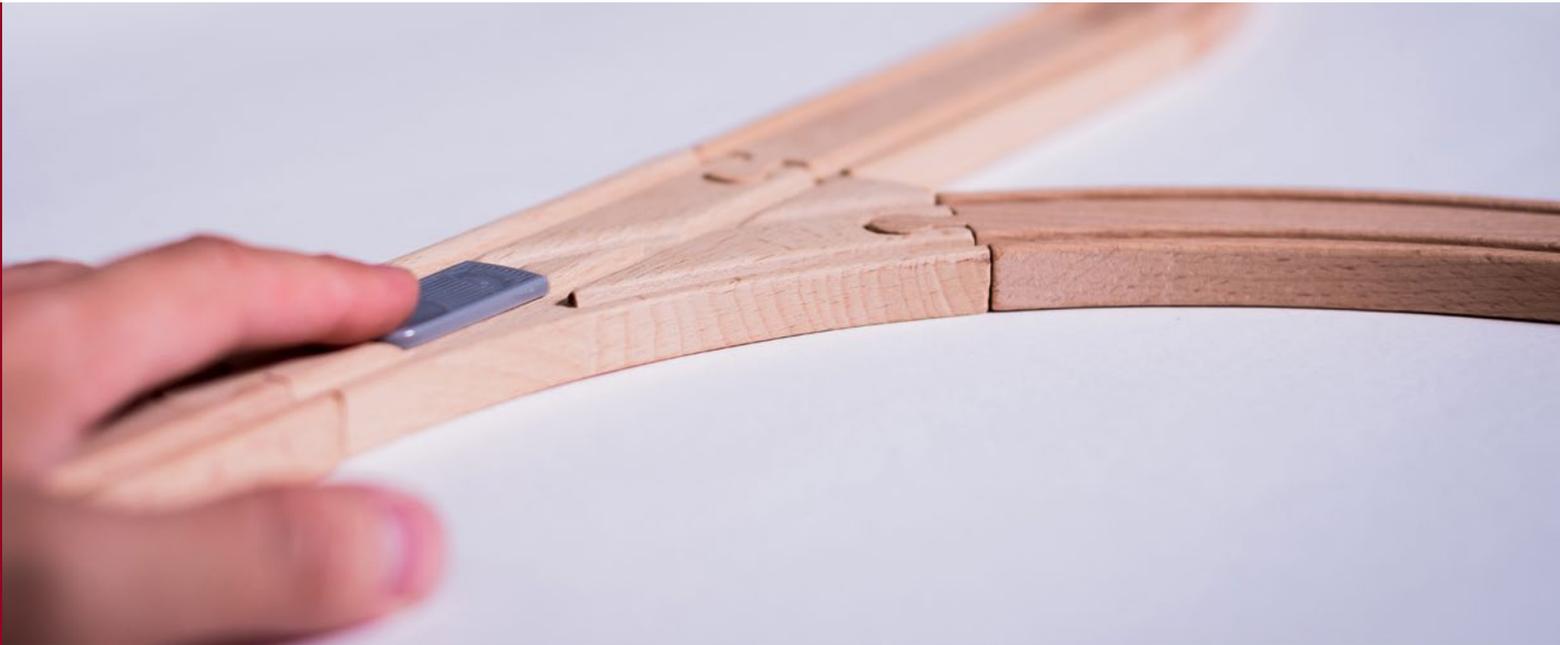


iga.Report³⁸



Nudging im Unternehmen

.....

Den Weg für gesunde Entscheidungen bereiten

Diana Eichhorn und Ida Ott

Die Initiative Gesundheit und Arbeit

In der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) arbeiten gesetzliche Kranken- und Unfallversicherung zusammen, um arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzubeugen. Gemeinsam werden Präventionsansätze für die Arbeitswelt weiterentwickelt und vorhandene Methoden oder Erkenntnisse für die Praxis nutzbar gemacht.

iga ist eine Kooperation von BKK Dachverband, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), dem AOK-Bundesverband und dem Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek).

www.iga-info.de

iga.Report 38

Nudging im Unternehmen

.....

Den Weg für gesunde Entscheidungen bereiten

Diana Eichhorn und Ida Ott

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
2	Definition und theoretischer Hintergrund	8
2.1	Das Konzept des libertären Paternalismus	8
2.2	Stand der Forschung	11
2.3	Kritik an Nudges	12
3	Konzeptionelle Einordnung	13
3.1	Nudges als Instrument in der Prävention und der BGF	13
3.1.1	Prinzipien der Prävention und der BGF	13
3.1.2	Eingriffstiefe von Nudges	15
3.2	Legitimation von Nudges in der Prävention und der BGF	15
3.2.1	Auftrag der Sozialversicherungsträger	15
3.2.2	Wirksamkeit im Gesundheitskontext	16
4	Eine praktische Anleitung	18
4.1	Gestaltung von Nudges	18
4.1.1	Das MINDSPACE-Gestaltungsmodell	18
4.1.2	Weitere Gestaltungsmodelle	25
4.2	Nudging-Kriterien im Betrieb	27
4.3	Handlungsleitfaden zur Entwicklung eines Nudging-Konzepts	30

5	Eine Übersicht an Praxisbeispielen	36
5.1	Beispiele aus der Projektsteuerung	36
5.1.1	Interne Öffentlichkeitsarbeit des Steuerungsgremiums	36
5.1.2	Bewerbung von Gesundheitsaktionen für Beschäftigte	38
5.1.3	Analyse	39
5.2	Beispiele aus den Handlungsfeldern	40
5.2.1	Gesundheitsgerechte Verpflegung und Ernährung	40
5.2.2	Bewegungsförderliche Umgebung und bewegungsförderliches Arbeiten	41
5.2.3	Stressbewältigung und Ressourcenstärkung	43
5.2.4	Gesundheitsgerechte Führung	44
5.2.5	Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsorganisation	45
5.2.6	Arbeitsschutz	47
6	Fazit	48
7	Literatur	50
8	Abbildungsverzeichnis	56
9	Tabellenverzeichnis	56

1 Einleitung

Der Blick in die Fußgängerzonen, Parks und Wohngebiete der Welt zeigte im Sommer 2016 viele Menschen mit gesenktem Blick auf das Smartphone. Sie alle waren auf der Jagd nach kleinen virtuellen Monstern. Ein Spiel auf dem Smartphone hat diese Menschen in Bewegung gebracht. Nicht nur von Computerspielen begeisterte Menschen, sondern unterschiedlichste Personenkreise waren den Sommer über auf Monsterjagd in der realen Welt unterwegs. Dieses Massenphänomen war auch für die Wissenschaft von Interesse. Ein Team der Universität Stanford untersuchte das Bewegungsverhalten durch die Nutzung des Spieles. Dazu wurden die Daten von 32.000 Personen ausgewertet, die Fitnessarmbänder trugen. Diese Personen erhöhten ihre Bewegungsaktivität durchschnittlich um 1.473 Schritte täglich. Eine Steigerung um 25 Prozent ging damit einher (Althoff, White & Horvitz, 2016; Howe et al., 2016). Für einen gewissen Zeitraum hat das Spiel geschafft, was Aktivitäten und Appelle der Bewegungsförderung nur mühsam schaffen – Menschen (auch schwer erreichbare Zielgruppen wie junge Erwachsene) in Bewegung zu bringen. Es stellt sich die Frage, welche Mechanismen dies bewirkt haben.

Freie und rationale Entscheidungen zu treffen, diese Eigenschaft wird dem Individuum zugeschrieben. Gleichzeitig zeigt sich in vielen Lebensbereichen, dass Menschen nicht nur irrational, sondern auch ihren eigenen Interessen zuwiderhandeln (Beck, 2014). Entscheidungen werden so häufig simplifiziert und vielmehr nach Faustregeln der Mühelosigkeit und Funktionsfähigkeit getroffen. Der rein rational handelnde Homo oeconomicus existiert außerhalb der wirtschaftswissenschaftlichen Lehrbücher in der realen Welt selten (ebd.). Zur Verdeutlichung lassen sich viele alltägliche Beispiele heranziehen – das Zeitungsabonnement, das vergessen wurde zu kündigen und sich erneut um ein Jahr verlängert, oder der Besuch beim Zahnarzt, der schon seit Monaten herausgezögert wird. Besonders im Kontext der Gesundheit zeigt sich, dass das Verhalten von Menschen nicht an gesichertem Wissen und darauf ausgerichtetem Handeln orientiert ist. Gesundheitsberichte über Bewegungsmangel, unausgewogene Ernährungsgewohnheiten und Tabakkonsum belegen die häufigen Entscheidungen zugunsten eines schädigenden Verhaltens. Langfristig steigen Erkrankungen (z. B. Adipositas, Diabetes, Bluthochdruck), die in Zusammenhang mit einem ungesunden Lebensstil stehen (Robert Koch-Institut, 2015). Bisherige Präventionsmaßnahmen

im Kontext von Public Health können Menschen bislang nur bedingt zu einem gesünderen Verhalten bewegen.

Hinsichtlich der Frage, wer die Verantwortung für die Gesundheit von Menschen trägt, befinden sich die Politik und die Akteure im Gesundheitswesen in einem Zwiespalt. Einerseits wird die Verantwortung für die eigene Gesundheit dem einzelnen Menschen zugeschrieben. Andererseits werden Voraussetzungen für eine Verantwortungsübernahme in hohem Maße von der Lebenswirklichkeit geprägt (Schmidt, 2014). Anhand der steigenden lebensstilbedingten Erkrankungen wird deutlich, dass verhaltens- und verhältnispräventive Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit unzureichend sind.

2008 veröffentlichten Richard Thaler und Cass Sunstein das Buch „Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness“. Mit ihrem Ansatz des libertären Paternalismus versuchen die Autoren Erkenntnisse der Verhaltensökonomie zu nutzen, damit Menschen „bessere“ Entscheidungen treffen. Das Wissen um die Entscheidungsarchitektur von Menschen wurde bis dato vorrangig in der Werbung eingesetzt, um Menschen in ihrem Konsumverhalten zu beeinflussen. Mit der Veröffentlichung des Ansatzes des libertären Paternalismus stießen die beiden Forscher den Prozess an, Nudging (dt. sanfte Stupser) als Instrument zur Beeinflussung von Verhalten in verschiedenen Feldern der Politik einzusetzen. Das Thema Nudging durch staatliche Akteure wird von einer breiten und kontroversen Debatte in der Wissenschaft, der Politik und den Medien begleitet. Auch die deutsche Bundesregierung beschäftigt sich im Rahmen der Projektgruppe „wirksam regieren“ seit 2015 mit dem Thema Nudging. Bisherige Anwendungsbereiche sind Verbraucher- und Umweltpolitik.

Die Gesundheitspolitik ist ebenfalls ein potenzielles Einsatzfeld von Nudges. Eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Nudge-Ansatz im Kontext von Prävention und Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) fand bislang nicht statt, sodass der vorliegende Report eine explorative Übertragung auf das Handlungsfeld leistet. Ziel ist es deshalb, die Definition und den theoretischen Hintergrund von Nudges zu beleuchten und sich mit der Wirksamkeit sowie der Kritik am Konstrukt auseinanderzusetzen (siehe Kapitel 2, S. 8). Im Kapitel 3 (siehe S. 13) findet eine konzeptionelle Einordnung

von Nudges in die Prävention und die BGF statt. Dabei werden die Vereinbarkeit des Ansatzes mit den Prinzipien der Prävention und der BGF sowie die Eingriffstiefe von Nudges erörtert. Anschließend setzt sich der Report mit der Legitimation und der Zielgruppe von Nudges in diesem Kontext auseinander. Das Kapitel 4 (siehe S. 18) bietet eine praktische Anleitung zur Gestaltung von Nudges und Nudging-Konzepten im Betrieb. Anhand von realen Fallbeispielen werden im Kapitel 5 (siehe S. 36) Möglichkeiten aufgezeigt, wie Betriebe bereits Nudges einsetzen. Diese können als Anregungen für die Auseinandersetzung mit und die Anwendung von Nudges im eigenen Unternehmen oder in der Beratungspraxis dienen.

ten im Betrieb. Anhand von realen Fallbeispielen werden im Kapitel 5 (siehe S. 36) Möglichkeiten aufgezeigt, wie Betriebe bereits Nudges einsetzen. Diese können als Anregungen für die Auseinandersetzung mit und die Anwendung von Nudges im eigenen Unternehmen oder in der Beratungspraxis dienen.

2 Definition und theoretischer Hintergrund

Für ein einheitliches Verständnis sind in diesem Kapitel die Definition und eine theoretische Einordnung des Begriffs Nudge dargelegt.

2.1 Das Konzept des libertären Paternalismus

Die Annahme, dass Menschen auf Grundlage vollständiger Informationen rational und zu ihren Vorteilen handeln (Homo oeconomicus), widerlegt seit einigen Jahrzehnten die experimentelle Verhaltensökonomie (Gilovich, Griffin & Kahneman, 2002). Das menschliche Verhalten wird vielmehr durch Irrationalität, Inkonsistenz und von Umweltfaktoren beeinflusst (Beck, 2014). Diese Entscheidungsanomalien haben zur Grundidee des libertären Paternalismus geführt und bilden dessen Grundlage. Das Konstrukt des libertären Paternalismus liegt dem Nudge-Ansatz zugrunde. Der Begriff Nudge wurde wesentlich durch Richard Thaler und Cass Sunstein geprägt.

Nudges werden von den Autoren als Elemente einer Entscheidungsarchitektur (*Choice Architecture*) gesehen, die die Freiheit des Einzelnen nicht einschränken oder Verhaltensvorschriften aufstellen, sondern durch sanftes Anstupfen eine Entscheidung in einer vorhersehbaren Weise beeinflussen (Thaler & Sunstein, 2008). Um dies zu erreichen, wird der physische, psychische und soziale Entscheidungskontext gezielt gestaltet. Auf diese Art soll eine Person im Moment der Entscheidung in eine gewünschte Richtung beeinflusst werden. Die Person soll eine „gute“ Entscheidung treffen. Thaler und Sunstein (2008) definieren eine gute Entscheidung als

diejenige, die Menschen auf der Grundlage vollständiger Information, vorausschauenden Denkens und dementsprechenden Handelns sowie bei ausreichender Selbstkontrolle treffen. Nudges stoßen Menschen zu Entscheidungen an, die sie im Alltag eher selten oder nicht treffen würden, denn Menschen agieren häufig nicht rational und Nutzen maximierend (Beck, 2014).

Definition: Nudge

Veränderung des physischen, sozialen und psychischen Entscheidungskontextes. Ein Nudge ist kein Gebot oder Verbot und ist mit keinen finanziellen Anreizen¹ oder mit Sanktionen belegt. Die autonome Entscheidung des Individuums bleibt unberührt.

Die normativen Annahmen des Konzepts beruhen auf zwei Theorien der politischen Philosophie, zum einen auf dem *Paternalismus*: Demnach sind Eingriffe in Entscheidungssituationen gerechtfertigt, wenn diese das menschliche Wohlergehen fördern (Buyx, 2010). Auch wird angenommen, dass Institutionen dazu legitimiert sind, das Verhalten zum Wohlergehen der Menschen zu beeinflussen (ebd.). Zum anderen beruht das Konzept auf dem *Libertarismus*: Der libertäre Anteil wird dadurch eingebracht, dass die individuelle Handlungsfreiheit bei der Entscheidungsbeeinflussung nicht ein-

¹ In der Literatur finden sich zahlreiche Beispiele, in denen ein minimaler finanzieller Anreiz genutzt wird, um die Entscheidungsarchitektur und somit das Verhalten von Personen aus einer bestimmten Zielgruppe zu verändern. Als Voraussetzung für die Entscheidungsfreiheit gilt, dass keine unwiderstehlichen ökonomischen Anreize oder Belohnungen damit verbunden sind.

geschränkt wird, d.h., es dürfen keine Vorschriften bzw. Sanktionen erlassen oder Handlungsoptionen entfernt werden. Das Konstrukt des libertären Paternalismus verbindet die konträren Theorien. Die Grundaussage lautet, dass Nudges Menschen zu besseren Entscheidungen verhelfen, ohne ihre Freiheit einzuschränken.

Die Grundlagen des libertären Paternalismus beruhen auf Erkenntnissen der Verhaltensökonomie

Nach Kahneman (2012) findet menschliches Denken in zwei mentalen Systemen statt: dem automatischen (System 1) und dem reflektierten (System 2). Entscheidungen im System 1 werden intuitiv, affektgesteuert und habituell zumeist in Alltagssituationen getroffen. Das System 2 beinhaltet bewusste und rationale kognitive Vorgänge. Forschungsergebnisse zeigen, dass menschliches Denken – auch in Entscheidungssituationen mit weitreichenden Konsequenzen – vom System 1 bestimmt ist (ebd.). Urteilsheuristiken (automatisierte Denkweisen) prägen somit unsere Entscheidungen. Ivo Vlaev und Paul Dolan (2015) haben die Annahmen des dualen Denksystems

auf der Grundlage neurowissenschaftlicher Ergebnisse verfeinert. Sie beschreiben das System 2 als zielgerichtetes (*Goal-directed*) System. Das automatische System differenziert sich in das Gewohnheitssystem (*Habit System*) und das impulsive System (*Impulsive System*). Das Gewohnheitssystem beschreibt, dass Handlungen das Ergebnis von Reiz-Reaktions-Mechanismen sind, die sich über einen gewissen Zeitraum verfestigt haben. Sowohl motorische als auch mentale Gewohnheiten (den Urteilsheuristiken gleichzusetzen) haben sich eingeübt. Das impulsive System bezeichnet evolutionär bedingte Instinkte oder Emotionen (Angst, Ekel, Vertrauen etc.), die durch bestimmte Reize (Essen, andere soziale Gruppen etc.) ausgelöst werden. Diese Stimuli aktivieren ein automatisches Verhalten, welches entweder der Ablehnung/Vermeidung oder Zuneigung/Annäherung zugeordnet werden kann. Das impulsive System kann die Handlungen des zielgerichteten Systems verstärken oder unterdrücken. Abbildung 1 zeigt, wie das Zusammenspiel der beiden Systeme das menschliche Verhalten beeinflusst. Hier setzen die Interventionen zur Verhaltensänderung an.

