderungen darstellt.<sup>146</sup> Das MI ist eine Methode der direkten Gesprächsführung, die eine Verbesserung der intrinsischen Motivation hinsichtlich einer Veränderung durch das Auflösen von inneren Konflikten erreichen soll. Während eines solchen Gespräches sollen die Betroffenen zu veränderungsbezogenen Aussagen angeregt werden, indem die Verantwortlichen die Vor- und Nachteile der Veränderung mit den Personen diskutieren und herausarbeiten.

---

<sup>146</sup> Osranek 2017, 206 f.

Das wesentliche Ziel des Gespräches ist es, neben der Motivationsförderung, auch die geplanten Maßnahmen für den Veränderungsprozess zu verfestigen. Als Grundlage für die tatsächliche Durchführung und Implementierung der Vorhaben dienen die Prinzipien des Entgegenbringens von Empathie, der widerstandslosende Umgang mit vorhandenen Barrieren, das Entwickeln von Diskrepanzen und die Förderung der Zuversicht hinsichtlich einer erfolgreichen Durchführung der Veränderungen. Diese Interventionsprinzipien sollen mithilfe von unterschiedlichen Gesprächstechniken umgesetzt werden. Als Basismethoden dienen offene Fragen, die Würdigung der Stärken der betroffenen Person, das aktive Zuhören bzw. Reflektieren und das Zusammenfassen.<sup>147</sup> Das MI wird zwar verstärkt in den ersten drei Stadien des TTM eine wichtige Rolle einnehmen, da dort die Bereitschaftsforderung am notwendigsten sein wird, kann aber im gesamten Prozess ein gutes Instrument zur Motivationssteigerung bilden.

## 5.3 Die Gestaltung der verschiedenen Stadien

### 5.3.1 Das Absichtslosigkeitsstadium

In dieser Phase ist die Veränderungsbereitschaft der Personen am geringsten. Die Variable der Entscheidungsbilanz fällt deutlich für die Beibehaltung des bisherigen Verhaltens aus, da die wahrgenommenen Nachteile einer Verhaltensänderung dominieren. Dieser Zustand wird im vorliegenden Fall durch die verschiedenen Nachhaltigkeitsbarrieren begünstigt und verstärkt. Die Bedrohung, die aufgrund eines nicht nachhaltigen Verhaltens entstehen könnte, wird rationalisiert, da sich die Personen nicht unweigerlich von den Auswirkungen betroffen fühlen. Zusätzlich spielen Faktoren der Reaktanz gegenüber dem Druck der Veränderung eine Rolle, da das Thema medial sehr präsent ist. Außerdem verspüren viele Menschen eine Resignation in Bezug auf die Wirksamkeit eines individuellen ökologisch nachhaltigen Verhaltens, da die Probleme zu übermächtig erscheinen, um ihnen als Einzelperson etwas entgegenzusetzen. Es tritt ein Ohnmachtsgefühl ein, dass die Veränderungsbereitschaft zusätzlich schwächt.<sup>148</sup> Grundsätzlich wirken in diesem Stadium alle vorhandenen Nachhaltigkeitsbarrieren am stärksten. Die zweite psychologische Variable der Selbstwirksamkeitserwartung ist kaum bzw. noch gar nicht ausgeprägt, da ein bestimmtes Zielverhalten noch nicht verfolgt wird.

---

<sup>147</sup> Klonek; Kauffeld 2012, 59

<sup>148</sup> Reisch; Scherhorn 1998, 95

In diesem ersten Stadium des TTM gilt es daher, mithilfe von gezielten Interventionen dem Problemverhalten aktiv entgegenzuwirken. Dazu werden verschiedene kognitiv-affektive Strategien formuliert. Es ist u.a. notwendig, dass bei den Beschäftigten ein gewisses Problembewusstsein geschaffen wird. Dies könnte beispielweise in Form von Aufklärung oder Konfrontation erfolgen, indem Informationen gezielt über die zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle verbreitet werden.<sup>149</sup> Hierbei böte sich ein regelmäßiger E-Mail-Newsletter an, den alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in gewissen Abständen erhalten, um auf das Fehlverhalten und dessen Auswirkungen aufmerksam gemacht zu werden. Allerdings gilt es darauf zu achten, dass die Abstände zwischen den verschickten E-Mails nicht zu kurz sind, da sonst wieder die Gefahr der Reaktanz besteht. Außerdem müssen die Informationen immer an den aktuellen Wissensständen der Beschäftigten anknüpfen, damit bereits bekannte Fakten nicht zu oft wiederholt werden, sondern der Kenntnisstand der Betroffenen stetig erweitert wird. Neben der Bewusstseinschaffung für die Problematik, können die E-Mails auch gleichzeitig Alternativlösungen für mehr ökologisch nachhaltiges Verhalten aufzeigen. Die Präsenz von Informationen schafft nicht nur Aufklärung über die Probleme und mögliche Bewältigungsstrategien, sondern verstärkt mit der Zeit auch die Zweifel an den gewohnten Verhaltensweisen bei den Beschäftigten. Bei der sprachlichen Formulierung des E-Mail Newsletters oder anderen Informationskanälen ist auf eine angemessene Sprache und Verständlichkeit zu achten, damit die gesamte Belegschaft die Informationen ohne Mühe verarbeiten kann. Weitere Kommunikationskanäle könnten beispielsweise auch ein fester Tagesordnungspunkt auf der Agenda von Teambesprechungen oder ein regelmäßiger Aushang an entsprechenden Informationstafeln in den Räumlichkeiten der Dienststellen sein.

Eine weitere kognitiv-affektive Strategie besteht in der Wahrnehmung von förderlichen Umweltbedingungen. Konkret handelt es sich hierbei um die Identifikation von Faktoren, die eine Verhaltensänderung erleichtern. Dies könnten sich ändernde soziale Normen, räumliche Bedingungen oder Personen sein, die das Zielverhalten begünstigen.<sup>150</sup> Wenn beispielweise das Unternehmensleitbild ein umfassendes CSR verfolgt und diese Ziele auch offen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommuniziert werden, kann das einen positiven Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten nehmen.

---

<sup>149</sup> Klotter 2011, 202

<sup>150</sup> Osranek 2017, 203



Gleichzeitig kann dadurch eine neue dynamische Unternehmenskultur entstehen, womit organisationsbezogene Barrieren,<sup>151</sup> die ein nachhaltiges Verhalten verhindern, abgebaut werden können. Wenn sich die Führungskräfte mit dem CSR des Betriebes identifizieren und sich entsprechend der unternehmerischen Nachhaltigkeitsleitlinien verhalten, besteht die Chance, dass ein Top-down-Prozess<sup>152</sup> ausgelöst wird. Das bedeutet, dass sich die restlichen Beschäftigten an den Führungskräften orientieren und ihr Verhalten entsprechend anpassen. Dies geht auch mit einem gewissen Konformitätsdruck einher, der immer weiter verstärkt wird, je mehr Personen eine Verhaltensänderung in Erwägung ziehen.

Insgesamt ist es die Hauptaufgabe der ersten Phase, gezielt einen emotionalen Bezug zwischen den Informationen und den Empfangenden herzustellen. Dafür ist eine umfassende Kommunikation, z.B. mithilfe der Technik des MI, notwendig. Im Rahmen dieser aktiven Austauschprozesse muss die Aufmerksamkeit auf die positiven Effekte der gewünschten Verhaltensänderung gelegt werden, die möglicherweise direkt für die Beteiligten spürbar sind. Im konkreten Fall kann es u.a. das Gefühl sein, einen positiven Beitrag für ein nachhaltiges Zusammenleben beigesteuert zu haben und ein Teil der Umweltschutzbewegung zu sein. Grundsätzlich wird schon ab dem ersten Stadium immer die persönliche Wahlfreiheit und die Eigenverantwortung für das individuelle Verhalten betont, da sonst die Gefahr von Widerständen gegen das Zielverhalten besteht.<sup>153</sup>

### 5.3.2 Das Absichtsbildungsstadium

Das TTM geht von der Annahme aus, dass es ungefähr ein halbes Jahr dauert, bis ein ausreichendes Problembewusstsein geschaffen worden ist, um in das Absichtsbildungsstadium zu gelangen. Auch für dieses Stadium ist ein Richtwert von sechs Monaten vorgesehen. In dieser zweiten Phase werden die Betroffenen zum Nachdenken animiert, indem eine erste Auseinandersetzung mit dem eigenen Problemverhalten stattfindet. Daraus folgt ein Abwägungsprozess, ob eine persönliche Verhaltensänderung in Betracht gezogen wird. Die Personen sind sich dabei bewusst, dass sie ein problematisches Verhalten zeigen, aber nehmen gleichzeitig auch eine Vielzahl von Barrieren und möglichen Verlusten im Falle einer Verhaltensänderung wahr.

---

<sup>151</sup> Vgl. Kap. 4.2.2

<sup>152</sup> Top-Down-Prozess: Eine Veränderung wird von der obersten Führungsebene initiiert und im Anschluss nach und nach auf die darunterliegenden Hierarchieebenen weitergegeben. (Osranek 2017, 123)

<sup>153</sup> Berge 2012, 241

Die Variable der Entscheidungsbilanz aus Vor- und Nachteilen ist demnach ziemlich ausgeglichen, weshalb auch von einer ambivalenten Haltung gegenüber der Verhaltensänderung gesprochen wird. Die Betroffenen sind noch nicht bereit, tatsächliche Veränderungen durchzuführen. Auch hier ist nur eine geringe Selbstwirksamkeit zu beobachten, das Zielverhalten zu erreichen. Es zeigt vielmehr eine gewisse Hilflosigkeit der Individuen.

