

Also Available  
in English



# Nachhaltige Mitarbeiterinnovationen

Warum Unternehmen Spillover-Effekte  
mitbedenken sollten

**Volume 5, Nr. 1**

Februar 2024

**Michael Leyer** Universität Marburg

**Oliver Behn** Universität Marburg

**Johannes Wichmann** Universität Marburg

**Layout & Design:** Oliver Behn



White Paper Serie des Lehrstuhls ABWL:  
Digitalisierung und Prozessmanagement

**Volume 5**

Unternehmen und Organisationen sehen sich zunehmend mit steigenden Erwartungen ihrer Stakeholder sowie strengeren gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich ihres Beitrags zur Nachhaltigkeit konfrontiert. Doch wie können Organisationen nachhaltiges Verhalten fördern und die an sie gestellten Erwartungen erfüllen? Eine entscheidende Rolle spielen dabei nachhaltige Innovationen der eigenen Mitarbeitenden, welche auf die Einsparung natürlicher Ressourcen abzielen. Mehrere Studien haben bereits gezeigt, dass solche mitarbeitergetriebenen Innovationen einen wesentlichen Beitrag zur Verringerung des ökologischen Fußabdrucks von Unternehmen leisten.

Aus der bestehenden Forschung ist allerdings auch bekannt, dass im Zusammenhang mit umweltfreundlichen Handlungen sogenannte Verhaltensspillover-Effekte auftreten können. Diese können aus Unternehmenssicht sowohl positive aber auch negative Folgewirkungen haben. Für Organisationen lohnt es sich daher, sich mit den zugrundeliegenden Mechanismen genauer auseinanderzusetzen.

### Ökologische Verhaltensspillover

Ein Verhaltensspillover liegt dann vor, wenn ein Verhalten in der Vergangenheit das zukünftige Verhalten einer Person beeinflusst. So kann die Ausübung eines umweltfreundlichen Verhaltens die Wahrscheinlichkeit der Ausführung eines nachfolgenden umweltfreundlichen Verhaltens entweder erhöhen (positiver Spillover) oder verringern (negativer Spillover). Folglich können vergangene Verhaltensweisen metaphorisch gesprochen auf zukünftige Verhaltensweisen „überschwappen“.

Zum Beispiel zeigte sich in wissenschaftli-



Photo by freepik.com

chen Experimenten, dass Probanden, die ein wöchentliches Feedback zu ihrem Wasserverbrauch erhielten, ihren Wasserverbrauch zwar senkten, jedoch ihren Stromverbrauch im Vergleich zur Kontrollgruppe wesentlich erhöhten. Vor diesem Hintergrund ist es denkbar, dass derartige Spillover-Effekte auch infolge von ressourcenschonenden Mitarbeiterinnovationen auftreten können. Entwickeln Mitarbeitende z.B. eine Idee zur Ressourceneinsparung in einem Unternehmensprozess, kann ihnen dies das Gefühl geben, einen ausreichenden Beitrag zur Nachhaltigkeitsperformance der Organisation geleistet zu haben und sie in der Folge zu einem weniger umweltbewussten Verhalten verleiten. Andererseits haben Studien gezeigt, dass eine erste erfolgreiche Ressourceneinsparung auch ein Ansporn für die Suche nach weiteren Ressourceneinsparpotentialen sein kann.

Während negative Verhaltensspillover dazu führen, dass Unternehmen beim Thema Nachhaltigkeit dauerhaft auf der Stelle treten, können positive Spillover-Effekte den Nachhaltigkeitsbestrebungen in Unternehmen also einen echten Boost geben können.

## **Einflussfaktoren für die Entstehung von Spillover-Effekten**

Da infolge von Innovationsbestrebungen durch Mitarbeitende positive als auch negative Auswirkungen denkbar sind, ist es wichtig zu verstehen, welche Faktoren die unterschiedlichen Verhaltensweisen hervorrufen. In der Forschung gibt es bereits verschiedene Erklärungsansätze für das Auftreten von Spillover-Effekten. Die Erklärungsansätze beziehen sich oftmals auf etablierte Theorien aus der Umweltpsychologie oder den Sozialwissenschaften. So können neben ökologischen Motiven auch moralische Motive wie das individuelle Gerechtigkeitsempfinden einer Person das zukünftige Umweltverhalten beeinflussen.

Aus ökologischer Perspektive zeigt sich in mehreren Untersuchungen, dass die ökologi-

sche Selbstidentität und Selbstwirksamkeit einer Person wichtige Mechanismen bei der Entstehung von positiven Spillover-Effekten sind. Ein ressourcenschonendes Innovationsverhalten könnte dazu führen, dass Mitarbeitende sich als umweltbewusste Personen wahrnehmen und in der Folge vermehrt umweltfreundliche Verhaltensweisen zeigen. Die erfolgreiche Ausübung eines Innovationsverhalten kann sich zudem positiv auf die Selbstwirksamkeitswahrnehmung auswirken. Die wahrgenommene Selbstwirksamkeit einer Person bezieht sich auf dessen persönliche Einschätzung, die notwendigen Fähigkeiten für die Bewältigung konkreter Situationen zu mobilisieren. Durch die erfolgreiche Umsetzung bestimmter Verhaltensweisen, z.B. ein initiales ressourcenschonendes Verhalten, kann das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten gestärkt werden. Das Erfahren einer hohen Selbstwirksamkeit kann im Umkehrschluss bei Mitarbeitenden dazu führen nach weiteren Einsparpotentialen zu suchen.