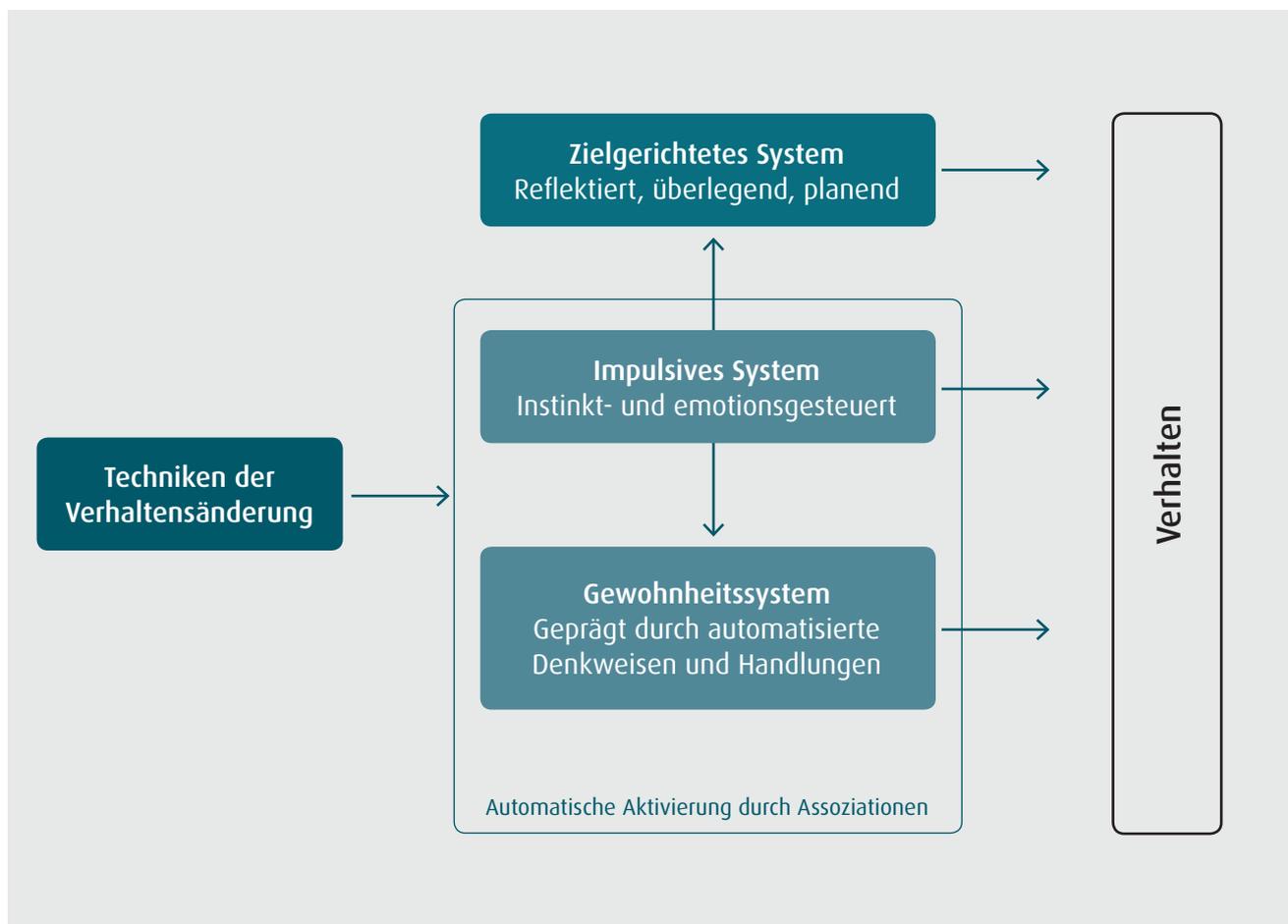


Abbildung 1: Selbstregulierungsprozesse (nach Vlaev, King, Dolan & Darzi, 2016, S. 553)

Erkenntnisse zu menschlichen Verhaltenstendenzen

Es gibt unterschiedliche Ansätze, menschliche Verhaltenstendenzen zu systematisieren (Jones, Pykett & Whitehead, 2013). Nachfolgend werden vier Verhaltenstendenzen nach Sunstein (2011, 2013) erläutert, die empirisch gut belegt sind und eine hohe Relevanz für die Praxis haben.

1. Trägheit und Prokrastination

Menschen halten meist einen bestimmten Zustand (z. B. ihr Verhalten) aufrecht (Status-quo-Effekt). Eine Änderung wird auch dann nicht vollzogen, wenn die Kosten der Alternative geringer und der Nutzen größer sind. Auch neigen Menschen dazu, Entscheidungen oder auch Verhaltensänderungen aufzuschieben.

Default-Regeln nutzen diese Verhaltenstendenz. Sie definieren, was geschieht, wenn keine aktive Entscheidung getroffen wird. Beispiel: Ein Handyvertrag muss zum Ablauf der vertraglichen Laufzeit gekündigt werden, sonst verlängert er sich um zwei Jahre. Es muss sich also aktiv gegen die Verlängerung entschieden werden (Opt-out). Andersherum können Default-Regeln dort genutzt werden, „[...] wo die Neigung zum Aufschieben signifikante Probleme verursacht, [dort] kann es hilfreich sein, eine automatische Teilnahme an den entsprechenden Programmen einzuführen“ (Sunstein, 2013, S. 16). Als Beispiel wird häufig die automatische Aufnahme einer betrieblichen Altersvorsorge beim Anstellungsbeginn in einem Unternehmen angeführt.

2. Framing und Präsentation

Menschliches Verhalten wird dadurch beeinflusst, wie Entscheidungsoptionen dargeboten werden. Dabei spielt einerseits das Framing eine Rolle. Wie erfolgt die inhaltliche Darstellung? Wird etwas als Gewinn (Gewinn-Frame) oder Verlust (Verlust-Frame) verkauft? „Mit der Information, dass 90 Prozent der Patienten, die eine bestimmte Operation hatten, fünf Jahre später noch leben, werden sich Betroffene mit größerer Wahrscheinlichkeit für diesen Eingriff entscheiden, als wenn man ihnen sagt, dass zehn Prozent der Operierten fünf Jahre später tot sind“ (Sunstein, 2013, S. 17). Auf der anderen Seite geht es darum, Informationen oder Angebote lebendig und auffällig zu präsentieren. Informationen sollten nicht nur abstrakt oder statistisch (z. B. in Form von schriftlichen Warnhinweisen), sondern auch grafisch ansprechend präsentiert werden, um Aufmerksamkeit zu generieren. Begrenzte

Aufmerksamkeit oder auch Sichtbarkeit kann dazu führen, dass Kosten- oder auch Nutzeneffekte nicht bedacht werden.

3. Soziale Einflüsse und Normen

Das Verhalten eines Individuums ist durch andere Menschen stark beeinflussbar. Der Lebensstil sowie das Gesundheits- und Risikoverhalten stehen in enger Verbindung mit der jeweiligen relevanten sozialen Gruppe eines Individuums (Peergroup); auch deshalb, weil die Reputation jeder Person von der Konformität mit den Normen der sozialen Gruppe abhängig ist. „Insbesondere die Ernährung wird von den Essgewohnheiten anderer beeinflusst. So hat man herausgefunden, dass der Körperbau anderer Menschen in der Bezugsgruppe einen Einfluss auf die Ernährungsgewohnheiten hat [...]“ (Sunstein, 2013, S. 20). Dabei fungieren Normen als Orientierung, was zu tun oder zu lassen ist bzw. was als wünschenswert gilt.

4. Fehleinschätzung von Wahrscheinlichkeiten

Menschen sehen ihre eigene Person im Vergleich zu ihren Mitmenschen tendenziell als weniger gefährdet an. Die Wahrscheinlichkeit, Schicksalsschläge wie schwere Krankheiten oder Unfälle zu erleiden, wird als gering eingeschätzt (Illusion: Mich trifft es nicht) (Kurzenhäuser & Epp, 2009). Wenn jedoch ein Ereignis kognitiv verfügbar ist, weil sich ein solches vor kurzer Zeit im direkten Umfeld ereignet hat, wird die Wahrscheinlichkeit eines Eintritts wiederum überschätzt. Auch spielen Emotionen in unserer Wahrscheinlichkeitsbeurteilung eine gewichtige Rolle.

Das Wissen um menschliche Verhaltenstendenzen kann genutzt werden, um Nudges zu entwickeln und so Entscheidungen in gewünschte Richtungen zu lenken. Dementsprechend beruhen Gestaltungsmodelle für Nudges, die in Kapitel 4 (siehe S. 18 ff.) beschrieben sind, auf diesen Annahmen.

2.2 Stand der Forschung

Einzelne Nudges beruhen auf Erkenntnissen aus Forschungsarbeiten zu menschlichen Verhaltens- und Entscheidungsweisen. Die empirische Basis einzelner Nudges und deren Wirkmechanismen wurde durch jahrelange Forschung tragfähiger.

Die Effizienz und die langfristige Wirkung von Verhaltensänderungen sind jedoch noch nicht ausreichend belegt (Horton, 2011; Marteau, Ogilvie, Roland, Suhrcke & Kelly, 2011). Daraus resultiert ein Kritikpunkt an Nudges, welcher der empirischen Kritik zuzuordnen ist. Ebenso werden die Forschungsmethoden der bisherigen Arbeiten kritisiert (Barton & Grüne-Yanoff, 2015; Hallsworth, 2016). Da in bisherigen experimentellen Studien die Zielgruppen und die jeweiligen Entscheidungskontexte nicht ausreichend berücksichtigt werden, muss die Übertragbarkeit der Ergebnisse in den Alltag bezweifelt werden.

Für den praktischen Einsatz von Nudges in unterschiedlichen Settings sind in den letzten Jahren Gestaltungsmodelle entstanden, die eine Hilfestellung für die Umsetzung in der Praxis bieten. Dazu zählen unter anderem Modelle wie MINDSPACE und EAST. Jedoch fehlt auch in Bezug auf diese Modelle die empirische Basis, wenn es um den Nachweis von langfristigen Effekten der entwickelten Interventionen geht. Somit lässt sich ein Forschungsbedarf an Evaluationsstudien konstatieren.

Die Akzeptanz der europäischen Bevölkerung gegenüber „Gesundheits-Nudges“ wurde 2016 von Reisch, Sunstein und Gwozdz untersucht. In sechs europäischen Ländern (Italien, Großbritannien, Frankreich, Deutschland, Ungarn, Dänemark) wurde mithilfe eines Onlinefragebogens ein repräsentativer Anteil der Bevölkerung nach seiner Zustimmung für Nudges gefragt. Die Nudges wurden fünf Kategorien zugeordnet. Die Eingriffstiefe wurde dabei immer weitreichender. Die Eingriffstiefe (oder auch Interventionstiefe) bezeichnet die Intensität des Eingriffs in die Entscheidungsautonomie der handelnden Person (Nuffield Council on Bioethics, 2007). Im Kontext von Konsumverhalten verdeutlichen Reisch et al. (2016) dies an Beispielen und kategorisieren Nudges folgendermaßen:

- (1) Staatliche Aufklärung > Kampagnen gegen das Rauchen, Kampagnen für mehr Ernährungsbewusstsein, die z. B. vor einer Kinovorstellung gezeigt werden
- (2) Informationsbereitstellung von der Nahrungsmittelindustrie > Die Regierung fordert von der Lebensmittelindustrie eine Kennzeichnung von Produkten, z. B. Lebensmittelampeln, Kalorientabellen.
- (3) Entscheidungsarchitektur > Die Regierung verpflichtet Supermarktketten, gesunde Lebensmittel auffälliger zu platzieren und süßigkeitenfreie Kassen bereitzustellen.
- (4) Eingriff in Handlungsoptionen > Einführung eines fleischfreien Tages in öffentlichen Kantinen. Im eigentlichen Sinne handelt es sich dabei um keinen Nudge mehr, da die Handlungsoption genommen ist.
- (5) Unterschwellige Botschaften > Der Einsatz von verdeckten Botschaften während Kinovorstellungen, um das Rauch- und Essverhalten zu beeinflussen. Diese Maßnahme stellt keinen Nudge dar, sondern ist der Manipulation zuzuordnen. Die Aufnahme dieses Typus erfolgte aufgrund der Abgrenzung zu anderen, transparenten Nudges (ebd.).

Die Ergebnisse deuten auf eine positive Einstellung der europäischen Bevölkerung gegenüber „Gesundheits-Nudges“ hin. Diese differenziert sich jedoch abhängig von Nudge-Typ, Land, Alter und Geschlecht. In Deutschland lag die über alle Nudge-Typen gemittelte Zustimmungsrate bei 68,7 Prozent (ebd., S. 5). In Italien, Großbritannien und Frankreich lag diese bei etwa 74 Prozent. Die Bevölkerung in Ungarn (57,1 Prozent) und Dänemark (51,4 Prozent) steht Nudges am kritischsten gegenüber. Besonders hohe Zustimmungsraten (84,0 Prozent) konnten in Deutschland für Nudges der Informationsbereitstellung, z. B. in Form von Lebensmittelampeln, verzeichnet werden (ebd., S. 6). Den Eingriff in Handlungsoptionen, wie die Einführung eines fleischfreien Tages in Kantinen, befürworteten 54,9 Prozent (ebd., S. 7). Die geringste Zustimmung erfuhr die unterschwelligen Botschaften mit 42,2 Prozent (ebd.). Dies bestätigte die Annahme des Forschungsteams, dass intransparente Nudges abgelehnt werden.

2.3 Kritik an Nudges

Um das dargestellte Konzept wird eine Debatte in unterschiedlichen Disziplinen wie Philosophie, Ökonomie oder Rechtswissenschaften geführt (Bornemann & Smeddinck, 2016). An dieser Stelle wird kein Anspruch erhoben, die Gesamtheit der geführten Diskurse wiederzugeben. Jedoch ist es für die Einordnung des Konzepts notwendig, einige Haupteinwände gegen die Anwendung von Nudges aufzuzeigen. Dafür werden nachfolgend konzeptionelle und normative Kritikpunkte thematisiert.

Die **konzeptionelle Kritik** beinhaltet unter anderem folgende Punkte: Das Konzept sei unklar definiert und weise keine klare Grenzziehung zu anderen Formen der Verhaltensbeeinflussung auf (Hausman & Welch, 2010). Die Popularität des Ansatzes führe dazu, dass jegliche Form der Verhaltensbeeinflussung als Nudge bezeichnet werde (Gigerenzer, 2015). Dies führe dazu, dass Nudging-Interventionen in der Praxis nicht mehr klar von anderen Interventionen abgegrenzt werden könnten. Hinzu komme, dass von den Befürwortern des Nudgings eine Kombination unterschiedlicher Instrumente zur Verhaltenssteuerung (ökonomische Anreize oder Handlungsvorschriften) vorgeschlagen werde, um die Effektivität von Interventionen zu steigern (Sunstein, 2014; Vlaev et al., 2016). Dies führe dazu, dass die Grenzen zwischen den verschiedenen Formen der Verhaltensbeeinflussung noch stärker verschwimmen würden.

Die **normative Kritik** unterstellt dem Konzept, Menschen in ihren Entscheidungen zu manipulieren. Entscheidungen würden nicht aus der eigenen Bewertung der handelnden Person getroffen. Stattdessen seien sie von den Entscheidungsarchitekten, die einen Nudge kreieren, vorbestimmt. Damit würden Präferenzen geschaffen, die nicht die eigenen seien und somit die Willensfreiheit einschränkten (Schnellenbach, 2012). Beim Einsatz von Nudges in der Politikgestaltung bestimmten Vertreter der politischen Institutionen, welche die zu bevorzugenden Handlungsoptionen bei Entscheidungen seien, z.B. welche Option die „gesündere“, die „umweltfreundlichere“ oder die „nachhaltigere“ sei. Aber definieren diese Personen wirklich Ziele, die auf das Wohl der Bevölkerung ausgerichtet sind? Nach Sunstein (2018) müssten Manipulationen insbesondere von Politikgestaltenden ausgeschlossen werden, indem Nudges transparent konzipiert würden. Sowohl das Design als auch die Anwendung müssten in der Öffentlichkeit sichtbar sein und debattiert werden.

Der Anschein der Manipulation gehe auch damit einher, dass Erkenntnisse der Psychologie und Verhaltensökonomie lange Zeit hauptsächlich für Werbe- und Marketingmaßnahmen eingesetzt worden seien (Fischer & Lotz, 2014). Eine solche Methode als Politikinstrument zu verwenden, gehe mit Forderungen nach strengen Regelungen einher (ebd.).

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass der populärwissenschaftliche Erfolg des Konzepts teilweise der Fülle und Komplexität der zugrundeliegenden Wissenschaft nicht gerecht wird. Dadurch bringt dieses Konzept Kritik insbesondere aus der Wissenschaft mit sich (Sugden, 2009; John, Smith & Stoker, 2009). „Dennoch hat es auch für die Wissenschaft Vorteile, wenn komplexe Forschungsgebiete zuweilen auf simple, relativ grobe Begriffe wie Nudging reduziert werden“ (Vogel, 2018, S. 52). Deshalb zeichnet sich Nudging als ein praxisnahes Instrument aus, welches durch kreatives Ausprobieren immer wieder erprobt, modifiziert und stets mit praktischen Erfahrungen verbessert werden kann (test > learn > adapt).

3 Konzeptionelle Einordnung

In einigen Bereichen, wie z. B. der Verbraucher- und Umweltpolitik, werden Nudges bereits angewendet (Umweltbundesamt, 2017). Im Anwendungsgebiet von Prävention und BGF fand bis dato kaum eine konzeptionelle Auseinandersetzung mit dem Nudge-Ansatz statt. Deshalb bereitet der vorliegende Report das Thema Nudging im Kontext von Sicherheit und Beschäftigtengesundheit explorativ auf.

3.1 Nudges als Instrument in der Prävention und der BGF

.....