Aus diesen Gründen müssen der Wunsch nach einer tatsächlichen Verhaltensänderung und das Selbstvertrauen, hinsichtlich das Zielverhalten erreichen zu können, gestärkt werden. Dazu ist eine systematische Auseinandersetzung mit den Vor- und Nachteilen des bisherigen und des gewünschten Verhaltens notwendig, damit die Balance der Entscheidungsbilanz aufgehoben wird und die Bilanz zugunsten einer Veränderung ausfällt.<sup>154</sup> Dazu kann beispielsweise die Strategie des Emotionalen Erlebens angewandt werden. Hierbei wird ein emotionaler Bezug, also eine persönliche Betroffenheit, zu dem Problemverhalten und dessen Folgen sowie der Verhaltensänderung hergestellt. Für die Erklärung der Wirkungsweise von persönlicher Betroffenheit kann die TPB herangezogen werden. Die Theorie nimmt an, dass eine positive Einstellung gegenüber einem bestimmten Verhalten auch die Bereitschaft der Verhaltensausführung ansteigen lässt. Auf den hier betrachteten Kontext übertragen, würde eine Steigerung der ökologischen Betroffenheit auch eine stärkere Intention auslösen bzw. den Wunsch verstärken, im Arbeitsalltag nachhaltiger zu handeln.<sup>155</sup> Um den Effekt der Betroffenheit konkret hervorzuheben, können beispielsweise Medien eingesetzt werden, die sich besonders auf emotionale Aspekte stützen. Dies könnten kurze Dokumentarfilme, Präsentationen oder Plakate sein, welche die Auswirkungen des Klimawandels und einer nicht nachhaltigen Lebensweise auf den Menschen, die Flora und die Fauna thematisieren. Besonders auf Plakaten kann der visuelle Effekt von Fotografien genutzt werden, um eine persönliche Betroffenheit auszulösen. Auf die unterschiedlichen Medienformate könnte u.a. in den regelmäßigen E-Mail-Newslettern per Internetlink verwiesen werden. Alternativ können solche Inhalte auch auf dafür extra eingerichteten Sharepoints im Intranet des Unternehmens bzw. der öffentlichen Verwaltung platziert und geteilt werden. Dabei besteht der zusätzliche Vorteil, dass die Informationsangebote nicht zu aufdringlich kommuniziert werden und die Personen nur durch ein gewisses Maß an Eigeninteresse auf die entsprechenden Inhalte stoßen.

---

<sup>154</sup> Berge 2012, 241

<sup>155</sup> Hoffmann et al. 2009, 42

Eine weitere Strategie ist die Selbstneubewertung. Dabei werden persönliche Wertvorstellungen reflektiert und Modellpersonen, bei denen die Anwendung des TTM bereits zum Erfolg geführt hat, als Orientierungsbeispiel für das gewünschte Zielverhalten herangezogen. Dies dient der kognitiven und affektiven Realisierung der Folgen des Problem- und Zielverhaltens.<sup>156</sup> Für die Anwendung dieser Strategie könnten spezielle Seminare oder regelmäßige Gesprächsrunden angeboten werden, an denen dann auch Personen teilnehmen könnten, die das Zielverhalten bereits verinnerlicht haben. Somit würde die Möglichkeit bestehen, dass die Modellpersonen von ihren bisherigen Erfahrungen berichten und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dadurch animieren könnten, es ihnen gleich zu tun.

Eine weitere wichtige Strategie im zweiten Veränderungsstadium des TTM ist die Neubewertung der persönlichen Umwelt. Die Förderung von Empathie und der Kommunikation mit anderen Personen im unmittelbaren Umfeld sowie das Führen von Verhaltensprotokollen gehören zu den Maßnahmen der Strategie.<sup>157</sup> Hierbei bietet sich ein aktiver Austausch in den jeweiligen Abteilungen des Unternehmens an. Dadurch wird die Präsenz des Themas im Arbeitsalltag gefördert und das Gemeinschaftsgefühl durch das gemeinsame Verfolgen eines Zieles verstärkt. In regelmäßig stattfindenden Jours Fixes kann im kleineren Rahmen in Protokollen schriftlich festgehalten werden, inwieweit das Team Fortschritte hinsichtlich der Erreichung des Zielverhaltens vorweisen kann. Eine gute Hilfe kann dabei wieder die Gesprächsmethode des MI sein, indem gezielte Fragen von den verantwortlichen Führungskräften an ihre Teammitglieder gestellt werden, um die Aufmerksamkeit der Betroffenen auf die Vorteile des Zielverhaltens zu lenken. Außerdem bietet sich die Führung eines individuellen Verhaltenstagebuchs für alle Beschäftigten an. Dadurch findet eine kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Verhaltensweisen statt und die positiven Effekte der Verhaltensänderung werden herausgestellt, um langfristig die Veränderungsbereitschaft positiv zu beeinflussen.<sup>158</sup>

### 5.3.3 Das Vorbereitungsstadium

Die dritte Phase dient als Vorbereitung für die umfassende Ausführung des Zielverhaltens. In einem Zeitraum von ca. einem Monat werden dazu Schritte zur Veränderung eingeleitet. Dabei sind eine ausreichende Handlungsbereitschaft und die notwendige Motivation bei den entsprechenden Personen vorhanden.

---

<sup>156</sup> Osranek 2017, 204

<sup>157</sup> Klotter 2011, 202

<sup>158</sup> Ispaylar 2016, 180

Die Entscheidungsbilanz fällt eindeutig zugunsten der Vorteile des Zielverhaltens aus, da die Personen eine positive Erwartung mit dem Veränderungsprozess assoziieren. Der dafür notwendige persönliche Aufwand wird als hinnehmbar angesehen. Die ausgewählten Strategien müssen in dieser Phase wieder die Selbstwirksamkeit, hinsichtlich der Überzeugung das gewünschte Verhalten zu erreichen, unterstützen. Dazu werden vorwiegend verhaltensorientierte Strategien herangezogen, mit denen den Betroffenen konkrete Unterstützungsangebote für die Verhaltensänderung zur Verfügung gestellt werden.<sup>159</sup>

Eine Möglichkeit bietet hierbei das Nutzen von hilfreichen Beziehungen. Damit sind die soziale Unterstützung und das Annehmen von Hilfen gemeint. Die Aufgabe der Betroffenen ist es hierbei aber auch, die Unterstützung aktiv einzufordern. Der Fokus solcher Hilfsangebote liegt auf der Förderung der Kommunikations- und sozialen Kompetenzen.<sup>160</sup> So bieten sich beispielsweise das Festlegen von kleineren Etappenzielen an, welche die Betroffenen mit den verantwortlichen Begleitpersonen des Prozesses in gegenseitiger Absprache vereinbaren. Außerdem sind auch hier wieder Austauschmöglichkeiten mit Personen hilfreich, die das Zielverhalten bereits erreicht haben. Diese können sich besser in die Lage der Betroffenen hineinversetzen und somit auch wertvolle Verhaltenstipps und Strategien kommunizieren. Dazu kann auch wieder die Form des MI genutzt werden, damit Anreize geschaffen werden, um die notwendigen Maßnahmen für die Verhaltensänderung auszuführen. Der Vorteil dabei ist, dass die Betroffenen nicht ihren Fokus verlieren und gleichzeitig ihr Selbstbewusstsein steigern können.

Eine weitere verhaltensorientierte Strategie ist die Selbstverpflichtung. Dabei kommunizieren die Betroffenen öffentlich ihre Änderungsabsicht und koppeln ihre Aussagen gleichzeitig an ein schriftliches Bekenntnis. Somit wird den Aussagen mehr Nachdruck verliehen und die Erwartungen des sozialen Umfeldes an die betroffene Person steigen an. Hierbei gilt es nur realistische Aussagen zu tätigen, damit der Erwartungsdruck nicht zu stark wird. Ein konkretes Beispiel wäre, dass ein Beschäftigter erklärt, von nun an besonders den Aspekt des Energiesparens uneingeschränkt im Arbeitsalltag berücksichtigen zu wollen. Da dies zunächst nur eine spezielle Komponente eines ökologisch nachhaltigen Verhaltens darstellt, scheint das Ziel erreichbar zu sein.

---

<sup>159</sup> Berge 2012, 241 f.

<sup>160</sup> Osranek 2017, 205

Zusätzlich wird die Absichtserklärung schriftlich festgehalten und wirkt somit wie eine Art formloser Vertrag mit sich selbst und den Kolleginnen und Kollegen. Der Betroffene schafft sich aus eigenem Antrieb eine Selbstverpflichtung, die im Falle eines Erfolges die Grundlage für neue Zielsetzungen bildet. Nach einiger Zeit können somit immer mehr Elemente des Zielverhaltens verfolgt werden, wenn die Ansprüche und Erwartungen der Person an sich selbst immer mehr zunehmen.