Eine mögliche Erklärung für die Entstehung negativer Spillover-Effekte stellt das Konzept des Moral Licensing dar. Moral Licensing beschreibt eine Verhaltensweise, bei der Men-



schen ohne Schuldgefühl eine schlechte Verhaltensweise vollziehen können, wenn sie zuvor eine gute Tat begangen haben. Nachdem eine Person in einem initialen Verhalten „gut“ gehandelt hat, agiert sie so, als hätte sie die moralische Berechtigung verdient, sich in einem nachfolgenden Verhalten zu belohnen. In der Metapher eines „moralischen Bankkontos“ schaffen gute Taten somit moralische Guthaben, die abgehoben werden können, um das Recht zu erwerben, „schlechte“ Handlungen vorzunehmen. Dieses Verhaltensmuster konnte in mehreren Studien zum nachhaltigen Handeln beobachtet werden. Die Entwicklung einer ressourcensparenden Idee durch Mitarbeitende kann somit dazu führen, dass diese ihre Innovation als Beitrag zur Nachhaltigkeitsperformance der Organisation wahrnehmen. Was in der Folge dazu führen könnte, an anderer Stelle weniger umweltbewusst zu handeln.

### Implikationen für Unternehmen

Für Unternehmen lassen sich aus den bisherigen Erkenntnissen der Spillover-Forschung mehrere wichtige Implikationen ableiten. Zunächst ist es wichtig, sich über die Existenz derartiger Verhaltenswirkungen bewusst zu sein. Um unerwünschte Kompensationseffekte zu vermeiden, sollten Entscheidungsträger bei der Entwicklung nachhaltiger Innovationen die möglichen Konsequenzen von Verhaltensspillovern im Voraus mitbedenken. Dafür ist es wichtig die möglichen Ursachen für die Entstehung von Spillover-Effekten zu kennen. Umwelt- und sozialpsychologische Theorien können dabei helfen, die verschiedenen Einflussfaktoren auf nachhaltiges Verhalten besser zu verstehen und gezielte Interventionen zur Vermeidung von umweltschädlichen Verhaltensweisen zu entwickeln. Gleichzeitig

können Unternehmen sich die Existenz von Verhaltensspillovern zu Nutze machen, um die Nachhaltigkeitsperformance weiter zu steigern. Damit ein initiales innovatives Verhalten ein Katalysator für weitere ressourcenschonende Verhalten wird, können Unternehmen Maßnahmen ergreifen, welche die Voraussetzungen für positive Spillover-Effekte schaffen. Beispielsweise ließe sich die ökologische Selbstidentität und Selbstwirksamkeit von Mitarbeitenden steigern, indem Unternehmen explizit auf die bisherigen Erfolge im Zusammenhang mit ressourcenschonenden Innovationen aufmerksam machen. Gleichzeitig erscheint es sinnvoll, Mitarbeiter für Ihre Leistungen bezüglich Nachhaltigkeitsbestrebungen fair zu entlohnen, um moralische Lizenzierungsgedanken abzuschwächen. Ebenfalls kann es erstrebenswert



sein, mit konkreten Nachhaltigkeitszielen zu arbeiten und Mitarbeitende regelmäßig an die Erreichung dieser Ziele zu erinnern. Dadurch würden Mitarbeiter für die Bedeutung weiterer Innovationsbestrebungen zur Erreichung eines übergeordneten Ziels sensibilisiert werden.

## Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass ressourcenschonende Mitarbeiterinnovationen zu Spillover-Effekten führen können, welche einen entscheidenden Einfluss auf die Nachhaltigkeitsperformance von Organisationen haben. Die Einnahme einer Langzeitperspektive bei der Erfolgsbewertung von Mitarbeiterinnovationen ist daher wichtig. Durch die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen kann zudem ein initial innovatives Verhalten als Katalysator dienen, der weitere ressourcenschonende Verhaltensweisen fördert. Insgesamt unterstreicht dies die Bedeutung eines umfassenden Bewertungsansatzes für nachhaltige Innovationen, bei dem nicht nur das Einzelverhalten, sondern auch die Langzeitfolgen berücksichtigt werden müssen.

### KONTAKTDATEN

Prof. Dr. Michael Leyer  
Lehrstuhl ABWL:  
Digitalisierung und Prozessmanagement  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Adjunct Professor, School of Management,  
Queensland University of Technology,  
Brisbane, Australien

Email [michael.leyer@wiwi.uni-marburg.de](mailto:michael.leyer@wiwi.uni-marburg.de)