Das Anliegen von Prävention und BGF in Unternehmen ist es, den Beschäftigten ein gesundes Arbeiten zu ermöglichen. Der Arbeitsschutz trägt dazu bei, Unfälle bei der Arbeit zu vermeiden, arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verringern, Arbeit menschengerecht zu gestalten und somit Arbeitsbedingungen für Beschäftigte zu verbessern. Die BGF setzt an der Verbesserung der gesundheitlichen Situation der Beschäftigten an. Ergänzend zum Arbeitsschutz werden Strategien verwendet, die sich auf die Gesundheitsressourcen der Arbeitenden fokussieren und auf die Gestaltung einer gesundheitsfördernden Umgebung zielen. Beide Ansätze intendieren ein gemeinsames Ziel: die Gesundheit der Beschäftigten in der Arbeitswelt. Zur Zielerreichung werden unterschiedliche Interventionsansätze verfolgt.

Bei der Konzipierung von klassischen Angeboten, Maßnahmen oder Kampagnen im Rahmen der Prävention und BGF werden die menschlichen Denkfehler meist nur unzureichend bedacht. Genau hier setzt das Nudging als Instrument an: am realen Entscheidungsverhalten. Dabei wird nicht von idealtypisch handelnden Arbeitenden ausgegangen. Der Mensch wird vielmehr als ein nicht rein rational agierendes Wesen begriffen. Im täglichen Arbeitshandeln treffen Beschäftigte Entscheidungen für oder gegen Sicherheit und Gesundheit. Ziel des Nudgings im Betrieb ist es, die sichere und gesunde Entscheidung zur einfachen Entscheidung zu machen. Mit diesem Blickwinkel können Maßnahmen und deren Gestaltung bedacht werden. Doch sind Nudges vereinbar mit den Prinzipien von Prävention und BGF? Wie und wo können sie im Rahmen der Prävention und der BGF Anwendung finden?

3.1.1 Prinzipien der Prävention und der BGF

Der Nudge-Ansatz soll hier in Verbindung mit zentralen Fachbegriffen der Prävention und der BGF diskutiert werden.

Verhältnis- und Verhaltensprävention

Der Logik der Prävention und BGF folgend geht es in den Unternehmen darum, strukturelle Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz gesundheitsförderlich zu gestalten. Gesundheitsförderliche Strukturen betreffen z. B. Führungs- und Kommunikationskultur, eine bewegungsfreundliche Arbeitsumgebung, gesundheitsgerechte Verpflegungsangebote sowie die verhältnisbezogene Suchtprävention (GKV-Spitzenverband, 2018). Im Arbeitsschutz gilt ebenfalls der Vorrang von verhältnisbezogenen Ansätzen. Maßnahmen sind zunächst auf der technischen und organisatorischen Ebene anzugehen. Können Risiken und Fehlbelastungen nicht durch technische oder organisatorische Maßnahmen behoben werden, müssen diese durch personenbezogene Schutzmaßnahmen, wie z. B. das Tragen einer persönlichen Schutzausrüstung, beseitigt werden.

Nudging als Konzept setzt an der Entscheidungsarchitektur an, d. h. an den physischen, sozialen und psychologischen Kontexten in einer Entscheidungssituation. Thaler und Sunstein (2008) gehen von einer freien Entscheidung des Individuums aus. Diese ist jedoch von den Umgebungsfaktoren bestimmt, die das (Gesundheits-)Verhalten beeinflussen. Der Ansatzpunkt einer Verhaltensbeeinflussung ist somit die Veränderung der Verhältnisse. Eine Übereinstimmung mit den Prinzipien der Verhältnis- und Verhaltensprävention liegt vor.

Empowerment

Ein weiteres Prinzip, welches der Prävention und der BGF zugrunde liegt, ist die Befähigung des Individuums, Selbstbestimmung über die eigene Gesundheit zu gewinnen (WHO, 1986). Folglich ist mit Empowerment gemeint, eigene Bedürfnisse zu erkennen und Verantwortung zu übernehmen, und das ohne eine Fremdbestimmtheit. Auch im Arbeitsschutz wird den Beschäftigten nicht nur eine objektbezogene Rolle, sondern Eigenständigkeit und Eigenverantwortung zugesprochen (Pieper, 2015).

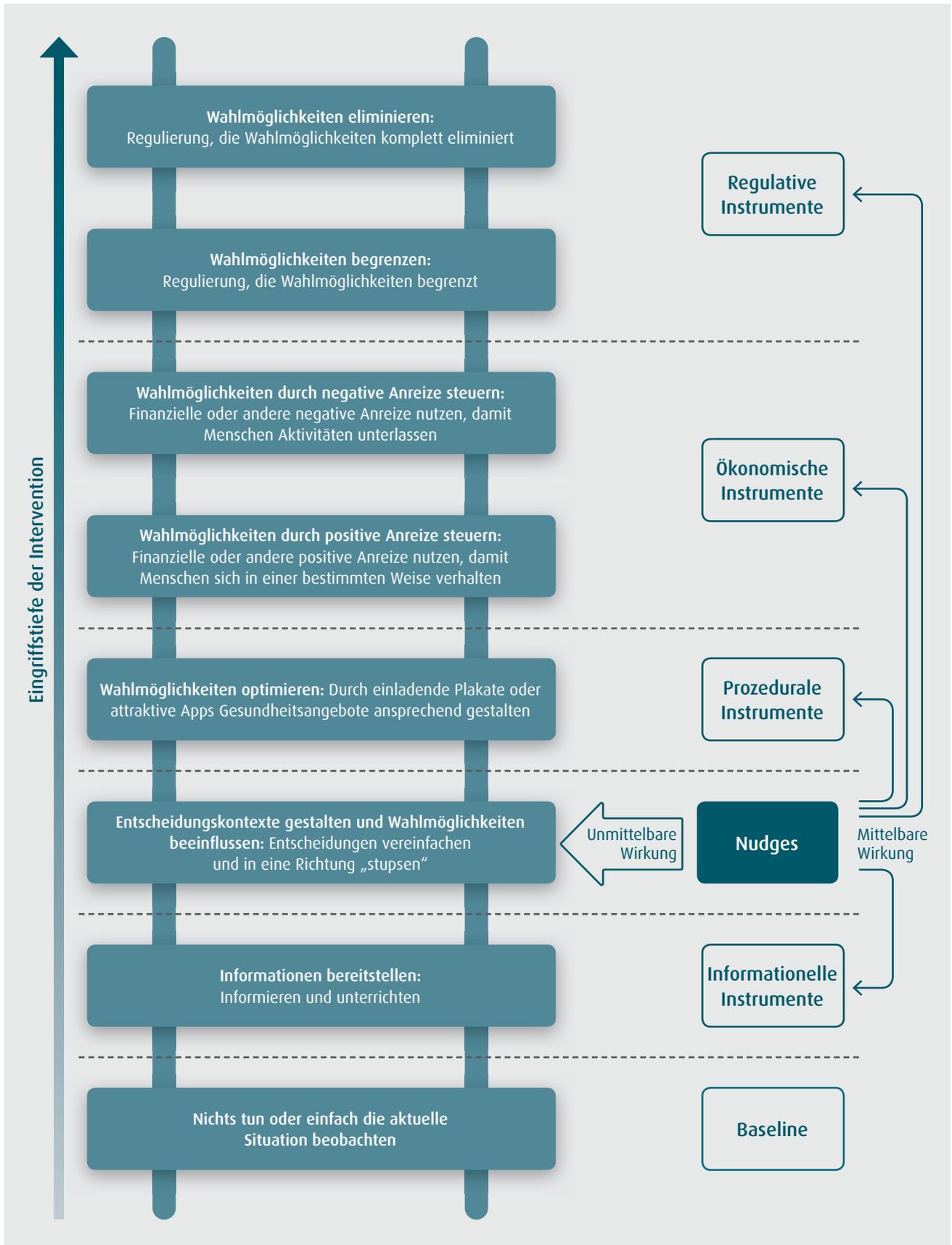


Abbildung 2: Einordnung von Nudges in Interventionsinstrumente unterschiedlicher Eingriffstiefe (eigene Darstellung in Anlehnung an Umweltbundesamt, 2017, S. 49)

Nudging steht mit den genannten Ansprüchen in einem Spannungsverhältnis, denn es zielt vielmehr auf unbewusste Prozesse ab. Welches erwünschte Verhalten mit einem Nudge angestrebt wird, ist nicht von den Beschäftigten selbst bestimmt, sondern von den Entscheidungsarchitekten gesetzt, also von denjenigen, die den Nudge gestalten. Somit besteht die Gefahr, Beschäftigte lediglich in einer objektbezogenen Rolle zu verstehen und fremdbestimmte Ziele für diese zu benennen. Bei dem Einsatz von Nudges in Betrieben muss dies bedacht werden. Diese Problematik kann durch eine transparente Designphase und die Beteiligung der Zielgruppe bei der Gestaltung abgemildert werden. Krisam, von Philipsborn und Meder (2017) sehen sogar die Chance, durch die Aufklärung über psychologische Mechanismen, die beim Nudging wirken, eine Kompetenzbildung zu ermöglichen, die auch in anderen Lebensbereichen von Relevanz ist. Denn schließlich werden psychologische Mechanismen auch für kommerzielle Interessen (Lebensmittel- oder Pharmaindustrie) genutzt. Die Aufklärung über psychologische Mechanismen im Rahmen des Nudgings kann laut Krisam et al. (2017) auch für solche Beeinflussungen sensibilisieren. Ein anderer Ansatz sieht in Nudges die Chance, Menschen in ihren angestrebten Verhaltensweisen, die sie im Alltag jedoch nicht umsetzen, zu unterstützen (z. B. regelmäßige Bewegung). Nudging macht in diesem Sinn die gesundheitsförderliche Option leichter verfügbar und gibt Hilfestellung bei der Umsetzung (z. B. Teilnahme am Rücken-fit-Kurs während der Arbeitszeit). Dabei gilt es, Bedürfnisse und Werte der Individuen nicht auszusparen (z. B. Freiwilligkeit der Teilnahme, keine Sanktionen bei Nichtbelegen des Kurses). Das Gleichgewicht an Selbstbestimmtheit und Fürsorge muss also gewahrt bleiben (Schmidt, 2014).

3.1.2 Eingriffstiefe von Nudges

Sicherheits- und gesundheitsbezogene Regelungen in der Arbeitswelt liegen in unterschiedlichen Eingriffstiefen vor. Im Arbeitsschutz existieren regulative Instrumente wie Vorschriften, Regeln, Verordnungen oder Sanktionen. Diese sind an bindenden Verhaltensanweisungen ausgerichtet, die Eingriffstiefe ist demnach hoch. Die BGF arbeitet hingegen mehr mit informationellen und Befähigungsstrategien, welche auf einer freiwilligen Basis beruhen. Wird das Instrument Nudging auf einer Skala von regulativen bis informationellen Instrumenten eingeordnet, so findet es sich in einem Bereich der geringen Eingriffstiefe, wie der grafischen Darstellung in Abbildung 2 zu entnehmen ist. Es wird unter anderem mit Vereinfachungen, Erinnerungen oder Feedback gearbeitet, aber

es werden keine Gebote oder Verbote ausgesprochen. Verbindliche Vorschriften im Arbeitsschutz werden von Nudges nicht tangiert, da sie keinen Ersatz bzw. keine Alternativen zu diesen darstellen. Es sind lediglich Ergänzungen zu bestehenden Maßnahmen (Hartwig, 2017). Eine mittelbare Wirkung üben Nudges in den Fällen aus, in denen sie „klassische“ Instrumente anreichern, beispielsweise, wenn bei der Informationsaufbereitung visuelle Aspekte bei der Kommunikation genutzt werden.

3.2 Legitimation von Nudges in der Prävention und der BGF

.....

Der Einsatz von Nudges wird häufig mit den einschränkenden Fragen hinsichtlich der Legitimation und der Wirksamkeit verbunden. Die Legitimation der Sozialversicherung zur Beeinflussung von gesundheitsgerechtem Verhalten sowie die empirische Evidenz von Nudges im Gesundheitsbereich werden nachfolgend thematisiert.

3.2.1 Auftrag der Sozialversicherungsträger

Was legitimiert die Sozialversicherungen zum Nudging im Betrieb? Der Auftrag, mit dem die professionellen Gesundheitsakteure der Krankenversicherung handeln, ist im Fünften Sozialgesetzbuch (SGB V) formuliert. Aus diesem geht für die Prävention und die BGF hervor, dass strukturelle Rahmenbedingungen im Arbeitskontext gesundheitsförderlich gestaltet werden sollen (§ 20b SGB V). Nudges können diesen Auftrag unterstützen, denn die dahinterstehende normative Grundannahme des libertären Paternalismus ist kongruent mit dem gesetzlichen Auftrag, Verhältnisse zu gestalten:

„Da das Verhalten so stark von Umgebungsfaktoren beeinflusst ist, auf die der Einzelne wenig, private und öffentliche/staatliche Institutionen jedoch viel Einfluss haben, liegt die Verantwortung bei eben diesen Institutionen, zum Wohlergehen der Bürger beizutragen und die Verhältnisse so einzurichten, dass das erwünschte Verhalten möglichst häufig eintritt. Thaler und Sunstein zufolge sind öffentliche Institutionen dazu ermächtigt, in der beschriebenen, libertär beschränkten Weise in das private Verhalten der Bürger einzugreifen und sie zu besserer Gesundheit zu ‚stupsen‘. Gesundheitsplaner können also gerechtfertigt Modelle implementieren, die durch die bewusste Gestaltung von Entscheidungsarchitektur und die gezielte Beeinflussung der

Gesetzmäßigkeiten menschlichen Verhaltens Menschen zu gesünderer Lebensweise animieren“ (Buyx, 2010, S. 228).

Neben der Gestaltung der Rahmenbedingungen ist ein weiterer Auftrag nach § 20 SGB V die Verminderung sozial bedingter Ungleichheit von Gesundheitschancen. Bestimmte Arbeits- und Lebenssituationen erschweren die Entscheidung für sichere und gesunde Optionen. Nudges können kompensatorisch wirken, indem sie gesundheitsförderliche Optionen verfügbar machen (Schmidt, 2014). Die Anwendung von Nudges zum Erreichen benachteiligter Zielgruppen ist für Schmidt eine Chance, gesundheitliche Ungleichheit zu reduzieren.

Für die Akteure der Unfallversicherung ist der Auftrag aus dem Siebten Sozialgesetzbuch (SGB VII) handlungsleitend. Demnach gilt es, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten. Regulative Instrumente wie Vorschriften, Regeln oder Grundsätze wurden zur Umsetzung dieses Auftrages erlassen. Wie bereits beschrieben, haben Nudges keine Auswirkungen auf diese Regularien, denn sie sind als ergänzende Maßnahmen zu verstehen, die eine Veränderung des Verhaltens zwar begünstigen, aber nicht dazu verpflichten. Eine Entscheidung gegen eine durch Nudges dargebotene Option zieht keine Sanktionen nach sich. Den gesetzlichen Auftrag der Unfallversicherung kann der Nudge-Ansatz dahingehend unterstützen, indem er in Kombination mit Vorschriften und Regeln psychologische Mechanismen anspricht, die von Vorschriften allein nicht berührt sind. Erkenntnisse zu Compliance (Einhaltung von Regeln) im Arbeitsschutz (Hale & Borys, 2013) lassen vermuten, dass eine alleinige Verhaltenssteuerung von Beschäftigten durch explizite Regeln nicht ausreichend ist. Durch die Ergänzung anderer Formen der Verhaltenssteuerung erscheint ein regelgerechtes Verhalten wahrscheinlicher (Elke, Gurt, Möltner & Externbrink, 2015).

3.2.2 Wirksamkeit im Gesundheitskontext

Es stellt sich die Frage, ob Nudging-Interventionen qualitätsgesichert sind. Die bisherige Forschungslage zur Wirksamkeit von einzelnen Nudges im Allgemeinen wurde im Kapitel 2.2 (siehe S. 11) aufgearbeitet. In diesem Kapitel wird die Wirksamkeit von Nudges im Kontext der Gesundheit betrachtet. Da der Einsatz von Nudges am Arbeitsplatz noch keine ausreichende wissenschaftliche Basis hat, muss dabei auf allgemeine Erkenntnisse aus dem Kontext von Public Health zurückgegriffen werden. Jedoch existieren auch für diesen

Anwendungsbereich nur wenige Übersichtsarbeiten, die sich mit der Wirksamkeit von Nudges beschäftigen (Vlaev et al., 2016). Vlaev und Dolan (2015) übertragen in ihrem Artikel Nudge-Ansätze explorativ auf den Bereich der Gesundheit. Beide Autoren erheben dabei jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit und stellen den Versuch zur Diskussion frei.

In dem Übersichtsartikel von Marteau et al. (2011) wird auf die Frage „Can nudging improve population health?“ ein ernüchterndes Bild gezeichnet. Demnach wurden nur wenige Interventionen hinsichtlich ihrer Effektivität beurteilt. Insbesondere der Nachweis einer nachhaltigen Wirkung steht noch aus. So kam das Forschungsteam zu dem Schluss, dass Nudging als alleiniges Instrument kaum eine Wirkung für Veränderungen der Bevölkerungsgesundheit hat.

Basierend auf bisherigen Forschungsarbeiten entwickelte die Forschungsgruppe um Hollands in ihrem konzeptionellen Artikel von 2013 die Definition von Entscheidungsarchitektur im Kontext von Public-Health-Interventionen weiter (Hollands et al., 2013). Für eine operationalisierbare und messbare Definition betrachteten sie 440 Studien, die Interventionen auf Mikroumgebungen (z. B. Kantinen) untersuchten. In diesen Umgebungen wurden entweder die Eigenschaft der Objekte/Stimuli, ihre Platzierung oder beides verändert. Das zugrunde liegende Ziel war die Beeinflussung des Gesundheitsverhaltens. Es wurden Interventionen für die Bereiche Ernährung, körperliche Aktivität, Alkohol- und Tabakkonsum systematisch erfasst und in einer Klassifikation berücksichtigt (siehe Tabelle 1). Für jeden dieser Bereiche werden die verfügbaren empirischen Studien aufgezeigt. Mit 70,2 Prozent aller identifizierten Arbeiten betrachten die meisten Studien das Ernährungsverhalten (Krisam et al., 2017; Hollands et al., 2013).