### 5.3.4 Die Phasen der Handlung und Aufrechterhaltung

Nachdem das Vorbereitungsstadium erfolgreich durchlaufen worden ist, gilt es in der Handlungsphase das Zielverhalten auch tatsächlich zu erreichen und zu implementieren. Dazu müssen alte Verhaltensmuster abgelegt und die vorhandenen Barrieren abgebaut werden. In dieser Phase werden die Vorteile des Zielverhaltens erlebt und akzeptiert, weshalb das Prozessziel trotz auftretender Schwierigkeiten unbedingt erreicht werden soll. In diesem Stadium erfolgen konkrete aktive Versuche, das problematische Verhalten zu überwinden, weshalb diese Phase auch das höchste Rückfallrisiko im gesamten Prozess des TTM mit sich bringt. Es werden diverse Versuchungssituationen auftreten, die Zweifel am Erfolg der Veränderung aufkommen lassen werden. Auslöser können z.B. stark wahrgenommener emotionaler Stress sein, der durch Erwartungen von außen und an sich selbst entsteht. Zusätzlich werden auch immer wieder der Gedanke und die Versuchung präsent sein, in alte Gewohnheiten zurückzufallen und somit dem ganzen Stress zu entfliehen.<sup>161</sup>

Aus diesen Gründen können auch in dieser Phase wieder einige verhaltensorientierte Strategien angewandt werden, um möglichen Rückschlägen schon im Vorfeld präventiv entgegenzuwirken. Zu nennen wäre hier als erstes die Strategie der Selbstverstärkung. Dabei werden materielle und immaterielle Anreize geschaffen, die sich an den Bedürfnissen der Betroffenen orientieren.<sup>162</sup> Da monetäre Anreize für Beschäftigte im öffentlichen Dienst nicht angewandt werden können, muss der Fokus der Betroffenen auf ihre ganz persönlichen ersten Erfolge gerichtet werden. Selbstlob und die Anerkennung von Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen können hierbei beispielsweise als immaterielle Anreize und Verstärker dienen, um das Zielverhalten zu erreichen. Die Verantwortlichen für die Durchführung des Prozesses sind gleichzeitig dazu angeregt, die Beschäftigten zu ermutigen, sich auch im privaten Sinne für das Erreichen von Etappenzielen und dem Zielverhalten zu belohnen.

---

<sup>161</sup> Berge 2012, 242

<sup>162</sup> Osranek 2017, 205

Eine weitere verhaltensorientierte Strategie bildet die Gegenkonditionierung, bei der es das Ziel ist, problematische Verhaltensweisen zu identifizieren und anschließend durch neue zielführende Routinen zu ersetzen. Dazu werden alternative Kognitionen und Verhaltensweisen erarbeitet.<sup>163</sup> Dies ist besonders wichtig, damit den Betroffenen immer auch ein Ausweg aus ihren alten Gewohnheiten aufgezeigt wird und sich kein Hilflosigkeitsgefühl aufgrund fehlender Alternativen einstellt. Außerdem kann dadurch auch vermittelt werden, dass ein nachhaltiges Verhalten nicht nur im Arbeitsalltag sinnvoll ist. Wenn bestimmte Verhaltensweisen nicht nur während der Dienstzeit, sondern zusätzlich in privaten Lebensbereichen eine Rolle spielen, werden sie viel häufiger durchgeführt. Nach einer gewissen Zeit entstehen dann aufgrund der Regelmäßigkeit und Einübung des neuen Verhaltens viel einfacher neue Gewohnheiten, die anschließend automatisch und ohne Anstrengung ausgeführt werden können. Somit wird eine Implementierung des Zielverhaltens durch die Ausweitung in weitere Lebensbereiche erheblich vereinfacht.<sup>164</sup>

Die Kontrolle der Umwelt ist die letzte wichtige Strategie im Handlungsstadium. Hierbei wird die persönliche Umwelt genau analysiert, um die Auslöser für das Problemverhalten zu identifizieren. Anschließend werden konkrete Pläne und Maßnahmen konstruiert, wie eine zielführende Umgestaltung des Umfeldes gelingen kann.<sup>165</sup> Im konkreten Fall verkörpern die erläuterten Nachhaltigkeitsbarrieren die Auslöser und sind somit weitestgehend bekannt. Entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen wurden bereits in den vorherigen Stufen ausführlicher benannt. Trotzdem gilt es auch in dieser Phase, weitere und weniger offensichtliche Störfaktoren zu identifizieren. So könnte beispielweise ein vorhandener Drucker, im direkten Umfeld einer Person, zu einem überflüssigen Ausdrucken von Dokumenten animieren. Die konkrete Gegenmaßnahme würde in diesem Fall nun darin bestehen, das entsprechende Druckgerät außerhalb der Sichtweite der Person zu platzieren. Eine andere Möglichkeit wäre auch das Aufstellen eines zentralen Druckers für eine ganze Abteilung in einem extra dafür eingerichteten Raum. Gleichzeitig bieten sich auch spezielle Seminare für die Förderung eines papierlosen Büros an. Im Rahmen dieser Angebote könnte auch vermittelt werden, wie sinnvolle Ordner- und Ablagestrukturen auf Fileservern angelegt werden.

---

<sup>163</sup> Osranek 2017, 206

<sup>164</sup> Koch 2010, 31 f.

<sup>165</sup> Klotter 2011, 202

In dem Zusammenhang können dann auch die Vorteile einer digitalen Dokumentenablage gegenüber der analogen Ablage, z.B. hinsichtlich des Ressourcenschutzes oder der Effizienz, vermittelt werden. All diese Maßnahmen bieten Vorschläge, wie die Umgestaltung der Umwelt erfolgen kann, damit die Implementierung des Zielverhaltens unterstützt wird.

Wenn die Handlungsphase erfolgreich abgeschlossen worden ist und das Zielverhalten bereits länger als sechs Monate besteht, ist es wichtig, das neue Verhalten fest zu verankern. Dies geschieht in der Phase der Aufrechterhaltung. Dazu werden die zuvor erfolgreich angewandten verhaltensorientierten Strategien des Handlungsstadiums beibehalten und fortgeführt. Außerdem wird verstärkt eine Rückfallprophylaxe durchgeführt, damit die Personen, die es bis in diese letzte Phase geschafft haben, nicht wieder in alte Verhaltensmuster zurückfallen. Die Aufgabe der Verantwortlichen des Prozesses ist es, dabei beratend zur Seite zu stehen und auch auf individuelle Situationen der Betroffenen gezielt zu reagieren. Eine umfassende Unterstützung durch die Verantwortlichen ist in dieser Phase besonders wichtig, damit keine Zweifel am erreichten Zielverhalten bei den Betroffenen aufkommen. Ziel ist es daher, das Zielverhalten zu automatisieren, damit sich neue Gewohnheiten und Routinen einstellen können. Auch hier müssen bereits erzielte Erfolge als Motivationsfaktoren für die Betroffenen immer wieder herausgehoben werden, um die Vorteile eines ökologisch nachhaltigen Verhaltens fortlaufend zu betonen.

## 5.4 Kritikpunkte und Lösungsvorschläge

Das TTM hat durch die Integration von unterschiedlichen sozialpsychologischen Konstrukten viele verschiedene Wirkungsmechanismen zusammenführt. Außerdem hat das Modell gezeigt, dass eine Abstimmung zwischen der Vielzahl an Interventionen und der jeweiligen Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Betroffenen einen zentralen Bestandteil für einen erfolgreichen Veränderungsprozess darstellt. Allerdings gibt es auch einige häufig angeführte Kritikpunkte des TTM, die sich besonders auf die Anwendbarkeit des TTM beziehen. Im Folgenden werden diese kritischen Aspekte näher betrachtet und falls sie für die Nachhaltigkeitsthematik relevant erscheinen auch entkräftigt bzw. es werden ihnen entsprechende Lösungsvorschläge entgegengesetzt.

### 5.4.1 Individualität und Bedeutung der Einstellung

Persönliche Merkmale einer Person werden im TTM größtenteils außer Acht gelassen. Die einzige individuelle Komponente stellt die Ausprägung der Variablen, also der Selbstwirksamkeitserwartung, dar.

Somit wirkt das TTM auf den ersten Blick zu allgemein formuliert, um auf einen individuellen Veränderungsprozess einer bestimmten Person ausgerichtet zu werden. Allerdings muss dabei berücksichtigt werden, dass z.B. in der ersten Phase der Absichtslosigkeit durchaus die bisherigen Erfahrungen einer Person mit dem gewünschten Zielverhalten beachtet werden. So orientiert sich die Ausrichtung der unterschiedlichen Strategien u.a. an den aktuellen Wissensständen der Personen hinsichtlich der betrachteten Thematik. Des Weiteren wird die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit einer Person im gesamten Prozess berücksichtigt, welche die wichtigste Persönlichkeitskomponente für das TTM darstellt. Außerdem soll das Modell nicht nur an einer einzelnen Person, sondern schließlich an einer ganzen Gruppe von Menschen zur gleichen Zeit angewandt werden. Eine umfassende Analyse der Persönlichkeit ist somit aufwandstechnisch gar nicht zu leisten. Unter diesem Gesichtspunkt ist die Vernachlässigung vieler Persönlichkeitsmerkmale durch das TTM sogar eher zielführend.<sup>166</sup>

Ein weiterer häufig angeführter Kritikpunkt ist die Notwendigkeit, dass eine gewisse positive Einstellung gegenüber den gewünschten Verhaltensweisen bestehen muss. Dies kann auf das soziale Umfeld der Betroffenen und auf die allgemeine Grundeinstellung der Bevölkerung in dem jeweiligen geographischen Raum bezogen werden.<sup>167</sup> So würde beispielsweise ein Einsatz des TTM in bedeutenden Provinzen der Tabakproduktion von Kuba auf große Probleme treffen, wenn z.B. die Raucherentwöhnung als Zielverhalten anvisiert wird. Da der Tabakanbau und -konsum dort von wesentlicher wirtschaftlicher und kultureller Bedeutung ist, würde ein Großteil der kubanischen Bevölkerung einer Raucherentwöhnung ziemlich abgeneigt gegenüberstehen.<sup>168</sup> So würden die Stadien der Vorbereitung und Handlung, also die Planung und Umsetzung von tatsächlichen Maßnahmen, aufgrund der vorherrschenden Rahmenbedingungen gar nicht erst eintreten.