Damit kann für das Interventionsfeld „Ernährung“ auf eine ausreichende Studienlage zurückgegriffen werden. Es existieren zwei aussagekräftige Metaanalysen, die die wirksamsten Nudges im Ernährungsbereich zusammenfassen. Diese Studien belegen, dass Nudges (hier: Etikettierung, Priming, Dimensionierung) zu einer gesünderen Ernährungsweise führen. Die Effektgröße liegt dabei im mittleren Bereich. Personen, bei denen Nudges zum Einsatz kamen, haben sich um 15,3 Prozent häufiger für gesunde Lebensmittel oder eine Reduzierung des Kalorienverbrauchs entschieden (Arno & Thomas, 2016). Eine weitere Metaanalyse (Broers, De Breucker, Van den Broucke & Luminet, 2017) zeigt, dass Nudges einen signifikanten Effekt ($d = 0,3$) auf die Entscheidung für

Obst und/oder Gemüse am Arbeitsplatz haben. Dies wird besonders durch eine Veränderung der Platzierung in der Kantine oder Küche ($d = 0,39$) umgesetzt. Auch die Wirksamkeit von einer Kombination mehrerer Nudges (z.B. veränderte Platzierung und Verkleinerung der Portionsgröße) wird hier nachgewiesen ($d = 0,28$).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine solide Evidenzbasis aus systematischen Übersichtsarbeiten haupt-

sächlich im Bereich der Ernährung vorhanden ist. Ein Forschungsbedarf besteht somit weiterhin für die Anwendung von Nudges in anderen Interventionsbereichen. Auch erscheint eine kontinuierliche Evaluation von Interventionen dahingehend relevant, inwiefern sie langfristige Verhaltensänderungen bewirken oder auch unerwünschte Effekte haben (Krisam et al., 2017).

Tabelle 1: Typologie und Evidenzkartierung von Nudging-Interventionen nach Hollands et al., 2013, entnommen aus Krisam et al., 2017, S. 120

Vorläufige Typologie von Interventionen in der Entscheidungsarchitektur auf Mikroebene nach Hollands et al. (2013)		Verfügbare Studien pro Interventionstyp und Zielverhalten			
Interventionsklasse	Interventionstyp	Anzahl der Studienberichte			
		Ernährung	Bewegung	Alkohol	Tabak
Primäre Veränderung der Eigenschaften von Objekten und/oder Stimuli	Ambiente: ästhetische oder atmosphärische Aspekte einer Umgebung	33	10	14	0
	Funktionelles Design: funktionelle Aspekte einer Umgebung	27	11	5	0
	Etikettierung: Kennzeichnung oder Darstellung von Informationen auf Produkten oder am Entscheidungsort	78	0	7	10
	Präsentation: sensorische Eigenschaften oder visuelle Erscheinung eines Produkts	21	0	0	2
	Dimensionierung: Größe oder Quantität eines Produkts	66	0	0	1
Primäre Veränderung der Platzierung von Objekten und/oder Stimuli	Verfügbarkeit: Bereitstellung zusätzlicher Handlungsoptionen	28	6	0	0
	Nähe: Veränderung des mit der Wahl von Handlungsoptionen verbundenen Aufwands	21	1	0	0
Veränderung sowohl von Eigenschaften als auch der Platzierung von Produkten und/oder Stimuli	Priming: Beeinflussung unbewusster Handlungsentscheidungen durch subtile Umweltreize	9	1	5	1
	Prompting: Bereitstellung allgemeiner Informationen, um die Bewusstmachung von Handlungen zu fördern	26	55	1	1
Summe aller Interventionstypen		309 (70,2%)	84 (19,1%)	32 (7,3%)	15 (3,4%)

4 Eine praktische Anleitung

In diesem Kapitel werden Modelle und Kriterien zur Gestaltung von Nudges am Arbeitsplatz vorgestellt. Der Handlungsleitfaden beschreibt, welche Schritte bei der Gestaltung von Nudges und Nudging-Konzepten zu beachten sind.

4.1 Gestaltung von Nudges

.....

Gestaltungsmodelle im Rahmen von Nudging können als Leitlinie für die Entwicklung von passgenauen Nudges gesehen werden. Sie beruhen auf zentralen verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen und berücksichtigen Kontextfaktoren, die menschliche Entscheidungssituationen beeinflussen. Gestaltungsmodelle liegen in unterschiedlichen Konzeptionen vor. Handlungsempfehlungen gibt es unter anderem von der MINDSPACE-Checkliste (Dolan, Hallsworth, Halpern, King & Vlaev, 2010), der Weiterentwicklung des MINDSPACE-Ansatzes in das EAST-Gestaltungsmodell (Behavioural Insights Team [BIT], 2014), dem CAN-Design (Wansink, 2015) sowie dem 4Ps-Framework (Chance, Gorlin & Dhar, 2014). Ziel dieses Kapitels ist es, eine Übersicht über fundierte Gestaltungsmodelle und Wirkmechanismen zu geben, die in der betrieblichen Praxis genutzt werden können, um konkrete Nudges zu entwickeln. Besonders ausführlich wird die MINDSPACE-Checkliste mit ihren empirischen Grundannahmen beschrieben. Das EAST-Gestaltungsmodell und das 4Ps-Design finden eine kurze Betrachtung.

4.1.1 Das MINDSPACE-Gestaltungsmodell

Wie bereits dargestellt wurde, beruhen wirksame Nudges unter anderem auf Selbstregulationsprozessen (Vlaev et al., 2016) und Erkenntnissen zu menschlichen Verhaltenstendenzen. Dementsprechend kann eine Vielzahl an Wirkmechanismen genutzt werden, um einzelne Nudges und Nudging-Konzepte zu entwickeln. Eine Übersicht dazu gibt das Behavioural Insights Team (BIT), eine Regierungsorganisation des Vereinigten Königreichs (Dolan et al., 2010, S. 80).

Die Forschungsgruppe um Vlaev fasste 2016 die bisherige Forschungslage im Kontext der Gesundheit zusammen und stellt anhand des MINDSPACE-Frameworks (Dolan et al., 2012) mögliche Ansätze zur Entwicklung von Nudges im Kontext der Prävention und der BGF dar.

Das MINDSPACE-Framework wurde im Rahmen der Arbeit des BIT entwickelt (Dolan et al., 2010). Ziel des Frameworks ist es, hinsichtlich ihrer Wirksamkeit gut belegte Techniken als eine Art Toolkit zusammenzufassen, die zur Verhaltensänderung genutzt werden können. Diese basieren auf weitestgehend automatischen neurobiologischen und psychologischen Prozessen (Dolan et al., 2012).

Im Folgenden werden auf der Basis der Arbeiten von Dolan et al. (2012) und Vlaev et al. (2016) die neun Techniken des MINDSPACE-Frameworks dargestellt und ihre Wirkmechanismen erläutert (siehe Tabelle 2). Es wird betont, dass wirkungsvolle Nudging-Konzepte in der Praxis häufig eine Kombination dieser Wirkmechanismen beinhalten (Vlaev et al., 2016). Die Mechanismen werden als „aktive Zutaten“ beschrieben, mithilfe derer ein komplexes „Gericht“ entstehen kann. Die Wirkmechanismen weisen Ähnlichkeiten mit den vier zentralen verhaltensökonomischen Erkenntnissen auf, die im Kapitel 2 (siehe S. 10) dargestellt wurden.

Tabelle 2: Das MINDSPACE-Gestaltungsmodell zur Verhaltensänderung (eigene Darstellung nach Vlaev et al., 2016)

MINDSPACE-Technik (Wirkmechanismen)	Verhaltensweise	Beispiel
Messenger (Absender)	Wir werden von derjenigen Person beeinflusst, die uns eine Information übermittelt.	Einbindung von angesehenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und/oder Fachleuten
Incentives (Anreize)	Unsere Antworten auf Anreize werden durch vorhersehbare „mentale Abkürzungen“ bestimmt, wie z.B. die Tendenz, Verluste zu vermeiden oder Gewinne zu erzielen.	Anrechnung der Teilnahme an Aktionen als Arbeitszeit
Norms (Normen)	Wir werden von dem beeinflusst, was andere tun, z.B. durch soziale Normen und Netzwerke.	Tragen der persönlichen Schutzausrüstung wird von Führungskräften vorgelebt und bei Nichteinhalten offen angesprochen
Defaults (Voreinstellungen, Standards)	Wir „schwimmen mit dem Strom“ („go with the flow“) bei vorausgewählten Handlungsoptionen.	Automatische Anmeldung zu Aktionen mit der Option, sich wieder abzumelden
Saliency (Salienz)	Unsere Aufmerksamkeit wird auf Neues und persönlich Relevantes gelenkt.	Anbringung von Hinweisschildern mit eingängigen Botschaften an Orten, die für das Verhalten relevant sind
Priming (Hervorhebung)	Unsere Handlungen werden oft durch unbewusste Reize und Auslöser beeinflusst.	Auffällige Platzierung und attraktive Gestaltung der gesünderen Mahlzeit in der Kantine im Vergleich zur ungesunden Variante
Affect (Affekt)	Unsere Emotionen bestimmen unsere Handlungen.	Gestaltung abschreckender Bilder mit Konsequenzen des sicherheits- oder gesundheitsgefährdenden Verhaltens
Commitments (Selbstbindung)	Wir streben innerlich nach Konsistenz: bei unseren öffentlichen Versprechen und zwischenmenschlichen Handlungen.	Öffentliches Commitment für das Gehen von 10.000 Schritten am Tag durch gemeinsame Teilnahme an einem Wettbewerb
Ego (Ichbezug)	Wir verhalten uns so, dass wir uns persönlich besser fühlen.	Individuellen Beitrag aller zu einer unternehmensweiten Gesundheitskampagne betonen („Mein Beitrag sorgt dafür, dass wir unser Ziel erreichen.“)

Messenger (Absender)

Wie Menschen Informationen einschätzen und beurteilen, hängt stark von ihren automatischen oder unbewussten Reaktionen auf die Person ab, von der sie die Botschaft erhalten haben (Dolan et al., 2012). Informationen, von Personen, zu denen sie eine positive Einstellung haben, vertrauen sie mehr und schätzen sie als glaubhafter ein als Informationen von anderen Personen (Cialdini, 2007). Ebenso steigt die Wahrscheinlichkeit für eine Verhaltensänderung, wenn sie Informationen von Expertinnen bzw. Experten erhalten (Webb & Sheeran, 2006). Auch bewirken Informationen eher eine Verhaltensänderung, wenn sie von einer Person stammen, die in wichtigen Merkmalen mit der Zielgruppe übereinstimmt (Durantini, Albarracín, Mitchell, Earl & Gillette, 2006).

Anregungen und Tipps für die Umsetzung:

- *Bei der Bewerbung von Gesundheitsaktionen wird darauf hingewiesen, dass diese Aktionen durch Fachleute durchgeführt werden.*
- *Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die ein hohes Ansehen bei der Belegschaft genießen, werden bei der Ankündigung und in die Durchführung von Aktionen eingebunden.*

Incentives (Anreize)

Menschen sind sensibel für Anreize und Kosten-Nutzen-Relationen (Kreps, 1990; Pearce, 1986). Insbesondere streben sie danach, mögliche Verluste zu vermeiden. So ist es ihnen wichtiger, das Risiko zu minimieren, einen bestimmten Betrag (z. B. an Geld) zu verlieren, als das Risiko einzugehen, den gleichen Betrag zu gewinnen (Kahneman & Tversky, 1979). Diese Tendenz, die sich nicht nur auf finanzielle Aspekte bezieht, wird von den Autoren als Verlustaversion bezeichnet. Die Gefahr, etwas zu verlieren, hat also einen größeren Effekt auf das Verhalten als die Aussicht auf eine Belohnung. Geht es um positive Anreize, entscheiden sich Menschen eher für Handlungsoptionen, die einen unmittelbaren Erfolg oder Vorteil für die Gegenwart versprechen (z. B. Geld direkt ausgeben vs. Geld als Altersvorsorge sparen) (Kahneman & Tversky, 2000).

Welchen Wert Menschen einer Sache oder einem Verhalten beimessen, hängt von zwei weiteren Faktoren ab: erstens, welche Referenzpunkte herangezogen werden, und zweitens, wie groß die Veränderung – von diesem Referenzpunkt aus betrachtet – erscheint (ebd.). So können bereits kleine finanzielle oder andere Anreize eine Verhaltensänderung begünstigen, wenn es vorher keinerlei Anreizsystem gab.

An dritter Stelle kommt hinzu, dass Menschen Wahrscheinlichkeiten nicht realistisch einschätzen (Kahneman & Tversky, 1979, 1984). Unter anderem schätzen sie Risiken als bedrohlicher ein, wenn sie in kleinen Zeiteinheiten angegeben werden (z. B. „Jede Woche verletzen sich ...“ vs. „Jedes Jahr ereignen sich ... Unfälle“) (Kahneman & Tversky, 2000). Daneben wird das Risiko für das Eintreffen von Unglücken als höher eingeschätzt, wenn es gedanklich und emotional näher ist (z. B. Überschätzung des Risikos für einen Flugzeugabsturz durch regelmäßige Darstellung von Flugzeugunglücken in den Medien; Überschätzung des Risikos, schwer zu erkranken, wenn im Familien- oder Freundeskreis bereits eine schwere Krankheit aufgetreten ist) (Kusev, van Schaik, Ayton, Dent & Chater, 2009).

Anregungen und Tipps für die Umsetzung:

- *Es werden Gesundheitsangebote während der Arbeitszeit bereitgestellt.*
- *Der Betrieb übernimmt einen Teil der Kosten für individuelle Präventionsmaßnahmen.*

Relevante Studienbefunde:

- *Studien zeigen, dass Programme zur Gewichtsreduktion effektiver sind, wenn die Teilnehmenden das Risiko eingehen, Geld zu verlieren. Programme, bei denen eine finanzielle Belohnung auf die Teilnehmenden wartete, sind hingegen weniger erfolgreich. Befunde hierzu finden sich unter anderem bei Paul-Ebhohimhen & Avenell (2008) und Volpp et al. (2008).*

Norms (Normen)

Wir werden in unserem Verhalten stark durch das beeinflusst, was andere tun. Aufgrund unseres Grundbedürfnisses nach sozialer Eingebundenheit und Zugehörigkeit kann das Verhalten anderer auch das eigene Verhalten bestimmen (Axelrod, 1986; Burke & Young, 2011). Menschen streben danach, die sozialen Normen des eigenen Umfelds zu erfüllen. Ziel einer Maßnahme wäre dementsprechend, soziale Normen zu etablieren und/oder zu beeinflussen. Für soziale Normen, deren Verhalten erwünscht ist, kann es helfen, darzustellen, was „normalerweise gemacht wird“ (informationeller sozialer Einfluss) und was allgemein als „anerkannt“ gilt (normativer sozialer Einfluss) (Deutsch & Gerard, 1955; Burger & Shelton, 2011; Cialdini, 2003, 2007). Wenn es gelingt, gewünschte soziale Normen zu etablieren, kann sich dies positiv z. B. auf ein gesundes Essverhalten oder auf Bewegungsaktivitäten auswirken (Burger et al., 2010; Burger & Shelton, 2011; Curtis, Danquah & Aunger, 2009; Perkins & Craig, 2006). Personen oder Gruppen, die sich bereits entsprechend

der Norm verhalten, sollten weiter in ihrem Tun bestärkt werden und eine Vorbildfunktion einnehmen. Wenn Informationen über soziale Normen regelmäßig kommuniziert werden, steigt die Wahrscheinlichkeit dafür, dass sich die Personen in der Zielgruppe entsprechend der Norm verhalten (Allcott, 2009).

Für die Praxis ist zu beachten, dass auch negative Informationen, also Berichte über das „Nichteinhalten“ von Normen, das Verhalten dementsprechend negativ beeinflussen können, z. B. könnte die übermäßige Betonung eines hohen Krankenstandes zur Demotivation der anwesenden Beschäftigten führen (Schultz, Nolan, Cialdini, Goldstein & Griskevicius, 2007; Sieverding, Decker & Zimmermann, 2010).

Anregungen und Tipps für die Umsetzung:

- *Best-Practice-Beispiele aus vergleichbaren Unternehmen werden für die Beratung von Unternehmen herangezogen (Peereffekte).*
- *Botschaften werden innerhalb von Unternehmen wie im folgenden Beispiel kommuniziert: „85 Prozent Ihrer Kolleginnen und Kollegen haben sich bereits an der Beschäftigtenumfrage beteiligt. Machen auch Sie mit!“*
- *Regelmäßig werden Informationen, die die gewünschte Norm beinhalten, in Newslettern und Teambesprechungen kundgetan (z. B. „Wir sind ein Unternehmen, das Fehler als Möglichkeiten sieht, sich zu verbessern. Deshalb gehen wir offen mit gemachten Fehlern um.“).*
- *Führungskräfte handeln als Vorbilder entsprechend der sozialen Norm (z. B. durch das Tragen der persönlichen Schutzausrüstung, die Nutzung der Treppe anstelle des Aufzugs, rückenfreundliches Heben) und weisen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Normen hin, wenn diese nicht entsprechend der Norm handeln.*

Defaults (Voreinstellungen, Standards)

Bei den meisten Entscheidungen gibt es eine Voreinstellung bzw. eine Standardoption. Das ist die Option, die eintritt, wenn eine Person keine aktive Entscheidung trifft (Default). Der wesentliche Aspekt dieses Wirkmechanismus ist, dass die Standardoption einen großen Einfluss auf das Verhalten hat, ohne die Wahlmöglichkeiten einzuschränken (Thaler & Sunstein, 2003). Denn die Voreinstellung wird wesentlich häufiger gewählt als die anderen Möglichkeiten.

Noch nicht eindeutig geklärt ist, warum dieser Effekt auftritt. Es könnte an der Verlustaversion (Kahneman & Tversky, 1991),

an der Vernachlässigung (O'Donoghue & Rabin, 1999) bzw. Gewohnheit liegen oder daran, dass die voreingestellte Variante unbewusst als Handlungsempfehlung wahrgenommen wird (Johnson & Goldstein, 2003).

Defaults können auf verschiedene Weisen umgesetzt werden:

- (1) Einführung einer Default-Option oder Veränderung einer bestehenden Default-Option (Opt-in und Opt-out): Bezogen auf Sicherheit und Gesundheit im Betrieb würde dies bedeuten, die „gesunde“ Option müsste als Standardoption eingeführt werden. So steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Menschen auch dafür entscheiden. Die Möglichkeit, sich gegen diese Option zu entscheiden, müsste jedoch erhalten bleiben.

Anregungen und Tipps für die Umsetzung:

- *Alle Beschäftigten erhalten Termine für die Teilnahme an einem Gesundheitscheck. Wer nicht teilnehmen möchte, kann sich wieder abmelden (Opt-out-Einstellung). Das Gegenteil hierzu wäre die Opt-in-Einstellung, bei der sich die Beschäftigten aktiv für den Gesundheitscheck anmelden.*

- (2) Andere Gewichtung der bisher vorhandenen Optionen: Dadurch, dass die „ungünstige“ Möglichkeit schwerer zugänglich gemacht wird und die „gesunde und sichere“ Option erleichtert und komfortabler gestaltet wird, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, sich für die „gesunde“ Möglichkeit zu entscheiden.

Anregungen und Tipps für die Umsetzung:

- *Das Treppenhaus ist leichter zugänglich und deutlich sichtbarer als der Aufzug.*

- (3) Einführung einer zusätzlichen Option: Allein die Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten, also die Einführung einer zusätzlichen Option, stellt einen Nudge dar. Wird die bestehende Auswahl um eine Möglichkeit erweitert, so ist die Person gezwungen, diese Option ebenfalls für sich zu prüfen.

Anregungen und Tipps für die Umsetzung:

- *Es wird eine Bewegungspause angeboten, an der alle während der Arbeitszeit teilnehmen können. Die ursprüngliche Option (nämlich zu arbeiten) bleibt erhalten. Die Beschäftigten haben nun die Wahl zwischen der Bewegungspause und der Arbeit.*

Salience (Salienz)

Unser Verhalten wird stark davon beeinflusst, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten (Kahneman & Thaler, 2006). Menschen können ihre Aufmerksamkeit bewusst auf Dinge lenken oder diese von externen Stimuli „einfangen lassen“ (Pashler, 1998). Nudges basieren auf dem zweiten Prinzip und versuchen damit, Informationen ins Bewusstsein zu rücken. Da im Alltag viele Informationen zur Verfügung stehen, tendieren Menschen dazu, zahlreiche, scheinbar unwichtige Informationen herauszufiltern. Für die Gestaltung von Nudges gilt es deshalb, Stimuli und Botschaften so zu gestalten, dass sie neu (z. B. auffällige Botschaften), leicht zugänglich (z. B. direkt am Eingang) und einfach (z. B. ansprechender Slogan) sind (Houser, Reiley & Urbancic, 2008). Botschaften, die an eigene Erfahrungen anknüpfen, ziehen die Aufmerksamkeit leichter auf sich als Botschaften, die allgemein und abstrakt formuliert sind (Gigerenzer & Hoffrage, 1995).

Anregungen und Tipps für die Umsetzung:

- *Ein Teamleiter informiert sein Team in einer Poststelle: „Beim falschen Heben von Kartons haben sich zwei unserer Kollegen im letzten Monat einen Hexenschuss zugezogen. Achten Sie darauf, die Postkisten nah an Ihrem Körper zu tragen!“*
- *Positiv oder negativ verstärkende Poster, Ampel- oder Smileysysteme werden an Orten platziert, an denen sich Menschen für oder gegen ein (eigentlich beabsichtigtes) sicheres und gesundes Verhalten entscheiden können (z. B. Ampelsystem auf Lebensmitteln in der Kantine, Aufkleber auf Treppenstufen, rote Fußaufkleber vor Aufzügen, gut sichtbare Positionierung von Gehörschutzspendern).*

Priming (Hervorhebung)

Das Verhalten von Menschen wird durch unbewusste Reize und Auslöser beeinflusst (Richardson-Klavehn & Bjork, 1988). Durch das Priming, also die Aktivierung von impliziten Gedächtniseindrücken durch bestimmte Reize, wird die Verarbeitung darauffolgender Stimuli verändert. Stimuli, denen eine Person zuerst ausgesetzt ist, beeinflussen also ihr nachfolgendes Handeln. Diese Reize können unter anderem aus Wörtern, visuellen Aspekten (z. B. aus Bildern, Symbolen, der Anordnung von Gegenständen im Raum, Größenverhältnissen), Gerüchen oder situativen Reizen bestehen (ausführlich siehe Dolan et al., 2012).

Anregungen und Tipps für die Umsetzung:

- *Der Süßigkeitenautomat wird in einer versteckten Ecke aufgestellt, sodass er beim Besuch der Kantine nicht im Blickfeld ist.*

Relevante Studienbefunde:

- *In Studien konnte gezeigt werden, dass Personen, die den Wörtern „fit“, „schlank“, „aktiv“ und „athletisch“ ausgesetzt waren, im Vergleich zu anderen häufiger die Treppe nutzten (Wryobeck & Chen, 2003).*
- *Werden Menschen auf ihre ursprünglich beabsichtigten „gesunden“ Intentionen angesprochen (z. B. „Wie oft in der Woche wollen Sie sich bewegen?“, „Welche Aufgaben haben Sie sich konkret für heute vorgenommen?“), steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie diese auch durchführen (Levav & Fitzsimons, 2006).*
- *Werden Gerichte auf kleineren Tellern präsentiert, nehmen Menschen deutlich weniger Kalorien zu sich als von großen Tellern (Wansink & Cheney, 2005).*

Affect (Affekt)

Emotionen haben einen großen, häufig unbewussten Einfluss auf menschliche Entscheidungen. Emotionale Antworten auf z. B. Wörter, Bilder und Ereignisse können sehr schnell und unbewusst erfolgen. Dies führt gelegentlich dazu, dass Entscheidungen auf der Basis von Emotionen getroffen werden, bevor der Verstand in die Entscheidungsfindung einbezogen wird (Kahneman, 2003a, 2003b). Menschen versuchen, unangenehme Emotionen, wie z. B. Traurigkeit oder Ekel, zu vermeiden, und streben nach positiven Emotionen. Das Behavioural Insights Team (BIT) stellt Beispiele dar, in denen die Gefühle von Personen so beeinflusst wurden, dass sie ihr Gesundheitsverhalten positiv veränderten (Dolan et al., 2010). Gleichzeitig warnt das BIT auch davor, die Ängste der Menschen zu steigern, und plädiert dafür, das Verständnis bei der Zielgruppe zu erhöhen.

Anregungen und Tipps für die Umsetzung:

- Für die Nachhaltigkeit einer Verhaltensänderung ist es wichtig, dass emotionale und rationale Aspekte berücksichtigt werden. Informationen an die Belegschaft eines Unternehmens werden entsprechend aufbereitet:*
- *Auf den Toiletten werden kurze Erklärungen für die Vorteile des Händewaschens angebracht. So werden die Beschäftigten aufgeklärt und können besser verstehen, warum ein bestimmtes Verhalten gewünscht ist (rationale Komponente).*

Relevante Studienbefunde:

- *Die Wahl von Wörtern und Bildern beeinflusst die emotionale Wahrnehmung einer Botschaft. Sowohl positive als auch negative (abschreckende) Nachrichten können so gestaltet werden: Curtis, Garbrah-Aidoo und Scott fanden 2007 heraus, dass der Gebrauch von Handwaschseife und Desinfektionsmitteln steigt, wenn Menschen ein Gefühl vermittelt wird, dass ihre Hände nach der Toilettenbenutzung schmutzig sind und sie sich deshalb ekeln (emotionale Komponente).*

Commitments (Selbstbindung)

Menschen neigen dazu, wichtige Entscheidungen, die in ihrem langfristigen Interesse liegen, aufzuschieben (z.B. Anlegen einer finanziellen Altersvorsorge), oder Verhalten, für das sie nicht direkt eine Belohnung bekommen, nicht umzusetzen (z.B. regelmäßig Sport zu treiben) (O'Donoghue & Rabin, 1999). Gleichzeitig streben Menschen danach, Versprechen – insbesondere öffentliche – einzuhalten. Deshalb können öffentliche Commitments oder Verträge, in denen man sich zu etwas verpflichtet, dabei helfen, die notwendigen Schritte umzusetzen (Bosch-Capblanch, Abba, Prictor & Garner, 2007). Das kann den Besuch eines Fitnesskurses ebenso betreffen wie z.B. das Tragen der persönlichen Schutzausrüstung. Dabei verpflichten sich die Beteiligten gegenseitig zu einem bestimmten Verhalten oder Ziel, was konkret und messbar ist und schriftlich dokumentiert wird. Commitments können unter anderem auch mit dem Wirkmechanismus der Verlustaversion kombiniert werden (Trope & Fishbach, 2000). Die Arbeit mit finanziellen Anreizen ist dabei gut erforscht.

Anregungen und Tipps für die Umsetzung:

- *Zum Abschluss einer Maßnahme, in der rückenfreundliches Arbeiten erlernt wurde, füllen die Teilnehmenden einen schriftlichen Vertrag mit sich selbst aus, in dem sie sich zur Teilnahme an Bewegungspausen verpflichten.*
- *Einführung einer Gemeinschaftskasse, in die die Mitglieder einer Abteilung Geld einzahlen. Wer nicht an regelmäßigen Gesundheitsaktivitäten teilnimmt, bekommt sein Geld nicht zurück, sondern es wird für einen gemeinnützigen Zweck gespendet oder für ein gemeinsames Essen ausgegeben.*
- *Teilnahme im Team an einem Schrittzählerwettbewerb. Die Teammitglieder verpflichten sich gegenseitig zu dem symbolisch festgelegten Ziel, 10.000 Schritte am Tag zu gehen. Die Teams können gegenseitig ihren Fortschritt sehen.*

Ego (Ichbezug)

Menschen tendieren dazu, sich so zu verhalten, dass sie ein positives und konsistentes Selbstimage/Selbstbild aufbauen und erhalten (Miller & Ross, 1975). Dies gilt sowohl für die persönliche Wahrnehmung als auch für die Wahrnehmung durch andere. In der Folge wird ein Vergleich mit anderen Menschen angestellt (Tesser, 1986), der häufig automatisch und unbewusst abläuft. Dabei spielt insbesondere die Gruppe eine Rolle, mit der eine Identifikation (soziale Identität) vorliegt (Tajfel & Turner, 1979). Nudges können also darauf abzielen, ein gewünschtes Verhalten mit dem prototypischen Verhalten einer Person dieser sozialen Gruppe zu verknüpfen. Indem Menschen dem prototypischen Verhalten entsprechen, das als typisches Merkmal der Gruppe gilt, fühlen sie sich gut.

Anregungen und Tipps für die Umsetzung:

- *Ausbilder und Ausbilderinnen fungieren als Vorbilder für rückengerechtes Arbeiten.*

Relevante Studienbefunde:

- *Drücken Führungskräfte Vertrauen in die Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten aus, so könnte dies dazu führen, dass sie vergleichsweise höhere Leistungen erbringen und diesen Erwartungen gerecht werden (Pygmalioneffekt) (Rosenthal, 1974; Rosenthal & Jacobson, 1992).*
- *Es werden Routinen etabliert, bei denen die Werte der Gruppe greifbar werden. So können in Teambesprechungen regelmäßig Einzelleistungen gelobt oder Fehler konstruktiv aufgearbeitet werden.*
- *Ein Unternehmen hat sich im Rahmen der Kampagne „Vision Zero“ (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. [DGUV], 2019) ein gesundes Arbeiten ohne Unfälle zum Ziel gesetzt. Da der Erfolg dabei von allen Beschäftigten gleichermaßen abhängt, wird der individuelle Beitrag aller zu dieser unternehmensweiten Gesundheitskampagne betont („Mein Beitrag sorgt dafür, dass wir unser Ziel erreichen“).*

Exkurs: Gamification

Spielen macht Spaß! Gut durchdachte Serious Games (dt. ernsthafte Spiele) oder Health Games (dt. Gesundheitsspiele) vermitteln den Spielenden Freude an gesundheitsförderndem Verhalten (Kharrazi, Lu, Gharghabi & Coleman, 2012). Und die Forschung zeigt, dass Verhaltensweisen langfristig verändert und beibehalten werden, wenn Menschen Freude dabei empfinden und somit intrinsisch für ihr Verhalten motiviert sind (Deci & Ryan, 2000).

Gamification, die häufig mittels technischer Applikationen (z. B. Apps) umgesetzt wird, nutzt verschiedene motivationale Komponenten. Schnelle Erfolgserlebnisse, kontinuierliches Feedback und Zielsetzungselemente durch Punktesysteme, unterschiedliche Schwierigkeitsgrade und Herausforderungen vermitteln den Teilnehmenden ein Kompetenzerleben. Soziale Unterstützung, Feedback und Anerkennung ist durch Bestenlisten, in Teams oder auf Kommunikationsplattformen erfahrbar. Das Bedürfnis nach Selbstbestimmung wird befriedigt, indem beispielsweise das Layout der App individuell einstellbar ist und persönliche Ziele benannt werden können.

In einem systematischen Review wurde der Effekt von Gamification-Interventionen untersucht (Johnson et al., 2016). Knapp 60 Prozent der ausgewerteten Studien berichten von positiven Effekten. Sie zeigen, dass sich durch Gamification vor allem das Gesundheitsverhalten, wie z. B. die Durchführung sportlicher Aktivitäten oder gesundes Ernährungsverhalten, beeinflussen lässt.

Die Praxis zeigt: Auf den Spaß kommt es an

Im Rahmen des iga.Projekts „Bewegte Arbeitswelt“ (Brodersen & Lück, 2018) wurden gemeinsam mit allen Akteuren eines Unternehmens Maßnahmen zur Bewegungsförderung entwickelt. Die Erfahrungen zeigen, dass Beschäftigte insbesondere solche Maßnahmen nutzen und auch über den Projektzeitraum hinaus weiter durchführen, die ihnen Spaß bereiten. Konkret handelte es sich dabei um Maßnahmen mit einem spielerischen und/oder Wettbewerbscharakter und solche, die ein gemeinschaftsstiftendes Element enthielten. Die Beschreibungen der konkreten Maßnahmen sind dem iga.Wegweiser zu entnehmen.

4.1.2 Weitere Gestaltungsmodelle

Neben der ausführlich dargestellten MINDSPACE-Checkliste wird nachfolgend auf zwei weitere für die Praxis relevante Modelle eingegangen.

Das EAST-Gestaltungsmodell

Das Modell wurde 2014 ebenfalls vom Behavioural Insights Team der britischen Regierung entwickelt. Es basiert auf der MINDSPACE-Checkliste, ist aber auf vier grundlegende Handlungsempfehlungen reduziert worden. Diese Empfehlungen werden besonders für Akteure in der Politik ausgesprochen und finden in unterschiedlichen Bereichen wie Verbraucher- oder Steuerpolitik Einsatz. Verhaltensanreize sollten nach den Prinzipien einfach (easy), attraktiv (attractive), sozial relevant (social) und zeitlich klug (timely) gewählt sein. Ein Beispiel einer entsprechenden Checkliste ist im Kapitel 4.3 (S. 34) zu finden.

In Tabelle 3 wird anhand eines fiktiven Beispiels skizziert, wie Nudges, hier die Bereitstellung von Informationen, mit dem EAST-Framework gestaltet werden können. Es soll darum gehen, das Pflegepersonal in einem Krankenhaus dazu zu motivieren, bei der Bewegung der Patientinnen und Patienten Lagerungshilfen, wie eine Gleitmatte o. Ä., zu verwenden, um körperlich entlastet zu werden. Hierzu werden die Lagerungshilfen in der Nähe der Betten deponiert. Im Rahmen einer Unterweisung wurde über ihre Verwendung informiert und durch eine Vorher-nachher-Messung festgehalten, wie viel Kilogramm die Entlastung beträgt, wenn das jeweilige Hilfsmittel verwendet wird. Als Erinnerung daran werden die Hilfsmittel mit einem Hinweisschild versehen, z. B. „Bei jeder Verwendung der Gleitmatte ersparst du deinem Rücken x kg.“ Die Hinweisschilder enthalten neben der Textinformation auch grafische Elemente, die die Kernbotschaft transportieren.

Tabelle 3: Die Anwendung des EAST-Modells (BIT, 2014) am Beispiel der Motivation zur Verwendung von Lagerungshilfen

Gestaltungsprinzip (EAST)	Was ist zu tun?	Warum?	Berücksichtigung im Beispiel
Make it easy (Einfachheit)	<ul style="list-style-type: none"> → Informationen leicht verständlich aufbereiten → Einfachen Zugang zu den Informationen sicherstellen 	Menschen bevorzugen Entscheidungen, die einfach und ohne Aufwand zu treffen sind.	Das Hinweisschild ist im direkten Blickfeld, es stellt alle Informationen kurz und knapp bereit.
Make it attractive (Attraktivität)	<ul style="list-style-type: none"> → Botschaften und Anreize attraktiv formulieren und gestalten 	Menschen wählen bevorzugt eine Option, wenn diese Aufmerksamkeit erregt und sie sich von dieser angesprochen fühlen.	Die Botschaft ist mit einer auf den Betrieb angepassten Grafik versehen und einprägsam formuliert.
Make it social (soziale Einbettung)	<ul style="list-style-type: none"> → Auf soziale Normen, Netzwerke und Verbindlichkeiten setzen 	Menschen sind beeinflussbar von ihren Mitmenschen und deren Handlungen.	Eine vom gesamten Kollegium anerkannte Führungskraft achtet besonders auf die Verwendung der Hilfsmittel, sowohl bei ihrer eigenen Arbeit als auch im Team.
Make it timely (günstiger Zeitpunkt)	<ul style="list-style-type: none"> → Den Faktor Zeit beachten und das richtige Timing wählen 	Menschen zeigen häufig Zeitinkonsistenzen bei Entscheidungen.	Die Hinweisschilder sind direkt über den Betten angebracht und stehen somit in räumlichem und zeitlichem Zusammenhang mit der Entscheidungssituation.