Dieses Problem besteht im Falle der Förderung eines nachhaltigen Verhaltens in Deutschland allerdings nicht. Mehrere Umfragen, die bereits in dieser Arbeit angeführt wurden, bestätigten eine größtenteils positive Grundeinstellung der Menschen in Deutschland zu der Thematik. Somit ist nicht mit einer breiten Ablehnung einzelner Stadien oder des Zielverhaltens zu rechnen.

---

<sup>166</sup> Osranek 2017, 212 f.

<sup>167</sup> Ebd., 214 f.

<sup>168</sup> Kestel; Kempf 2013, 80 f.



## 5.4.2 Operationalisierung des Zielverhaltens

Das TTM schafft es, nur eine begrenzte Anzahl an Verhaltensweisen zur gleichen Zeit zu verändern. Daher ist es wichtig, dass zu Beginn des Veränderungsprozesses das gewünschte Zielverhalten möglichst genau präzisiert wird. Dieser Umstand ist bei einem sehr komplexen Thema, wie dem nachhaltigen Verhalten, besonders zu beachten.<sup>169</sup> Um dieser vermeintlichen Schwäche des Modells wirksam entgegenzuwirken, wurde bewusst nur die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit ausgewählt. Außerdem wurde diese Komponente durch die Fokussierung auf die maximal mögliche Senkung des mittelbaren und unmittelbaren Ressourcenverbrauchs weiter eingegrenzt. Dadurch konnte die Komplexität des Themas verringert werden, sodass eine Anwendung des TTM grundsätzlich möglich ist.

Ein weiteres Problem ergibt sich aus der Anzahl der Personen, die mit dem TTM einen Veränderungsprozess durchlaufen sollen. Die Beschäftigten einer Dienststelle werden wahrscheinlich auf unterschiedlichen Stufen des Modells einsteigen. Während sich einige schon in der Absichtsbildungsphase befinden, haben sich andere noch nicht eingehender mit dem Thema beschäftigt und befinden sich dementsprechend noch im Stadium der Absichtslosigkeit.<sup>170</sup> Daraus entsteht ein hoher organisatorischer Aufwand. Die Problematik wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass die eingesetzten Interventionen immer unterschiedlich stark auf die Individuen hinsichtlich der Bildung des Problembewusstseins einwirken. Somit bedarf es einer Vielzahl von verschiedenen Interventionen, sodass bei allen Betroffenen eine Sensibilisierung hinsichtlich der Problematik stattfindet.<sup>171</sup> Damit das TTM nicht an einer zu hohen Betroffenenzahl scheitert, bietet es sich daher an, das Modell zunächst in einem kleineren Personenkreis als Pilotprojekt einzuführen. Somit ist gesichert, dass der Unterstützungsaufwand für die Verantwortlichen nicht zu groß wird. Außerdem können innerhalb einer kleineren Gruppe individuelle Bedürfnisse besser berücksichtigt und nicht zielführende Strategien frühzeitig erkannt und ausgetauscht werden. Dies spart wiederum Zeit und Aufwand.

## 5.5 Selbstreflexion zur Kontrolle der Zielerreichung

Damit das Zielverhalten auch tatsächlich erreicht wird, muss regelmäßig überprüft werden, ob Fortschritte im Verhaltensänderungsprozess erfolgen. Hierbei bietet sich die individuelle Selbstbeobachtung und -reflexion an.

---

<sup>169</sup> Osranek 2017, 216

<sup>170</sup> Ebd., 216

<sup>171</sup> Keller 2004, 37

Dabei handelt es sich um eine diagnostische Methode bzw. Technik zur Selbstkontrolle. Ziel ist es, die eigenen offensichtlichen, aber auch die verdeckten Verhaltensweisen zu registrieren, die nicht auf dem ersten Blick sichtbar sind.<sup>172</sup> Der wesentliche Vorteil der Technik besteht darin, dass Personen, die ihr Handeln regelmäßig selbst reflektieren, mit der Zeit ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass sie bisher nicht über das notwendige Wissen für das Erkennen ihres Problemverhaltens verfügt haben. Dies ist die Grundlage für eine tatsächliche kritische Analyse mit dem eigenen Verhalten. In dieser Phase werden sich die Betroffenen der Risiken der Beibehaltung des Problemverhaltens bewusst, weshalb mögliche Vorteile einer Verhaltensänderung genauer betrachtet werden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse des durchgeführten Analyseprozesses ermöglichen dann eine neue Perspektive auf das eigene Problemverhalten. Diese Selbsterkenntnis ermöglicht kognitive und affektive Veränderungen, die eine Verhaltensänderung hervorrufen können.<sup>173</sup>

Die grundsätzliche Herausforderung besteht bei der Selbstreflexion allerdings darin, die notwendige Objektivität zu wahren, da die handelnde Person gleichzeitig auch das beobachtende Individuum darstellt. Damit eine objektive Bewertung des eigenen Verhaltens möglich ist, können dafür unterschiedliche Instrumente der Selbstbeobachtung eingesetzt werden. So wurde z.B. bei der Ausgestaltung des Absichtsbildungsstadiums die Wirksamkeit von Verhaltenstagebüchern und regelmäßigen Protokollen angeführt. In diesen Tagebüchern könnten das Zielverhalten und die dafür notwendigen Bedingungen definiert werden. Anschließend wird dann regelmäßig überprüft, ob die Kriterien eingehalten worden sind.<sup>174</sup> Außerdem ist neben der zu wahrenen Objektivität auch eine gewisse Motivationsbereitschaft für den Erfolg der Selbstreflexion wichtig, die durch den gezielten Einsatz der Strategien im TTM sichergestellt werden muss.<sup>175</sup>

Grundsätzlich muss erwähnt werden, dass die Selbstreflexion nur ein Kontrollinstrument von vielen Hilfsmitteln zur Kontrolle der Erreichung des Zielverhaltens darstellt. Die Anwendung ist vor dem Hintergrund des TTM allerdings durchaus sinnvoll, da es für die Selbstreflexion nur einen geringen Koordinationsaufwand von Seiten der Prozessverantwortlichen bedarf.

---

<sup>172</sup> Hautzinger 2011, 257

<sup>173</sup> Ispaylar 2016, 180

<sup>174</sup> Hautzinger 2011, 257

<sup>175</sup> Ebd., 257 ff.

Außerdem verstärkt die Selbstreflexion das Gefühl der Eigeninitiative bei den Betroffenen, welches einen integralen Bestandteil für einen langfristigen Erhalt des Zielverhaltens darstellt.

## 6. Zusammenfassung und Ausblick

Insgesamt lässt sich festhalten, dass schon bei der Betrachtung der theoretischen Grundlagen zur nachhaltigen Entwicklung früh deutlich geworden ist, dass es sich bei der Nachhaltigkeitsthematik um einen sehr komplexen Sachverhalt handelt. Aus diesem Grund war es unabdingbar, sich nur auf eine der drei Dimensionen im weiteren Verlauf zu konzentrieren. Eine zielführende Anwendung des TTM wäre sonst, aufgrund der Vielzahl an zu beachtenden Verhaltensausrägungen, die auf das ökologische, ökonomische bzw. soziale Nachhaltigkeitshandeln Einfluss nehmen, nicht möglich gewesen.

Im weiteren Verlauf wurde bei der Darstellung der ausgewählten theoretischen sozialpsychologischen Modelle der Einstellungs- bzw. Verhaltensänderung sichtbar, dass die Wirkungsweise der Modelle bzw. Theorien immer von der Motivation der Betroffenen abhängig ist. Alle vorgestellten Ansätze unterbreiteten allerdings, bis auf das TTM, keinerlei Vorschläge oder Maßnahmen, um auch bei Nichtmotivierten einen Veränderungsprozess zu initiieren. Somit fiel die Wahl auf das TTM. Dies ist auch damit zu begründen, dass in erster Linie eine Verhaltensänderung erfolgen sollte, da die Einstellung für mehr nachhaltiges Handeln bei einem Großteil der deutschen Bevölkerung bereits vorhanden ist. Außerdem wurde deutlich, dass eine langfristige und stabile Verhaltensänderung einen Prozess darstellt, der von einem hohen zeitlichen Aufwand geprägt ist und mit einigen Schwierigkeiten einhergeht. Zusätzlich wirken im konkreten Fall einer Sensibilisierung für mehr ökologisch nachhaltiges Verhalten auch starke Barrieren, die eine Ausführung des Zielverhaltens oder dessen Weg erheblich erschweren. Hierbei handelt es sich um Verhaltensmuster, wie fest etablierte Gewohnheiten, die besonders die Motivationsbereitschaft unterdrücken. Um diese Probleme und Hindernisse überwinden zu können, wurden daher Strategien angewandt, die in den unterschiedlichen Stadien des TTM integriert und ausformuliert wurden.