Das 4Ps-Framework

Ein Team der Universität Yale erarbeitete vier Ansatzpunkte für Verhaltensänderungen in Bezug auf Ernährungsentscheidungen (Chance et al., 2014). Dabei werden vier Bereiche differenziert, die es beim Nudging zu berücksichtigen gilt: Possibilities (Möglichkeiten), Process (Prozess), Persuasion (Überzeugungskraft) und Person (Person). Dabei beziehen sich die ersten drei Aspekte (Possibilities, Process, Persuasion) auf die Veränderung des Umfelds (Verhältnis) und der letzte Aspekt auf die Person (Verhalten).

Anhand eines fiktiven Beispiels erläutert Tabelle 4, wie diese Ansatzpunkte wirken. Das Ziel besteht darin, dass die Beschäftigten sich gesund ernähren. Ein IT-Konzern gestaltet zu diesem Zweck die Kantine um und führt im Zuge dessen unter anderem ein, dass das Pizzagericht in einer reduzierten Form erhältlich ist (Kuhn & Buyx, 2018).

Tabelle 4: Die Anwendung des 4Ps-Modells am Beispiel Änderung von Ernährungsgewohnheiten mithilfe einer Kantinenumgestaltung (Chance et al., 2014, und eigenes Beispiel nach Kuhn & Buyx, 2018)

Ansatzpunkt für die Verhaltensänderung (die 4 Ps)	Zu stellende Frage	Was ist zu tun?	Umsetzung im Beispiel
Possibilities	Welche Optionen werden in welchem Umfang und in welcher Menge angeboten?	Bereitstellung der Optionen überdenken	Das Pizzagericht ist nur noch in Form von einzelnen Pizzastücken inklusive einer Salatbeilage erhältlich.
Process	An welcher Stelle wird die Möglichkeit präsentiert?	Zugang und Anordnung der Optionen beachten	Wer eine ganze Pizza essen möchte, muss diese extra bestellen. In der Auslage wird nur noch das Pizzagericht (Pizzastücke und Salat) präsentiert.
Persuasion	Wie und von wem wird die Möglichkeit dargestellt?	Darbietung/Kommunikation der Option berücksichtigen	Die kleine Pizza wird in der Auslage auf einer Steinofenplatte, umgeben von frischem Gemüse, platziert. Der Salat wird als „gratis“ beworben.
Person	Was bringt Menschen dazu, die gewünschte Option zu wählen bzw. ihr Verhalten dazu zu ändern?	Benennung von konkreten Zielen, Verbindlichkeiten und Selbstbindungen	Eine Vorabverpflichtung am Morgen treffen, am Mittag die „gesunde“ Pizzavariante zu essen

4.2 Nudging-Kriterien im Betrieb

Wie bereits aufgezeigt wurde, handelt es sich bei Nudges nicht um große finanzielle Anreize, Gebote oder durch Strafen sanktionierte Verbote. Vielmehr wirken Nudges durch die Gestaltung der Entscheidungssituation und des Verhaltenskontextes. Der Einsatz von Nudges ist immer kontextbezogen, abhängig von der Zielstellung, der Zielgruppe sowie der jeweiligen Situation. Bei der Entwicklung eines Nudges sollten Unternehmen grundlegende Kriterien berücksichtigen, um qualitativ hochwertige, wirksame und ethisch vertretbare Maßnahmen zu gestalten. Kriterien für das Setting Betrieb sind nachfolgend sowohl aus Grundannahmen von Thaler und Sunstein (2008) als auch aus dem iga.Expertendialog² 2017 generiert und modifiziert. Die hier verwendeten Beispiele sind einer Literaturschau von Eva Kuhn und Prof. Dr. Alena Buyx (2018) im Nachgang zum iga.Expertendialog 2017 entnommen.

² Der iga.Expertendialog ist eine Veranstaltungsreihe, die exklusiv für die Beschäftigten der iga.Verbände und ihrer Träger durchgeführt wird. Präventionsexperten und -expertinnen tauschen sich im kleinen Kreis mit Akteuren aus der Wissenschaft aus. Daraus resultieren Anregungen für die Weiterentwicklung der eigenen Arbeit. Wissenschaftliche Ergebnisse werden dabei auf ihre Relevanz für die Praxis geprüft und Anwendungsmöglichkeiten erarbeitet.

Kriterium 1: Die Prinzipien der Prävention und Betrieblichen Gesundheitsförderung werden berücksichtigt

Nudges, die auf eine Beeinflussung des Gesundheitsverhaltens im Betriebskontext zielen, sind mit dem Verständnis der Prävention und der BGF konform. Konkret bedeutet dies, dass Prinzipien des Leitfadens Prävention (GKV-Spitzenverband, 2018) und § 14 Abs. 1 SGB VII Berücksichtigung finden. Es wird eine Situationsverbesserung für die Beschäftigten angestrebt.

PRAXISBEISPIEL

Ein Unternehmen hat nach einer Gefährdungsbeurteilung in der Verwaltung für alle Bildschirmarbeitsplätze höhenverstellbare Schreibtische angeschafft. Trotz einer ergonomischen Arbeitsplatzberatung wird die Stehfunktion auch nach einem halben Jahr kaum genutzt. Ein Nudge soll zu vermehrten Stehzeiten anregen und somit den Wechsel von Sitz- und Stehsequenzen fördern. Positive gesundheitliche Effekte von Steh-sitz-Arbeitsplätzen werden angenommen (Backé, Kreis & Latza, 2018). Der Nudge zielt somit darauf ab, die körperliche Gesundheit der Verwaltungsbeschäftigten zu fördern.

Kriterium 2: Die Art der Verhaltensänderung ist vorhersehbar

Durch eine Zielbestimmung, die bei der Entwicklung eines Nudges festgelegt wird, kann benannt werden, in welche Richtung eine Verhaltensänderung stattfinden soll.

PRAXISBEISPIEL

Beschäftigte eines Labors in einem Produktionsbetrieb legen Schutzkleidung trotz bestehender Vorschrift nur unzureichend an. Die Umgestaltung des Umkleerraums wird als Nudge konzipiert: Bis dato müssen die Einzelteile der Schutzkleidung aus unterschiedlichen Aufbewahrungsboxen zusammengetragen werden. Durch die Umgestaltung wird die Schutzkleidung griff- und anziehbereit, also bereits ausgepackt und in der richtigen Anziehreihenfolge auf dem Weg ins Labor bereitgestellt. Es ist zu erwarten, dass alle Beschäftigten die Reihenfolge nun leichter erkennen und durch die vereinfachte Bereitstellung die Schutzkleidung eher in Anspruch nehmen.

Kriterium 3: Es werden keine Optionen ausgeschlossen

Beim Nudging werden die alternativen Optionen einer Entscheidungssituation nicht entfernt. Sie bleiben weiterhin bestehen, sind jedoch beispielsweise weniger prominent platziert oder unkomfortabler gestaltet.

PRAXISBEISPIEL

Ein Betrieb gestaltet im Rahmen der Aktion „Fahrrad statt Auto“ die Parkmöglichkeiten für Pkw und Fahrräder um. Fahrradparkplätze werden direkt am Gebäude überdacht errichtet. Duschen in einem separaten Eingangsbereich stehen zur Verfügung. Es besteht die Möglichkeit, E-Bikes kostenlos zu laden. Die Anzahl der Autoparkplätze wird im Gegenzug verringert. In diesem Fall wird eine Option (mit dem Rad zur Arbeit) erleichtert und komfortabler gestaltet. Die andere Möglichkeit (mit dem Auto zur Arbeit) wird schwerer zugänglich gemacht, bleibt jedoch weiterhin bestehen.

Kriterium 4: Die Entscheidungsfreiheit des Individuums wird nicht genommen

Die letztendliche Entscheidung, eine Handlungsalternative anzunehmen oder sich dagegen zu entscheiden, liegt beim Individuum; die Wahlfreiheit bleibt bestehen. Es werden keine Vorschriften oder Verbote erlassen.

PRAXISBEISPIEL

An das zuvor genannte Beispiel „Fahrrad statt Auto“ anknüpfend besagt Kriterium 4, dass die Entscheidung des genutzten Fortbewegungsmittels zur Arbeit letztendlich vom Individuum selbst getroffen wird. Voraussetzung für die Entscheidungsfreiheit ist, dass keine Verbote ausgesprochen, aber auch keine unwiderstehlichen ökonomischen Anreize oder Belohnungen gesetzt werden. Wird beispielsweise die Aktion mit einem hohen finanziellen Bonus verbunden, der nur durch die Option „mit dem Rad zur Arbeit“ erreicht werden kann, ist nicht mehr sichergestellt, dass die Entscheidung ohne Zwang getroffen wird.

Kriterium 5: Die Alternative ist leicht zu umgehen

Die Möglichkeit, eine Entscheidung gegen das gewünschte Verhalten zu wählen, ist gegeben und benötigt wenig Aufwand.

PRAXISBEISPIEL

Ein Unternehmen führt eine Standardoption (Opt-out) für die Benutzung von E-Mail-Konten ein. In der Urlaubszeit werden automatisch alle eingehenden E-Mails gelöscht. Um diese Option nicht zu nutzen und somit die Löschung von eingehenden E-Mails im Urlaub zu verhindern, muss die Einstellung von den Mitarbeitenden deaktiviert werden. Eine solche Deaktivierung ist sofort ohne das Hinzuziehen der IT-Abteilung innerhalb von drei Klicks für alle Beschäftigten möglich.

Kriterium 6: Die Transparenz gegenüber den Beschäftigten ist gegeben

Nudges sind per Definition transparent (Thaler & Sunstein, 2008). Ihr Design und ihre Anwendung sollten immer sichtbar und nachvollziehbar sein. Warum und mit welchem Ziel Nudges angewandt werden, sollte dementsprechend formuliert werden.

PRAXISBEISPIEL

Das vorherige Beispiel der automatischen E-Mail-Löschung bedeutet für das Kriterium 5, dass die Beschäftigten von der Installation eines solchen Programms informiert werden. Auch sollten Gründe genannt werden, warum und mit welchem Ziel eine solche Maßnahme eingeführt wird. Gleichzeitig wird explizit darauf hingewiesen, wie die Funktion der automatischen E-Mail-Löschung deaktiviert werden kann.

Die Übersicht in Abbildung 3 dient als Hilfestellung bei der Gestaltung eines Nudging-Konzepts und soll zur Reflexion anregen, ob es sich bei einem entwickelten Nudge tatsächlich um einen solchen handelt oder um eine andere gesund-

heitsbezogene Maßnahme zur Verhaltensänderung. Eine Orientierung an solchen Kriterien ist notwendig, um ethische Dilemmata zu vermeiden. Der Entscheidungsbaum rekuriert auf die zuvor genannten Kriterien.

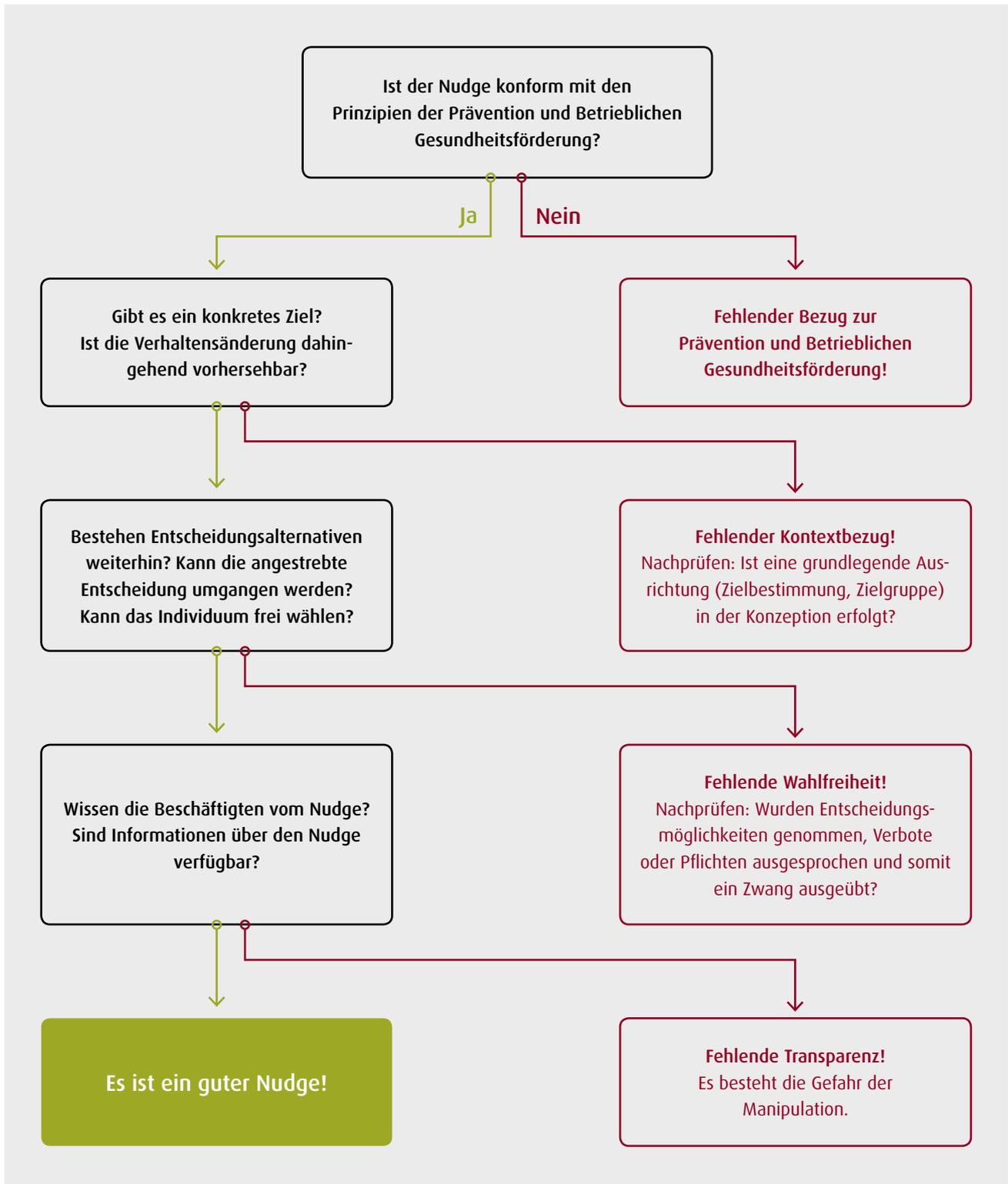


Abbildung 3: Entscheidungsbaum „Ist es ein guter Nudge (im Rahmen von betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention)?“

4.3 Handlungsleitfaden zur Entwicklung eines Nudging-Konzepts

In der Literatur finden sich unterschiedliche Ansätze, auf deren Basis Nudging-Konzepte entwickelt werden können (Dolan et al., 2010; Buyx, 2010; Ly, Mažar, Zhao & Soman, 2013). Bislang konnten jedoch keine evaluierten Vorgehensweisen oder ganze Nudging-Konzepte identifiziert werden, die zur konkreten Anwendung in der Praxis zur Verfügung stehen (Hallsworth, 2016). Eine Ursache dafür könnte sein, dass das Thema Nudging insbesondere im Bereich der Prävention und der BGF ein noch sehr junges Forschungsgebiet ist (Vlaev et al., 2016).

Mehrere Arbeiten (Hallsworth, 2016, Vlaev et al., 2016) betonen, dass auch Ergebnisse vorliegender Studien im Bereich Public Policy nicht unmittelbar auf jeden (betrieblichen) Kontext übertragen werden können. Für den Erfolg eines Nudging-Konzepts bedarf es einerseits der Berücksichtigung spezifischer und individueller Faktoren des jeweiligen Settings und andererseits des Verständnisses der Entscheidungsarchitektur. Dies mündet in der Forderung, Nudging-Konzepte mehr in der Praxis zu erproben.

Das vorliegende Kapitel möchte dazu einen Beitrag leisten, indem es Akteuren im Betrieb einen Leitfaden an die Hand gibt, mit dem sie wirksame Nudging-Konzepte entwickeln und umsetzen können. Der Handlungsleitfaden soll eine Hilfestellung in Fällen bieten, in denen a) Nudging im Beratungskontext angewandt werden soll und b) es darum geht, Verantwortliche im Unternehmen zum Nudging zu befähigen.

Definition: Nudging-Prozess

Der Nudging-Prozess beinhaltet nicht allein die Kreation eines Nudges, sondern auch die vor- und nachgelagerten Schritte einer Ziel-, Analyse- und Evaluationsphase.

Durch das systematische Vorgehen anstelle einer losgelösten Verwendung einzelner guter „Stupser“ wird eine Aufmerksamkeit für die Arbeitsrealitäten derjenigen geschaffen, die von Veränderungen betroffen sind bzw. deren Verhalten beeinflusst wird.

Dazu werden im Folgenden vier Schritte zur Entwicklung eines Nudging-Konzepts mit einem Gesundheitsbezug in Unternehmen dargestellt. Die Empfehlungen für die Anwendung von Nudging-Strategien von Buyx (2010), Ly et al. (2013) und Dolan et al. (2012) dienen dabei als Grundlage. Die einzelnen Schritte werden anhand eines fortlaufenden Beispiels veranschaulicht. Der iga.Wegweiser „Bewegte Arbeitswelt“ (Brodersen & Lück, 2018) berichtet von der Erprobung einiger der vorgestellten Strategien in der Praxis eines Verkehrsbetriebs.

BEISPIEL

Das Unternehmen Security-Intelligence berät andere Unternehmen im Gebäudeschutz und verkauft Sicherheitssysteme. Dort sind ca. 200 Beschäftigte tätig. Davon arbeiten 100 im Außendienst, das heißt im Vertrieb und in der Installation der Sicherheitssysteme bei der Kundschaft. Die anderen 100 Personen sind in der Verwaltung in der Unternehmenszentrale tätig. Das Unternehmen ist erst seit fünf Jahren am Markt, seit vier Jahren existiert ein Arbeitskreis Gesundheit. Dieser stellt fest, dass seit ca. drei Jahren die Fehlzeiten, speziell im Bereich der Verwaltung, steigen. Eine Analyse zeigt, dass vor allem Muskel-Skelett- und Herz-Kreislauf-Beschwerden über den Vergleichswerten der Branche liegen. Erste Gespräche mit der Belegschaft ergeben, dass diese unter dem langen Sitzen im Büro leidet, viele sich jedoch nicht zu mehr sportlichen Aktivitäten in der Freizeit oder Bewegung am Arbeitsplatz motivieren können.

Schritt 1: Zielbestimmung – Was soll sich verändern und warum?

Im ersten Schritt geht es darum, ein konkretes Zielverhalten zu benennen. Es muss spezifisch und messbar definiert sein. Dies sollte auf Basis vorliegender Daten geschehen, die später auch zur Überprüfung des Erfolgs des Nudging-Konzepts herangezogen werden können.

Die Zieldefinition trägt dazu bei, den Umfang einer Intervention abzuschätzen; sowohl personell (Wer wird gebraucht? Welches Wissen wird benötigt?) als auch finanziell (Wie viele Ressourcen müssen eingebracht werden?).

Teilaspekte dieser Zielstellung können sein:

- bestimmte Zielgruppen im Unternehmen besser zu erreichen
- bestehende oder neue Maßnahmen zur Prävention und BGF mit Nudges zu unterstützen (sodass diese optimal in Anspruch genommen werden)
- Entscheidungsoptionen in Mikroumgebungen im Betrieb zu gestalten, z. B. in Kantinen oder einzelnen Arbeitsbereichen
- die Entscheidungsarchitektur eines Unternehmens zu verändern (Makroebene), z. B. Nudging nicht nur in einem Bereich, sondern in zahlreichen Bereichen, die evtl. sogar miteinander verknüpft sind

BEISPIEL – Schritt 1 in der Praxis

Ziel des Nudging-Konzepts ist es, das Bewegungsverhalten der Verwaltungsangestellten zu fördern. Aus Beobachtungen und Berichten der Beschäftigten geht hervor, dass sie meistens den Aufzug nutzen, um zu ihrem Arbeitsplatz zu kommen. Bei der gemeinsamen Bearbeitung von Aufträgen telefonieren die Beschäftigten miteinander, anstatt sich gegenseitig persönlich aufzusuchen. Der Arbeitskreis Gesundheit setzt sich deshalb zum Ziel, die Beschäftigten zu motivieren, häufiger die Treppe als den Aufzug zu nehmen und persönliche Gespräche den Telefonaten vorzuziehen. Gemessen werden kann das Ergebnis daran, wie häufig die Aufzugsanlage benutzt wird, und anhand der internen Telefonverbindungen. Zwei Mitglieder aus dem Arbeitskreis haben sich zur Konzipierung eines Nudging-Konzepts bereit erklärt, es sollen nur geringe zusätzliche Finanzmittel aufgebracht werden.

...

Schritt 2: Analyse des Entscheidungsprozesses – Wie werden Entscheidungen getroffen?

Vertreter aus der Zielgruppe sollten in diese und die folgenden Schritte mit eingebunden werden. So ist zum einen die Transparenz gewährleistet. Zum anderen kann so direktes Feedback der betroffenen Personen eingeholt werden.

Das Verständnis dafür, unter welchen Voraussetzungen eine Entscheidung getroffen wird, ist das Kernstück des Handlungsleitfadens. Es ist ausschlaggebend für die Wirksamkeit der abgeleiteten Maßnahmen. Im Idealfall passt die Maßnahme genau auf den Entscheidungsprozess und bewirkt eine Verhaltensveränderung bei den Beschäftigten – sie wird

zum Nudge. Setzt die gleiche Maßnahme in einem anderen Kontext jedoch nicht am Entscheidungsprozess an, wird die Maßnahme das Ziel verfehlen. Daher muss als Zweites der Entscheidungsprozess analysiert werden, der zu dem Verhalten führt, das beeinflusst werden soll.

Das Wissen um das spezifische Ziel, einen Impuls oder eine Gewohnheit ermöglicht es also, die passende Technik der Verhaltensänderung – den passenden Nudge – für die jeweilige Situation auszuwählen (Vlaev et al., 2016; siehe auch Abbildung 1, S. 9).

Dazu werden die Zielgruppe, die Kontextfaktoren und die Informationsquellen sowie die Handlungsoptionen und Eigenschaften der Entscheidung genau betrachtet. Auf diese Aspekte wird nachfolgend eingegangen, die Checkliste auf S. 32 bündelt die erforderlichen Informationen.

Zielgruppe – Wer trifft die Entscheidung?

Zunächst wird eine Auseinandersetzung mit der Zielgruppe vorgenommen. Bei den folgenden Schritten und Fragen können z. B. auch Umfragen, Interviews oder Beobachtungen mit Personen aus der Zielgruppe hilfreich sein (Dolan et al., 2012).

Der Nudge-Ansatz kann als Instrument genutzt werden, um eine bessere Erreichbarkeit von gewissen Zielgruppen herzustellen. Denn es geht um das Verstehen von Verhalten bzw. Entscheidungen unter Berücksichtigung des Umgebungskontextes. Hier bietet das systematische Vorgehen eines Nudging-Prozesses die Chance, Aufmerksamkeit für die Arbeitsrealitäten gewisser Personenkreise zu schaffen. Deshalb wird sich im Nudging-Prozess in einem Teilschritt explizit der Zielgruppe (Wer soll mit den Nudges erreicht werden?) gewidmet. Bei der Auseinandersetzung mit der Zielgruppe sollten neben vorliegenden Daten auch Eindrücke von den Personen selbst berücksichtigt werden. Hier wird die direkte Einbindung der Betroffenen vorgeschlagen. Zielgruppen in Unternehmen, die bislang nur in geringem Maß von präventiven und gesundheitsförderlichen Maßnahmen profitieren bzw. deren Teilnahmequote gering ist, könnten für Nudges relevant sein.

Kontextfaktoren und Informationsquellen – Unter welchen Bedingungen wird die Entscheidung getroffen?

Neben der Zielgruppe soll auch die Umgebung, in der Nudges angewendet werden, klar beschrieben werden. Es gilt zu betrachten, welche externen Einflussfaktoren aus der Umgebung für den Entscheidungsprozess vorherrschen. „Zur Ent-

scheidungsarchitektur zählen all jene materiellen und immateriellen Aspekte einer Umgebung, welche im Moment und am Ort der Entscheidung Einfluss auf diese nehmen“ (Krisam et al., 2017).

Analyse der Handlungsoptionen und Eigenschaften der Entscheidung

Bevor es zur konkreten Gestaltung eines Nudges kommt, schlagen Ly et al. (2013) und Buyx (2017) vor, den Entschei-

dungsprozess mit seinen Handlungsoptionen durchzuspielen. Dabei stellt sich die Frage, welche Bestandteile und Optionen die zu beeinflussende Entscheidung aufweist.

Die nachfolgende Checkliste hilft dabei, den aktuellen Entscheidungsprozess zu analysieren und Ansatzpunkte für Nudges zu identifizieren.

Checkliste zur Analyse des aktuellen Entscheidungsprozesses (übersetzt und adaptiert nach Ly et al., 2013):

Zielgruppe

- Profitiert die Person direkt von einer guten Entscheidung oder erst später?
- Trifft die Person die Entscheidung normalerweise in einer besonderen Gefühlslage?
- Braucht die Person Willenskraft oder Selbstkontrolle, um die „gesunde“ Entscheidung zu treffen (z. B. wie beim Rauchen, bei gesunder Ernährung, Bewegung und Sport)?

Umweltfaktoren und Informationsquellen

- Wird die Entscheidung alleine oder im sozialen Umfeld getroffen?
- Sind Bezugsgruppen (Peers) eine wichtige Informationsquelle?
- Muss die Teilnahme an etwas aktiv veranlasst werden?
- Welches Wissen oder welche Erfahrung braucht die Person, um die Entscheidung zu treffen?
- Wie wird die Information kommuniziert (visuell, mündlich, in Textform)?
- In welcher Reihenfolge werden Informationen präsentiert? Welche Information erhält man als Erstes und welche Information als Letztes?

Handlungsoptionen und Eigenschaften der Entscheidung

- Ist die Entscheidung für die Person wichtig oder erhält sie eher wenig Aufmerksamkeit?
- Welche Momente oder Ereignisse veranlassen die Person, eine Entscheidung in diesem Bereich zu treffen?
- Ist es eine aktive oder eine automatische, passive Entscheidung?
- Wie viele Optionen hat die Person zur Verfügung? Welche Option wäre die Standardoption, wenn die Person sich dazu entscheidet, „nichts“ zu tun?
- Welche Anreize gibt es? Welche sind relevant, welche nicht?
- Welche Kosten oder Nachteile sind mit der Entscheidung verbunden (finanziell, sozial, psychologisch)?

BEISPIEL – Schritt 2 in der Praxis

Die Beschäftigten der Verwaltung haben häufig Zeitdruck und sind deshalb gestresst. Der Griff zum Telefon und der Gang zum Aufzug erscheinen ihnen als die zügigere Variante ohne negative kurzfristige Konsequenzen. Von der Benutzung der Treppe profitieren sie erst langfristig gesehen. Da der Aufzug bzw. das Telefon die bequemerer Varianten sind, braucht es auch verstärkt Willenskraft, sich für die Treppe bzw. den Gang zu den Kolleginnen und Kollegen zu entscheiden. Die Entscheidung für den Aufzug und das Telefon wird zwar alleine getroffen. Da jedoch „alle im Team es so machen“, ist dies sozusagen zur Default-Option und zu einer sozialen Norm geworden: „Man würde auffallen, wenn man die Treppe nehmen würde.“ Es wird davon ausgegangen, dass das Kollegium zwar weiß, dass Bewegung gesund ist. Die Entscheidung für den Aufzug und das Telefon geschieht jedoch „ganz automatisch“. Die meisten Personen denken darüber nicht weiter nach. Anreize oder Informationen zu den Vorteilen des Treppensteigens existieren derzeit nicht.

...

Schritt 3: Gestaltung konkreter Nudges – Wie wollen wir die Entscheidungsarchitektur verändern?

Verschiedene Wirkmechanismen, die zur Entwicklung eines Nudges herangezogen werden können, wurden bereits im Kapitel 4.1 (S. 18/19) dargestellt. Die psychologischen Mechanismen des MINDSPACE-Gestaltungsmodells können dabei genutzt werden, um passende Nudges zu entwickeln. Je nach Zielbestimmung ist es sinnvoll, einen oder mehrere Nudges zu entwickeln und zu kombinieren (Vlaev et al., 2016). Im fortlaufenden Beispiel wird daher für jede vorgeschlagene Maßnahme auf die jeweils greifenden Mechanismen hingewiesen.

Hinweis: Beim Gestalten der Nudges darf kreativ gedacht werden! Zum Einsatz kommen kann beispielsweise die Walt-Disney-Methode (Dilts, Epstein & Dilts, 1994). Bei dieser Kreativitätsmethode schlüpfen die Beteiligten in vorgegebene Rollen (z. B. Träumer, Realist, Kritiker). Eine Idee kann dadurch aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und diskutiert werden. Dies hilft dabei, Ziele und Visionen zu konkretisieren und alltagstauglich zu gestalten.

Ist der Nudge bzw. das Nudging-Konzept fertig entwickelt, eignet sich das in Kapitel 4.1.2 (S. 25) beschriebene EAST-Gestaltungsmodell zur Überprüfung. Abschließend sollte der Kriterienkatalog für Nudgings im Betrieb (siehe Kapitel 4.2, S. 27) angelegt werden, um zu überprüfen, ob die Nudges alle notwendigen Bedingungen erfüllen.

BEISPIEL – Schritt 3 in der Praxis

Die beiden Mitglieder des Arbeitskreises Gesundheit entscheiden sich dafür, mit der Unterstützung einer Krankenkasse und eines Unfallversicherungsträgers eine Treppenhausaktion durchzuführen. Nachfolgend sind einige Maßnahmen im Rahmen der Aktion beschrieben. Welche Wirkmechanismen dabei unter anderem genutzt werden, ist jeweils aufgeführt.

- ➔ Die Aktion wird durch den bei der Belegschaft beliebten Geschäftsführer und die Führungskräfte eröffnet, die selbst gerne den Aufzug nehmen, nun aber die Treppe nutzen möchten. > Messenger, Norms
- ➔ In der Mitte des Treppenhauses wird ein auffälliger Buzzer angebracht, der nur zu Fuß erreicht werden kann. Wer daran vorbeikommt, kann ihn drücken. Für jedes Auslösen des Buzzers wird eine kleine Summe Geld auf ein Gemeinschaftskonto gutgeschrieben. Der Betrag wird nach Abschluss der Aktion einem Kinderhilfswerk gespendet. > Incentives, Gamification
- ➔ Bilder des Kinderhilfswerks werden im Gebäude am Eingang und vor den Aufzügen angebracht. > Salience
- ➔ Auf den vertikalen Flächen der Treppenstufen werden Aufkleber mit Slogans angebracht. Die Slogans (z. B. „sollte – könnte – würde – gehen!“) sind kurz, lustig und für alle zu sehen. > Salience
Zudem sind sie attraktiv und positiv formuliert.
- ➔ Aufkleber in Form von Fußabdrücken und in den Farben des Ampelsystems sollen dazu motivieren, statt des Aufzugs die Treppe zu nutzen. > Salience
- ➔ Regelmäßige Pop-ups vor der Mittagszeit und dem Feierabend über die Verwaltungssoftware erinnern an das Benutzen der Treppe („Schon 70 Prozent deines Teams halten sich auf der Treppe fit. Sei dabei!“). > Norms, Incentives

...

- Informationen über Risiken von langem Sitzen ohne Unterbrechungen werden dabei in Form einer Übersichtskarte an alle Beschäftigten überreicht.
 - > Saliency
- Über eine Zusatzfunktion in der Verwaltungssoftware können sich alle Ziele setzen und die eigene Treppennutzung dokumentieren. Wer möchte, kann sich mit anderen vergleichen. > Commitments, Gamification

Die Überprüfung der einzelnen Maßnahmen mithilfe der EAST-Checkliste ergibt, dass den im Modell formulierten Handlungsempfehlungen entsprochen wurde (siehe rechts).

Mithilfe des Entscheidungsbaums, der die Kriterien für Nudgings im Betrieb zusammenfasst (siehe Abbildung 3, S. 29), wird nachvollziehbar, ob die gewählten Nudges alle notwendigen Bedingungen erfüllen. In diesem Fall sollte die Antwort für jede Entscheidung positiv ausfallen, weswegen an dieser Stelle nur der Pfad geprüft wird, der zum „guten Nudge“ führt (siehe unten).

Checkliste EAST-Gestaltungsmodell:

- E**asy
 - Ist die Entscheidung einfach zu treffen?
 - Sind Informationen verständlich aufbereitet?
 - Informationen über Risiken sind als Übersichtskarte an alle Beschäftigten ausgeteilt.
- A**ttractive
 - Sind Botschaften und Entscheidungsoptionen ansprechend dargeboten?
 - Buzzer ist installiert, Slogans sind angebracht.
- S**ocial
 - Sind soziale Komponenten einbezogen oder Verbindlichkeiten gesetzt?
 - Geschäftsführer dient als Vorbild, Möglichkeit des Vergleichs im Kollegium ist gegeben.
- T**imely
 - Ist der Faktor Zeit richtig gewählt?
 - Pop-ups erinnern zur Mittagszeit und zum Feierabend.

Checkliste zur Prüfung anhand des Entscheidungsbaums:

Ist der Nudge konform mit den Prinzipien der Prävention und betrieblichen Gesundheitsförderung?

- Es geht um die Schaffung einer bewegungsförderlichen Umgebung und die körperliche Aktivierung der Beschäftigten.

Gibt es ein konkretes Ziel? Ist die Verhaltensänderung dahingehend vorhersehbar?

- Ja, als ein Ziel wurde definiert: „Die Beschäftigten motivieren, häufiger die Treppe zu nehmen als den Aufzug“.

Bestehen Entscheidungsalternativen weiterhin? Kann die angestrebte Entscheidung umgangen werden? Kann das Individuum frei wählen?

- Die Nutzung des Aufzugs ist weiterhin möglich, das Treppensteigen ist nicht verpflichtend.

Wissen die Beschäftigten vom Nudge? Sind Informationen über den Nudge verfügbar?

- Die Treppenhausaktion wird mit den einzelnen Elementen vorgestellt. Lediglich auf die Poster wird nicht explizit hingewiesen.

Es ist ein guter Nudge!



Schritt 4: Implementierung und Zielüberprüfung

Die Umsetzung des Nudging-Konzepts sollte unter Beteiligung aller relevanten betrieblichen Akteure geschehen. Es ist sinnvoll, den Erfolg der Intervention von Beginn an anhand des definierten Ziels zu überprüfen. Eventuell kann die Wirksamkeit vorab an einer kleinen Gruppe von Personen im Rahmen eines Pilotversuchs getestet werden. Die Pilotgruppe sollte in den relevanten Kriterien mit der Zielgruppe übereinstimmen. In Abhängigkeit vom Ergebnis muss nach diesem Schritt das Nudging-Konzept eventuell nochmals angepasst werden. Hierzu bietet es sich an, gemeinsam mit der Zielgruppe die Wirkmechanismen zu überprüfen.

BEISPIEL – Schritt 4 in der Praxis

Der Aktionszeitraum wird zunächst auf zwölf Wochen festgelegt. So wird gewährleistet, dass sich möglichst viele Beschäftigte an der Aktion beteiligen können. Gleichzeitig ist der Zeitraum kurz genug, um das Interesse der Beschäftigten aufrechtzuerhalten, und auch die Belohnungen sind in einem überschaubaren Zeitabstand zu erwarten.

Um die Aufmerksamkeit der Beschäftigten auf die Aktion zu lenken, wird zum Auftakt der Veranstaltung ein Tag gewählt, an dem der Großteil der Belegschaft im Hause ist. Die Aktion wird offiziell vom Geschäftsführer und den Führungskräften eröffnet und am Eröffnungstag durch kleine Bewegungsaktionen begleitet (Wirkmechanismen: Gamification, Salience, Messenger).

Bereits während des Aktionszeitraums fangen die Mitglieder des Arbeitskreises Gesundheit Stimmen der Beschäftigten ein, um die Akzeptanz der Aktion zu erheben und ggf. anzupassen.