Im Falle einer erfolgreichen Verhaltensänderung und der langfristigen Implementierung des Zielverhaltens, werden die Betroffenen in ihrem Arbeitsalltag verstärkt auf einen ökologisch nachhaltigen Umgang mit den mittelbaren und unmittelbaren Ressourcen achten. Dies würde sich anhand diverser neuer Verhaltensweisen zeigen.

So würde beispielsweise vor jedem geplanten Ausdruck eines Dokumentes ein bewusster innerlicher Abwägungsprozess stattfinden, ob es tatsächlich notwendig ist zu drucken oder ob die mittelbare Ressource „Papier“ eingespart werden kann. Auch neue Kommunikationsmedien, wie Videokonferenzen, würden häufiger genutzt werden. Der Einsatz dieser Tools würde entsprechende Fahrtwege zu Besprechungen an anderen Standorten größtenteils überflüssig machen. Dadurch würden weniger Emissionen ausgestoßen werden, da z.B. kein Dienstwagen mehr genutzt werden muss. Diese Reduktion würde einen unmittelbaren Ressourcenschutz darstellen.

Im Hinblick auf einen erfolgreichen Einsatz des TTM sind zudem auch mögliche Folgewirkungen denkbar. Welchen Einfluss hat beispielsweise das Verhalten der Beschäftigten, die das Zielverhalten fest verinnerlicht haben, auf die Personen, denen es bisher an jeglicher Bereitschaft und Einstellung für ein nachhaltiges Handeln gefehlt hat? Hierbei wäre vermutlich eine Konformitätswirkung der Gruppe auf die Betroffenen erkennbar. Dadurch würde eine, durch externe Gegebenheiten ausgelöste, Verhaltensanpassung stattfinden. Dies wiederum würde ein Auslöser für das Auftreten von kognitiver Dissonanz zwischen Einstellung und Verhalten sein, woraus langfristig eine Einstellungsänderung resultieren könnte. Eine solche Wirkungskette bedürfe allerdings einer eingehenderen Betrachtung in einer Folgearbeit.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die ökologische Nachhaltigkeit keinen Selbstzweck darstellt und eine Sensibilisierung für mehr Ressourcenschutz unbedingt erfolgen muss, damit auch langfristig eine wirtschaftliche und soziale Entwicklung sichergestellt ist. Die Menschheit ist auf die natürlichen Ressourcen angewiesen, weshalb nicht nur Unternehmen und die politischen Akteure in der Verantwortung stehen, sondern alle Menschen ihr individuelles Verhalten im Sinne einer ökologischen Nachhaltigkeit ausrichten müssen, um ihren persönlichen Beitrag zu leisten. Gelingt dies nicht, wird eine weiter steigende Ressourcenknappheit vielschichtige Folgen mit sich bringen: Einerseits eine schwächere Wirtschaftsleistung durch hohe Rohstoffpreise und andererseits eine unwiederbringliche Zerstörung der Umwelt und damit auch den Verlust der natürlichen Lebensgrundlage für alle jetzigen und künftigen Generationen. Dies gilt es unter allen Umständen zu verhindern, weshalb ein intelligenter und verantwortungsvoller Umgang mit den verfügbaren natürlichen Ressourcen unter allen Umständen sichergestellt werden muss.

## Literaturverzeichnis

- Ajzen, Icek (1991): The Theory of Planned Behavior. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes 50, S. 179-211.
- Barbier, Edward B. (2010): A Global Green New Deal – Rethinking the Economic Recovery. Cambridge: Cambridge University Press.
- Becker, Florian; Rosenstiel, Lutz von; Spörrle, Matthias (2007): Persuasion durch Glaubwürdigkeit. In: Moser, Klaus (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie. Berlin: Springer, S. 69-84.
- Berge, von dem Ulrich (2012): Zu Verhaltensänderungen motivieren. In: Psych. Pflege Heute 18, S. 239-245.
- Bierhoff, H.-W. (2017): Konformität. In: Wirtz, Markus Antonius (Hrsg.): Dorsch-Lexikon der Psychologie. 18. Auflage, Bern: Hogrefe Verlag, S. 924-925.
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (Hrsg.) (2020): Nachhaltigkeit und CSR. URL: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/nachhaltigkeit-und-csr.html> (Datum der Recherche: 20.01.2020).
- Brückner, Burkhard (2011): Der Mensch im sozialen Kontext – Sozialpsychologie. In: Bieker, Rudolf (Hrsg.): Psychologische Grundlagen der Sozialen Arbeit. Stuttgart: W. Kohlhammer, S. 69-124.
- BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit); UBA (Umweltbundesamt) (Hrsg.) (2019): Stellenwert des Umwelt- und Klimaschutzes. URL: [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/384/bilder/dateien/2\\_abb\\_s\\_tellenwert-umwelt-klimaschutz\\_2020-02-19.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/384/bilder/dateien/2_abb_s_tellenwert-umwelt-klimaschutz_2020-02-19.pdf) (Datum der Recherche 21.01.2020).
- Bundesamt für Naturschutz (Hrsg.) (1997): Bericht der Bundesregierung anlässlich der UN-Sondergeneralversammlung über Umwelt und Entwicklung 1997 in New York – Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung in Deutschland. Berlin: Bundesamt für Naturschutz.
- BZgA (Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung) (Hrsg.) (1998): Prävention durch Angst? – Stand der Furchtappellforschung. Köln: BZgA.
- Cooper, Joel; Fazio, Russell H. (1984): A new look at Dissonance Theory. In: Berkowitz, Leonard (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology. Orlando, Florida: Academic Press, S. 229-262.

Deutsche IPCC-Koordinationsstelle (Deutsche Intergovernmental Panel on Climate Change) (Hrsg.) (2019): IPCC-Sonderbericht über Klimawandel und Landsysteme (SRCCL). URL: [https://www.de-ipcc.de/media/content/Hauptaussagen\\_SRCCL.pdf](https://www.de-ipcc.de/media/content/Hauptaussagen_SRCCL.pdf) (Datum der Recherche 23.02.2020).

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (Hrsg.) (2006): Ternäre Systeme – Dreistoffsysteme. URL: <https://www.dlr.de/mp/Portaldata/22/Resources/lehrveranstaltungen/Dreistoffsysteme-HetGleich-k.pdf> (Datum der Recherche: 21.01.2020).

Deutsch, Morton; Krauss, Robert M. (1997): Theorien der Sozialpsychologie. 2., neugestaltete Auflage, Eschborn: Verlag Dietmar Klotz.

Engemann, Kristin; Kestler, Florian; Scheunemann, Wolfgang (2007): Corporate Social Responsibility (CSR) – Wege zur Nachhaltigkeit, Ein Praxisleitfaden. Stuttgart: Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

Erb, Hans-Peter; Kruglanski, Arie W. (2005): Persuasion: Ein oder Zwei Prozesse?. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie 36, S. 117-131.

EU-Kommission (Kommission der Europäischen Gemeinschaften) (Hrsg.) (2001): Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel: European Commission.

Festinger, Leon (2012): Theorie der kognitiven Dissonanz, 2., Auflage, Bern: Huber.

Forrest, James A.; Feldman, Robert S. (2000): Detecting Deception and Judge's Involvement: Lower Task Involvement Leads to Better Lie Detection. In: Personality and Social Psychology Bulletin 26, S. 118-125.

Frey, Dieter; Stahlberg, Dagmar; Gollwitzer, Peter M. (1993): Einstellung und Verhalten: Die Theorie des unüberlegten Handelns und die Theorie des geplanten Verhaltens. In: Frey, Dieter; Irle, Martin (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie. Bern: Hans Huber Verlag, S. 261-384.

Global Footprint Network (Hrsg.) (2019): Ökologischer Fußabdruck: Anzahl der benötigten Erden, wenn die Weltbevölkerung wie die Bevölkerung der aufgeführten Länder leben würde. URL:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/588224/umfrage/oekologischer-fussabdruck-der-laender-mit-den-hoechsten-werten/> (Datum der Recherche 23.01.2020).

- Grambow, Martin (2013): Theorie und Methodik der Nachhaltigkeit im Wassersektor. In: Grambow, Martin (Hrsg.): Nachhaltige Wasserbewirtschaftung – Konzept und Umsetzung eines vernünftigen Umgangs mit dem Gemeingut Wasser. Wiesbaden: Vieweg + Teubner Verlag, S. 37-90.
- Greenwald, Anthony G. (1968): Psychological Foundations of Attitudes. New York: Academic Press.
- Grunwald, Armin; Kopfmüller, Jürgen (2006): Nachhaltigkeit. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Grunwald, Armin (2016): Nachhaltigkeit verstehen – Arbeiten an der Bedeutung nachhaltiger Entwicklung. München: Oekom Verlag.
- Harmon-Jones, Eddie; Harmon-Jones, Cindy (2007): Cognitive Dissonance Theory After 50 Years of Development. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie 38, 7-16.
- Harte, M.J. (1995): Ecology, sustainability, and environment as capital. In: Ecological Economics 15, S. 157-164.
- Hasenmüller, Marc-Philipp (2013): Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement – Der Beitrag der Pfadforschung zur Erklärung von Implementationsbarrieren. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hautzinger, Martin (2008): Selbstbeobachtung. In: Linden, Michael; Hautzinger, Martin (Hrsg.): Verhaltenstherapiemanual. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 257-260.
- Hofbauer, Günter; Dürr, Karoline (2011): Der Kunde – Das unbekannte Wesen: Psychologische und soziologische Einflüsse auf die Kaufentscheidung. 2., aktualisierte Auflage, Berlin: Uni-Edition.
- Hoffmann, Stefan; Schlicht, Julia; Kurz, Claudia (2009): Betroffenheit als Auslöser des bewussten Konsums. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Hungenberg, Harald (2014): Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren. 8. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ipsos (Hrsg.) (2019): Sind die Erderwärmung bzw. der Klimawandel eines der drei größten Umweltprobleme in ihrem Land?. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/865234/umfrage/umfrage-zur-relevanz-des-klimawandels-weltweit-nach-ausgewaehlten-laendern/> (Datum der Recherche: 01.03.2020).

- Ispaylar, Aylin (2016): Selbstreflexion. In: Frey, Dieter (Hrsg.): Psychologie der Werte: Von Achtsamkeit bis Zivilcourage – Basiswissen aus Psychologie und Philosophie. Berlin: Springer, S. 177-186.
- Johann, Thomas (2011): Konformität – Wie lässt sich Verhalten beeinflussen?. In: Johann, Thomas (Hrsg.): Mitarbeiter erfolgreich führen – Psychologische Grundlagen und praktische Beispiele. Wiesbaden: Gabler, S. 71-82.
- Keller, Stefan (2004): Motivation zur Verhaltensänderung – Aktuelle deutschsprachige Forschung zum Transtheoretischen Modell. In: Zeitschrift für Gesundheitspsychologie 12, S. 35-38.
- Kestel, Florian; Kempf, Susanne (2013): Landwirtschaftliche Nutzung in der Provinz Pinar Del Rio: Zwischen Tabak und besonderen Palmen. In: Kulke, Elmar; Endlicher, Wilfried; Suwala, Lech (Hrsg.): Kuba – Bericht der Hauptexkursion 2013. Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin, S. 79-95.
- Koch, Thomas (2010): Macht der Gewohnheit? Der Einfluss der Habitualisierung auf die Fernsehnutzung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kropp, Ariane (2019): Grundlagen der Nachhaltigen Entwicklung – Handlungsmöglichkeiten und Strategien zur Umsetzung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kleine, Alexandro (2009): Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie – Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren. Wiesbaden: Gabler.
- Klotter, Christoph (2011): Verhaltensänderung – (k)eine Selbstverständlichkeit? Anwendungsbezogene Modelle. In: Ernährung im Fokus 11, S. 198-204.
- Klonek, Florian Erik; Kauffeld, Simone (2012): „Muss, kann... oder will ich was verändern?“ Welche Chancen bietet die Motivierende Gesprächsführung in Organisationen. In: Wirtschaftspsychologie 4, S. 58-71.
- Lackmann, Julia (2010): Die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsberichtserstattung auf den Kapitalmarkt – Eine empirische Analyse. Wiesbaden: Gabler.
- Landes, Miriam; Steiner, Eberhard (2013): Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen: Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte. In: Landes, Miriam; Steiner, Eberhard (Hrsg.): Psychologie der Wirtschaft. Wiesbaden: Springer VS.
- Lehner, Sabine (2015): Change Leadership – Systemtheorie und Emotionsmanagement als Säulen der Führungsarbeit. Wiesbaden: Springer Gabler.



- Marquart, Franziska; Naderer, Brigitte (2016): Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change. In: Potthoff, Matthias (Hrsg.): Schlüsselwerke der Medienwirkungsforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 231-242.
- Meinholz, Heinz; Förtsch, Gabi (2010): Führungskraft Ingenieur. Wiesbaden: Vieweg + Teubner.
- Moyer-Gusé, Emily (2008): Toward a Theory of Entertainment Persuasion: Explaining the Persuasive Effects of Entertainment-Education Messages. In: Communication Theory 18, S. 407-425.
- Öhlschlegel-Haubrock, Sonja; Haubrock, Alexander (2017): Nachhaltige Personalentwicklung – Herausforderung und Chance. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Osranek, Regina (2017): Nachhaltigkeit in Unternehmen – Überprüfung eines hypothetischen Modells zur Initiierung und Stabilisierung nachhaltigen Verhaltens. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ott, Konrad (2009): Leitlinien einer starken Nachhaltigkeit – Ein Vorschlag zur Einbettung des Drei-Säulen-Modells. In: GAIA – Ökologische Perspektiven für Wissenschaft und Gesellschaft 18, S. 25-28.
- Ott, Konrad; Döring, Ralf (2011): Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit. 3. Auflage, Marburg: Metropolis-Verlag.
- Petersen, Lars-Eric; Lieder, Falk (2006): Die Effektivität von schriftlichen und graphischen Warnhinweisen auf Zigarettenschachteln – Eine Überprüfung des revidierten Modells der Schutzmotivation. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie 37, S. 245-258.
- Petty, R. E.; Cacioppo, J. T. (1986): The Elaboration Likelihood Model of persuasion. In: Berkowitz, L. (Hrsg.): Advances in experimental social psychology, Vol. 19. New York: Academic Press, S. 123-205.
- Prochaska, James O.; Velicer, Wayne F. (1997): The Transtheoretical Model of Health Behavior Change. In: American Journal of Health Promotion 12, S. 38-48.
- Pufé, Iris (2017): Nachhaltigkeit. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Raab, Gerhard; Unger, Alexander; Unger, Fritz (2010): Marktpsychologie – Grundlagen und Anwendung. 3., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler.

Rako, L. K.; Costrut, A. M.; Braun, M.; Bendels, M. H. K. (2018): Der Untergang der Deep Water Horizon im Golf von Mexiko. In: Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie 68, S. 346-351.

Reifegerste, Doreen; Schwarz, Uta; Niemand, Thomas (2012): Werbeappelle und Werbetechniken im Gesundheitsmarketing. In: Hoffmann, Stefan; Schwarz, Uta; Mai, Robert (Hrsg.): Angewandtes Gesundheitsmarketing. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 257-266.

Reinhard, Marc-André; Sporer, Siegfried Ludwig (2005): Mehr als Worte – Glaubwürdigkeitsattribution anhand nonverbaler und inhaltlicher Informationen als Funktion der Urteilsrelevanz. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie 36, S. 21-32.

Reisch, Lucia A; Scherhorn, Gerhard (1998): Wie können nachhaltige Lebensstile aussehen? Auf der Suche nach dem ethischen Konsum – Nachhaltigkeit, Lebensstile und Konsumverhalten. In: Der Bürger im Staat 48, S. 92-99.

Sachverständigenrat für Umweltfragen (Hrsg.) (2002): Umweltgutachten 2002 des Rates von Sachverständigen für Umweltfragen – Für eine neue Vorreiterrolle. URL: [https://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/01\\_Umweltgutachten/2000\\_2004/2002\\_Umweltgutachten\\_Bundestagsdrucksache.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/01_Umweltgutachten/2000_2004/2002_Umweltgutachten_Bundestagsdrucksache.pdf?__blob=publicationFile) (Datum der Recherche: 21.01.2020).

Scheidemann, Heike (2008): Zwischen zwei Welten? Eine organisationssoziologische Analyse der (Re-)Konstruktion kommunaler Selbstbeschreibungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schlicht, Wolfgang; Zinsmeister, Marcus (2015): Gesundheitsförderung systematisch planen und effektiv intervenieren. Berlin: Springer-Verlag.

Schneider, Wolfgang (2006): Gesundheitsverhalten und präventive Interventionen – Ausgewählte psychologische Aspekte. In: Psychotherapeut 51, S. 421-432.

Senninger, Tom (2000): Abenteuer leiten – in Abenteuern lernen: Methodenset zur Planung und Leistung kooperativer Lerngemeinschaften für Training und Teamentwicklung in Schule, Jugendarbeit und Betrieb. Münster: Ökotopia Verlag.

Sommer, Michael (2018): AWA 2018 – Aktuelle Konsumtrends: Luxus, Nachhaltigkeit und Gesundheit. Allensbach: Institut für Demoskopie Allensbach.

Stadler, Christian (2017): Nachhaltigkeit als psychologische Herausforderung. In: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 16, S. 93-109.

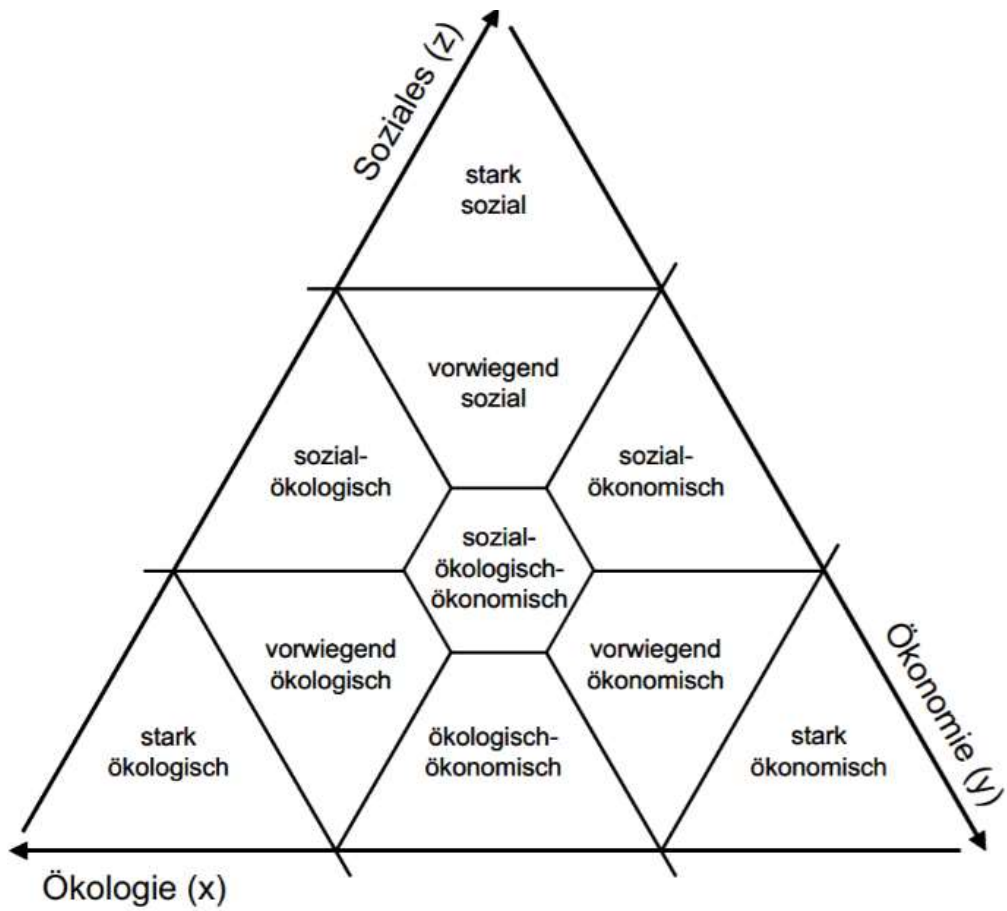
- Stangl, W. (2020a): Verhalten. URL: <https://lexikon.stangl.eu/10581/verhalten/> (Datum der Recherche: 27.01.2020).
- Stangl, W. (2020b): Heuristik. URL: <https://lexikon.stangl.eu/1963/heuristik/> (Datum der Recherche: 08.02.2020).
- Stangl, W. (2020c): Klassische Konditionierung. URL: <https://lexikon.stangl.eu/3912/klassische-konditionierung/> (Datum der Recherche: 11.02.2020).
- Statista (Hrsg.) (2020): Haben Sie ein schlechtes Gewissen aufgrund der Umweltbelastung, wenn Sie Fernreisen mit dem Flugzeug unternehmen?. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/680452/umfrage/umfrage-unter-deutschen-zu-schlechtem-gewissen-bei-fernreisen-aus-umweltgruenden/> (Datum der Recherche: 22.02.2020).
- Statista; YouGov (Hrsg.) (2018): Die Deutschen wollen nachhaltig leben. URL: <https://de.statista.com/infografik/14379/yougov-statista-umfrage-zum-thema-nachhaltigkeit/> (Datum der Recherche: 22.02.2020).
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2018): Anzahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst von 2004 bis 2017. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/12910/umfrage/entwicklung-des-personalbestandes-im-oeffentlichen-dienst-in-deutschland/> (Datum der Recherche: 18.02.2020).
- Stecker, Rebecca; Mohns, Till; Eisenack, Klaus (2012): Anpassung an den Klimawandel – Agenda Setting und Politikintegration in Deutschland. In: Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht 35, S. 179-208.
- Von Hauff, Michael (2014): Nachhaltige Entwicklung – Grundlagen und Umsetzung. 2. Auflage, München: De Gruyter Oldenbourg.
- Wagner, Bernd; Henle, Benjamin (2008): Die brüchige Säule der Nachhaltigkeit. In: Ökologisches Wirtschaften 23, S. 30-34.
- Wirth, Werner; Kühne, Rinaldo (2013): Grundlagen der Persuasionsforschung – Konzepte, Theorien und zentrale Einflussfaktoren. In: Schweiger; Wolfgang, Fahr, Andreas (Hrsg.): Handbuch Medienwirkungsforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 313-332.
- Wittmann, Maria (2014): Change-Design für Chance Agents in universitären Veränderungsprozessen. Berlin: Epubli.
- World Commission on Environment and Development (Hrsg.) (1987): Our Common Future. Oxford: Oxford University Press.

# Anhang

## Anlagenverzeichnis

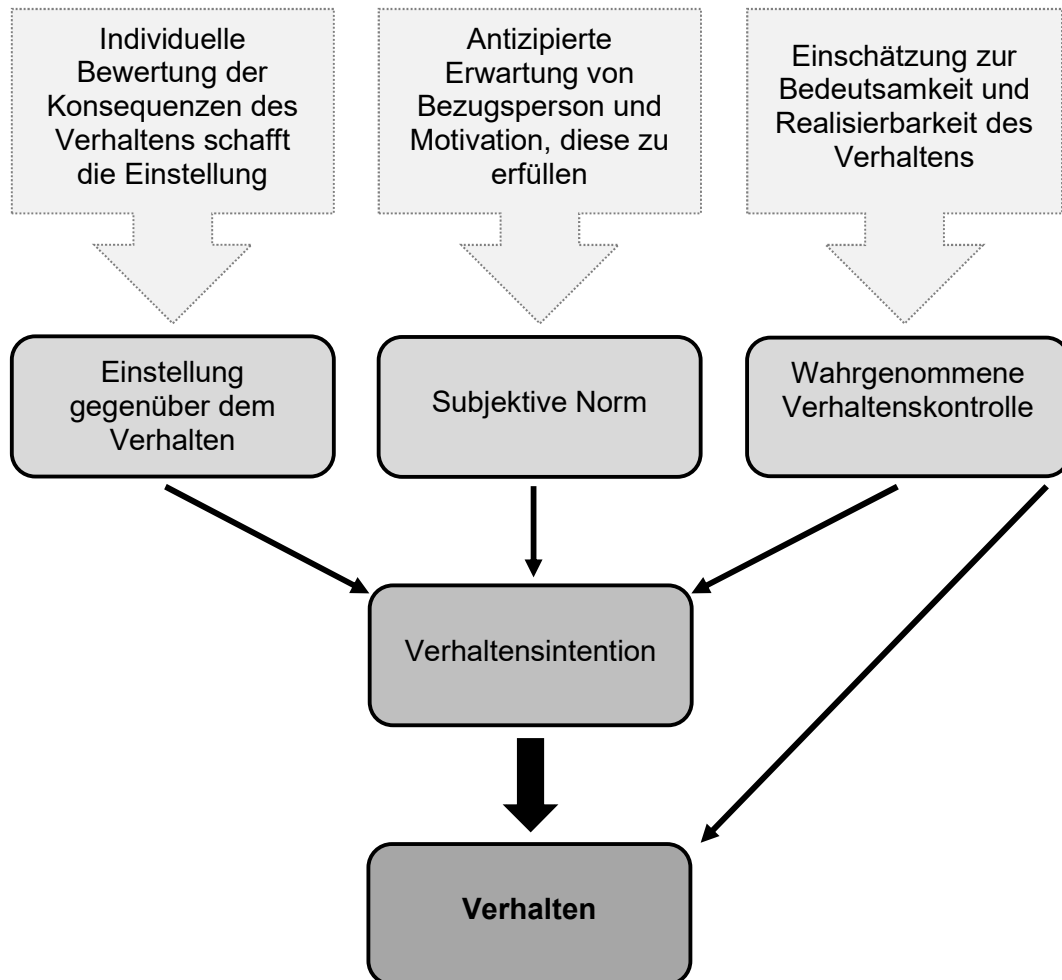
Anhang 1: Das integrierende Nachhaltigkeitsdreieck .....	XIII
Anhang 2: Allgemeine Modellskizze der TPB.....	XIV
Anhang 3a: Abgrenzung Motiv und Motivation .....	XV
Anhang 3b: Begriffsdefinition Konformität .....	XV
Anhang 4: Allgemeine Modellskizze des ELM.....	XVII
Anhang 5: Anwendungsbereiche des TTM .....	XVIII

## Anhang 1: Das integrierende Nachhaltigkeitsdreieck



(Quelle: von Hauff; Kleine 2014, 170)

## Anhang 2: Allgemeine Modellskizze der TPB



(Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Ajzen 1991, 182)

## Anhang 3a: Abgrenzung Motiv und Motivation

Motivationen sind den aktivierenden psychologischen Prozessen zugeordnet, da es sich um Vorgänge handelt, welche in Form eines Reizes auf den Organismus einwirken und Energien zur Erreichung eines gewünschten oder angestrebten Zustandes auslösen. Motivationen werden deshalb auch als die Beweggründe für menschliches Verhalten bezeichnet. Ein Motiv ist hingegen die Bereitschaft für ein bestimmtes Verhalten eines Individuums und damit eine bestimmte Persönlichkeitseigenschaft, während Motivationen laufend neue Beweggründe für ein bestimmtes Verhalten darstellen. Als grundlegende menschliche Antriebskräfte werden nicht die Motive einer Person, sondern individuelle Emotionen und Triebe angesehen. Die Antriebskräfte bestimmen dann das Verhalten sowohl in positiver als auch in negativer Richtung, d.h. die Hinwendung zu einer Situation bzw. deren Vermeidung. Die Motivation setzt sich aus einer Interaktion zwischen aktivierenden emotionalen und triebhaften Vorgängen sowie verschiedenen kognitiven Prozessen zusammen, woraus Zielbestimmungen und Handlungen resultieren.<sup>176</sup>

## Anhang 3b: Begriffsdefinition Konformität

Der Begriff der Konformität (lat. *conformis*) bedeutet so viel wie gleichförmig und beschreibt den Sachverhalt, dass das Verhalten von Personen innerhalb einer Gruppe zur Einheitlichkeit tendiert. Die Psychologie unterscheidet dabei zwischen der intendierten sowie der inzidentellen Konformität. Bei der intendierten Konformität richtet eine Person ihr Verhalten an den Normen der jeweiligen sozialen Bezugsgruppe aus.<sup>177</sup> Dabei wirken zwei unterschiedliche Einflussarten auf das menschliche Verhalten ein. Einerseits der informationelle soziale Einfluss, bei dem die Gruppe als Informationsquelle dient und andererseits der normative soziale Einfluss, bei dem die Beeinflussung auf Grund des Bedürfnisses der Person nach Akzeptanz ermöglicht wird.<sup>178</sup> Unter der inzidentellen Konformität wird hingegen das gleiche Verhalten innerhalb einer Gruppe durch äußere Einflüsse beschrieben. So spannen, beispielsweise in einer mit Regenschirmen ausgestatteten Gruppe, bei Regen alle Personen nahezu gleichzeitig ihren Schirm auf, ohne dass eine Absprache stattfindet.

---

<sup>176</sup> Hofbauer; Dürr 2011, 68 f.

<sup>177</sup> Bierhoff 2017, 924 f.

<sup>178</sup> Johann 2011, 71 f.

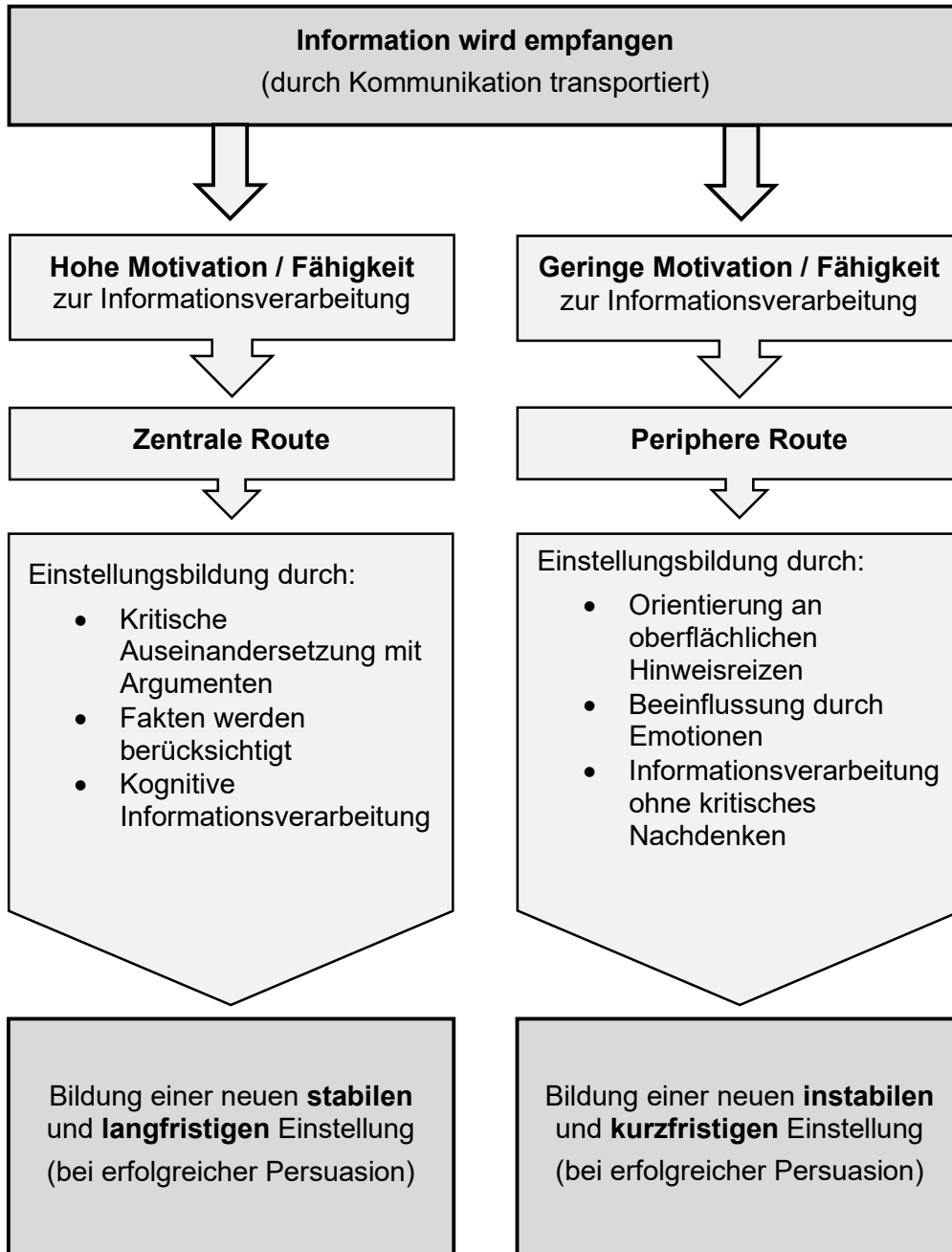
Der Begriff der Nachahmung beschreibt hingegen das Zeigen eines Verhaltens, welches dem einer anderen Person nahezu identisch oder sehr ähnlich ist. Nur wenn die Nachahmung normativ ist, also allgemeinen gesellschaftlichen Verhaltensweisen entspricht, handelt es sich um Konformität.<sup>179</sup>

---

<sup>179</sup> Bierhoff 2017, 925



## Anhang 4: Allgemeine Modellskizze des ELM



(Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Petty; Cacioppo 1986, 126)

## Anhang 5: Anwendungsbereiche des TTM

Anwendungsbereich	Literaturempfehlung
Veränderung des Ernährungsverhaltens	Sporny, Lora A.; Contento, Isobel R. (1995): Stages of change in dietary fat reduction: Social psychological correlates. In: Journal of Nutrition Education 27, S. 191-199.
Verhaltensänderung bei Tinnituspatientinnen und -patienten	Härter, M.; Battlehner, J.; Münscher, A.; Graul, J.; Maurischat, C. (2005): Erfassung der Veränderungsmotivation bei Tinnituspatienten – Eine Studie zum transtheoretischen Modell. In: HNO 53, S. 707-715.
Raucherentwöhnung	Peukert, Peter; Batra, Anil (2008): Bedeutung psychotherapeutischer Konzepte bei der Tabakentwöhnung. In: Psychotherapie im Dialog 9, S. 344-349.
Änderung des Bewältigungsverhaltens bei chronischen Schmerzen	Rau, J.; Ehlebracht-König, I.; Petermann, F. (2007): Die Bedeutung der Änderungsbereitschaft des Transtheoretischen Modells (TTM) für den Verlauf der Bewältigung chronischer Schmerzen. In: Der Schmerz 21, S. 522-528.
Förderung von sportlicher Aktivität	Ströbl, Veronika (2007): Überprüfung des Stufenkonzeptes im Transtheoretischen Modell der Verhaltensänderung am Beispiel sportlicher Aktivität. Veröffentlichte Dissertation, Julius-Maximilians-Universität, Würzburg.
Veränderung des Alkoholkonsums während der Schwangerschaft	Hasse, Sonja (2005): Einstellung zum Alkoholkonsum und Motivation zur Veränderung des Trinkverhaltens bei Schwangeren – Eine Validierung des Transtheoretischen Modells der Verhaltensänderung. Veröffentlichte Dissertation, Philipps-Universität, Marburg.
Förderung der Inanspruchnahme von Kriseninterventionsteams zur Betreuung von Notfallpatientinnen und -patienten	Adam, Katharina (2005): Das Kriseninterventionsteam (KIT) zur Betreuung von Notfallpatienten – Eine Studie zum Inanspruchnahmeverhalten durch Rettungskräfte unter Einbezug des Transtheoretischen Modells (TTM). Veröffentlichte Dissertation, Ernst-Moriz-Arndt-Universität, Greifswald.

Bewusstseinsförderung in der Lärmbekämpfung	Moser, Stephanie; Fischer, Maja; Lauper, Elisabeth; Hammer, Thomas; Kaufmann-Hayoz, Ruth (2013): Vermeidung von Umweltlärm – Ein Phasenmodell individueller Handlungsänderung. URL: <a href="https://boris.unibe.ch/49066/1/arbeitspapier_08.pdf">https://boris.unibe.ch/49066/1/arbeitspapier_08.pdf</a> (Datum der Recherche: 05.03.2020).
Förderung der Motivation für Entspannungsübungen	Ströbl, Veronica; Reusch, Andrea; Ellgring, Heiner (2004): Konstruktion eines Verfahrens zur Erfassung der Motivation zu Entspannungsübungen. In: Zeitschrift für Gesundheitspsychologie 12, S. 65-74.
Förderung des Sonnenschutzverhaltens	Rossi, J. S.; Blais, L. M.; Redding, C. A.; Weinstock, M. A. (1995): Preventing skin cancer through behavior change: Implications for Interventions. In: Dermatologic Clinics 13, S. 613-622.
Therapie von Gewalttätern	Levesque, Deborah A.; Gelles, Richard J.; Velicer; Wayne F. (2000): Development and Validation of a Stages of Change Measure for Men in Batterer Treatment. In: Cognitive Therapy and Research 24, S. 175-199.

## Dienstliche Erklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Ausarbeitung selbstständig und ausschließlich unter Benutzung der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtliche oder sinngemäß aus veröffentlichten und nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.“

Hamburg, den 06.04.2020

Florian Dominik Brehmer