Die Reaktionen sind durchweg positiv. Nach den zwölf Wochen zeigt sich der Erfolg der Aktion. Die hohen Buzzerzahlen und die hohe Zahl der dokumentierten Treppenbenutzungen auf der Onlineplattform deuten auf einen Erfolg der Aktion hin. Die reduzierte Benutzung der Aufzugsanlage und der internen Telefonverbindungen stützen die Annahme, dass die Beschäftigten im Sinne der Zielstellung körperlich aktiver waren.

5 Eine Übersicht an Praxisbeispielen

Das folgende Kapitel soll für die Anwendung in der Prävention und der BGF konkrete Ideen vermitteln.

Wie in Kapitel 3.2.2 (S. 16/17) beschrieben wurde, ist die Forschungslage zu Nudging im Kontext von Prävention und BGF begrenzt. Um interessierten Leserinnen und Lesern sowie Unternehmen praxisnahe Ansätze für mögliche Nudges zu vermitteln, werden an dieser Stelle reale Fallbeispiele aus der BGF und dem Arbeitsschutz dargestellt. Die Beispiele orientieren sich an dem Prozesskreislauf zum Vorgehen in der Prävention und der BGF (vgl. Abbildung 4).

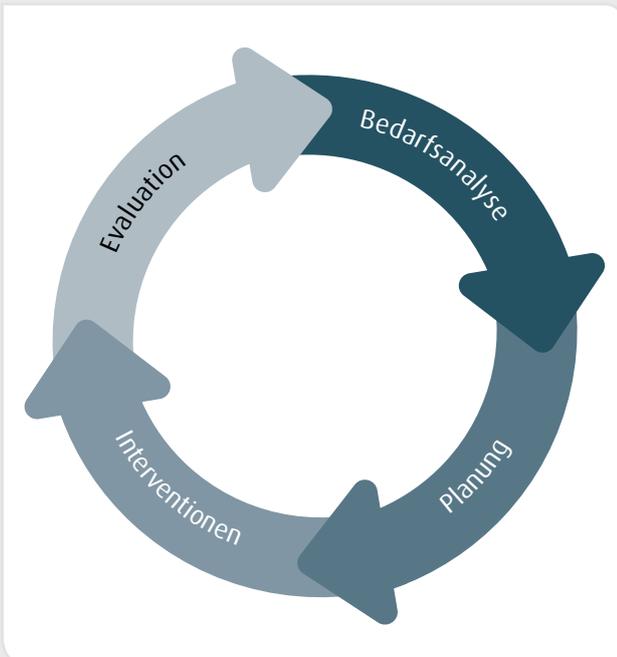


Abbildung 4: Systematischer Prozess in Prävention und BGF

Im Abschnitt 5.1 wird auf Schritte der Projektsteuerung eingegangen, im darauffolgenden Abschnitt 5.2 werden Maßnahmen einzelner Handlungsfelder der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention thematisiert (GKV-Spitzenverband, 2018; Nationale Präventionskonferenz, 2018). Das Handlungsfeld der Suchtprävention wird an dieser Stelle nicht thematisiert. Die einzelnen Maßnahmen sind dabei häufig bekannt. Hervorzuheben ist jedoch, dass das jeweilige Unternehmen den Nudge passgenau auf die Entscheidungsarchitektur seiner Zielgruppe abgestimmt hat.

Zusätzlich zu den aufgezeigten realen Fallbeispielen werden jeweils weitere Ideen aufgelistet, wie Entscheidungen innerhalb der Projektschritte bzw. Maßnahmen mit Nudges unterstützt werden können.

Es ist zu beachten, dass eine Vielzahl an Nudge-Ansätzen in der Praxis und populärwissenschaftlichen Literatur zu finden ist. Innerhalb der Ansätze werden jedoch z. B. häufig keine Zielkriterien formuliert oder die Wirksamkeit der Nudges überprüft. Das folgende Kapitel nimmt einen Teil dieser Ansätze ohne Anspruch auf Vollständigkeit mit auf, um dem Leser oder der Leserin kreative Ideen für die eigene Entwicklung von Nudges zu geben. Wie in Kapitel 4.3 (S. 30) beschrieben wurde, sollte vor einer Übertragung dieser Ideen in die eigene Praxis überprüft werden, ob die Nudges den eigenen Zielen und den Bedingungen vor Ort entsprechen.

In den Beispielen wird für jede durchgeführte Aktion und auch für die weiteren Ideen aufgeführt, welche Wirkmechanismen zum Tragen kommen.

5.1 Beispiele aus der Projektsteuerung

5.1.1 Interne Öffentlichkeitsarbeit des Steuerungsgremiums

Die Projektsteuerung ist verantwortlich für die Durchführung, Planung, Umsetzung, Evaluation und schließlich auch für den Erfolg verschiedenster Schritte im Prozess der BGF. Durch das Steuerungsgremium kann die Teilnahme an Maßnahmen gefördert werden.

PRAXISBEISPIEL zur internen Öffentlichkeitsarbeit des Steuerungsgremiums

Situation

Der Arbeitskreis Gesundheit eines Unternehmens im Bereich Maschinenbau mit ca. 150 Beschäftigten bemerkt trotz positiver Bewertungen eine schwache Teilnahme an Gesundheitsangeboten des Betriebs. Nachfragen ergeben, dass dies auf die Unwissenheit der Belegschaft über Themen und Aktionen des Arbeitskreises zurückzuführen ist. Daher soll der Bekanntheitsgrad des Arbeitskreises Gesundheit und der Gesundheitsangebote gesteigert werden, um letztlich eine höhere Beteiligung an den diversen Angeboten verzeichnen zu können.

Dafür wird ein Nudge zur Gestaltung der Informationsarchitektur eingesetzt. Das Unternehmen entwickelt einen eigenen Webauftritt des Arbeitskreises im Intranet.

Aktionen

- Es wird ein kurzer und einprägsamer Slogan entwickelt. > *Saliency*
- Der Vorsitzende des Arbeitskreises Gesundheit (beliebter Geschäftsführer) informiert die Belegschaft über die Seite auf einer Betriebsversammlung. > *Messenger, Saliency*
- An alle Beschäftigten werden Postkarten verteilt, auf denen ein QR-Code zum Webauftritt hinterlegt ist. > *Saliency, Gamification*
- Auf der Postkarte ist zusätzlich ein Aufkleber angebracht, der z. B. am Bildschirm als Erinnerung genutzt werden kann. > *Saliency, Gamification*
- In einem Newsletter wird regelmäßig über kommende und stattgefundene Gesundheitsaktionen berichtet. Die Newsletter sind auch im Webauftritt des Arbeitskreises hinterlegt. > *Saliency, Priming*
- Die verwendeten Bilder zeigen Personen des eigenen Unternehmens. > *Messenger*
- Die Farben entsprechen dem Firmenlogo. > *Saliency*

Wirksamkeit

Informationen rund um die Gesundheitsangebote und den Arbeitskreis konnten besser an die Beschäftigten weitergeleitet werden, was zu einer höheren Auslastung der Gesundheitsangebote führte.

Bewertung

Vorteile:

- lediglich einmaliger Zeit- und Kostenaufwand zur Einrichtung des Webauftrittes und der Postkarten mit dem QR-Code

Nachteile:

- regelmäßige Pflege des Webauftrittes

Weitere Ideen

- Der Arbeitskreis Gesundheit versendet Reminder an die Beschäftigten, z. B. „80 Prozent der Plätze in unserem Rücken-fit-Kurs sind schon belegt. Melden Sie sich noch heute an und tun Sie sich und Ihrer Gesundheit etwas Gutes.“ > *Norms, Messenger*

5.1.2 Bewerbung von Gesundheitsaktionen für Beschäftigte

Steuerungskreise finden sich häufig in Form eines Arbeitskreises Gesundheit zusammen. Sind sie konstituiert, gilt es, die Beschäftigten des Unternehmens für das Thema Sicher-

heit und Gesundheit zu sensibilisieren. Auch bei diesem Schritt können Nudges helfen. Durch sie werden die potenziellen Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Richtung eines gesundheitsförderlichen Verhaltens „gestupst“, also zur Entscheidung für eine Teilnahme an den geplanten Maßnahmen.

PRAXISBEISPIEL für die Bewerbung von Gesundheitsaktionen für Beschäftigte

Situation

Ein Unternehmen der Logistikbranche mit ca. 200 Beschäftigten plant an einem Standort die Durchführung eines Gesundheitsaktionstages. Die Zielgruppe dieser Aktion sind alle Personen aus dem gewerblichen Geschäftsbereich. Diese verfügen teilweise über eingeschränkte deutsche Sprachkenntnisse und müssen, um zu den Räumlichkeiten des Gesundheitstages zu gelangen, durch den Gebäudetrakt des Verwaltungsbereichs gehen. Ziel ist es, am Gesundheitstag eine Teilnahmequote von 85 Prozent zu erreichen. Maßgeblich hierfür wird die Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf der Teilnahmeliste.

Dafür wurden Nudges zur Gestaltung der Informationsarchitektur sowie bezogen auf die Räumlichkeiten eingesetzt.

Aktionen

- Die Zielgruppe wird auf einer Betriebsversammlung persönlich durch den Betriebsrat informiert. Zu ihm haben die Personen eine vertrauensvolle Beziehung. > *Messenger*
- Dabei wird darauf hingewiesen, dass die Teilnahmequote im vorausgegangenen Jahr mit 85 Prozent erfreulich hoch war, und dass dem Geschäftsführer weiterhin die Gesundheit seines Personals am Herzen liegt. Mehrere Beispiele, in denen Beschäftigte ihren Lebensstil verändert haben, werden lobend erwähnt. > *Norms, Affect*
- Die schriftliche Einladung/Information zum Gesundheitsaktionstag erfolgt mittels auffälliger Plakate, auf denen die Inhalte der Module in Form von leicht verständlichen und humorvollen Abbildungen dargestellt werden. > *Saliency, Affect*
- Der Flur des Verwaltungsgebäudes, durch den die Beschäftigten des gewerblichen Geschäftsbereichs gehen müssen, wird mit Luftballons geschmückt, sodass der Weg klar erkennbar ist und eine einladende Atmosphäre geschaffen wird. > *Saliency, Priming*
- Die Teilnahme findet während der Arbeitszeit statt. > *Incentive*
- Module, wie z. B. der Einsatz einer Rauschbrille, ermöglichen einen spielerischen Zugang, bei dem keine besonderen Sprachkenntnisse nötig sind. > *Gamification*

Wirksamkeit

Die Teilnahmequote wird gehalten und sogar leicht gesteigert auf 88 Prozent.

Bewertung

Vorteile:

- Erreichen einer Zielgruppe, die häufig von Präventionsmaßnahmen nicht profitiert

Nachteile:

- hoher Zeitaufwand bei der Vorbereitung

Weitere Ideen

- Das Unternehmen spendet ab einer gewissen Teilnahmequote: Für eine Aktion/ein Event im Unternehmen oder für eine wohltätige Organisation. > *Incentive*
- Gewinnspiel unter den teilnehmenden Beschäftigten > *Incentive, Gamification*
- Teilnehmende an Gesundheitsaktionen sammeln Punkte. Ist eine bestimmte Punkteanzahl erreicht, gibt es eine kleine Belohnung. > *Incentive, Gamification*

5.1.3 Analyse

In der Bedarfsanalyse für betriebliche Maßnahmen werden vorhandene Daten aus Gefährdungsbeurteilungen sowie Daten aus diversen weiteren Analysen oder Befragungen zu-

sammengeführt. Die Ergebnisse dieser Analysen sind die Basis für die Planung verschiedener präventiver und gesundheitsförderlicher Maßnahmen. Nudges in diesem Prozessschritt helfen unter anderem, die Beteiligung an Umfragen zu erhöhen, um aussagekräftige und repräsentative Ergebnisse zu erhalten.

PRAXISBEISPIEL für die Analyse**Situation**

Ein Unternehmen der Automobilindustrie mit ca. 300 Beschäftigten plant eine Befragung aller Beschäftigten, insbesondere des gewerblichen Bereichs. Ziel ist es, eine Rücklaufquote von über 80 Prozent zu erreichen. Dafür werden Nudges zur Gestaltung der Informationsarchitektur und hinsichtlich der Gewichtung von Optionen (Teilnahme vs. keine Teilnahme) angewendet.

Aktionen

- Die Beschäftigten werden in Kleingruppen am Arbeitsplatz persönlich informiert. Dies geschieht sowohl durch eine Vertretung der Personalabteilung als auch durch einen Vertreter bzw. eine Vertreterin des externen Beratungsunternehmens, das die Befragung durchführt. > *Messenger*
- Es wird betont, wie wichtig die Befragung ist und dass jede einzelne Stimme einen wertvollen Beitrag liefert. > *Priming, Affect*
- Die Ergebnisse anderer Unternehmen werden zum Vergleich herangezogen („Andere Unternehmen hatten einen Rücklauf von 78 Prozent“). > *Norms*
- Während des Informationsgesprächs wird der Fragebogen verteilt mit der Möglichkeit, ihn direkt und während der Arbeitszeit beantworten zu können und in eine gut sichtbare Urne zu werfen. > *Norms, Ego, Salience*
- Es wird betont, dass mit dem Verzicht auf die Teilnahme das „Risiko“ eingegangen wird, „wichtige Entscheidungen nicht mit beeinflussen zu können“. > *Incentive*

Wirksamkeit

Das Ziel wurde mit einer Teilnahmequote von 83 Prozent erreicht.

Bewertung

Vorteile:

- hohe Wirksamkeit

Nachteile:

- sehr hohe Kosten und Zeitaufwand durch hohen Personaleinsatz

Weitere Ideen

- Das Unternehmen spendet ab einer gewissen Teilnahmequote: Für eine Aktion/ein Event im Unternehmen oder für eine wohltätige Organisation. > *Incentive*
- Sirene macht jubelnde Geräusche beim Einwurf von Fragebögen in eine Urne. > *Gamification*

5.2 Beispiele aus den Handlungsfeldern

5.2.1 Gesundheitsgerechte Verpflegung und Ernährung

Maßnahmen zur Förderung einer gesunden Ernährung sind ein sehr populäres und essenzielles Mittel in der BGF. Die empirische Wirksamkeit von Nudges im Interventionsfeld Ernährung wurde im Kapitel 3.2.2 (siehe S. 16/17) beschrieben.

Die in der Tabelle 5 aufgezeigten Nudges nach Arno und Thomas (2016) basieren auf diesen Erkenntnissen und können in einem Nudging-Konzept genutzt werden. In den Handlungsempfehlungen für die Betriebsgastronomie „Smarter Lunchrooms – Impulse für die Essenswahl“ des Kompetenzzentrums für Ernährung 2017 finden sich viele der Beispiele visuell aufbereitet und mit praktischen Tipps zur Umsetzung in Betrieben versehen.

Tabelle 5: Beispielhafte Nudges zur Förderung einer gesunden Ernährungsweise (eigene Darstellung nach Arno & Thomas, 2016)

Nudges zur Förderung einer gesunden Ernährungsweise
<p>1. Präsentation von und Zugang zu (un)gesunden Lebensmitteln:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ungesunde Snacks werden versteckt in einer Ecke, gesunde Snacks offen und direkt am Eingang der Kantine platziert. - Es werden mehr gesunde als ungesunde Lebensmittel angeboten. - Der Erwerb von ungesunden Lebensmitteln wird durch einen zusätzlichen Schritt im Prozess verkompliziert und im Menü der Kantine auf die letzte Seite geschrieben.
<p>2. Gestaltung von Informationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Lebensmittel und Menüs in der Kantine werden mit Etiketten versehen, die die entsprechende Kalorienanzahl angeben. - Symbole in Ampelfarben kennzeichnen, wie gesund ein Lebensmittel ist.
<p>3. Veränderung von Größe und Menge an Essen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Größe der Schüsseln und Teller in der Kantine wird verkleinert. - Die Portionsgröße wird verkleinert.

5.2.2 Bewegungsförderliche Umgebung und bewegungsförderliches Arbeiten

Bewegung am Arbeitsplatz ist ein zentraler Bestandteil von gesundheitsförderlichen Maßnahmen in der BGF. Darunter fallen unter anderem gesundheitsgerechte Bewegungsabläufe in Bereichen wie Produktion und Logistik, Förderung der Fitness bzw. sportlichen Aktivität als Ausgleich zu ständigem Sitzen oder Stehen und bewegte Pausengestaltung.

PRAXISBEISPIEL zur Steigerung der Bewegungsaktivität

Situation

Ein Unternehmen im Bereich der Softwareentwicklung mit ca. 250 Beschäftigten im Innen- und Außendienst hat sich zum Ziel gesetzt, die Bewegungsaktivität am Arbeitsplatz zu erhöhen.

Dazu wird ein Nudge im Sinne des Gamification-Ansatzes eingesetzt. Es wird ein Schrittzählerwettbewerb im Unternehmen angeboten. Bei diesem treten interessierte Personen in Teams an und legen im Wettbewerb gegeneinander eine imaginäre Strecke zurück. Durch die Ausgestaltung kommen verschiedene Wirkmechanismen des Nudgings zum Ausdruck.

Aktionen

- Der Wettbewerb beginnt mit einer Auftaktveranstaltung, bei der die Teams ihre Schrittzähler erhalten. > *Incentive*
- Nach einführenden Worten der Personalleitung hält eine Sportwissenschaftlerin einen Vortrag. > *Messenger*
- Der Wettbewerbscharakter wird durch die Ankündigung und die Durchführung einer Siegerehrung mit Preisverleihung auf einer Firmenfeier verstärkt. > *Gamification, Incentive*
- Die alltäglichen Wege, die zu Fuß zurückgelegt werden, zählen im Wettbewerb. > *Default-Option wird beibehalten, Salience*
- Besprechungen werden standardmäßig in Stehräumen oder beim Spaziergehen durchgeführt (Walk and Talk). Nur bei Bedarf werden Besprechungen im Sitzen durchgeführt. > *Affect, Commitment, Norms, Defaults*
- Vor den Aufzügen werden Plakate angebracht, die auf den Wettbewerb hinweisen. > *Salience, Commitment*
- Die Teams für den Wettbewerb stellen sich selbst zusammen und können sich z. B. über den internen Chat austauschen. > *Commitment, Ego*

Wirksamkeit

Die Teilnahmequote liegt bei 75 Prozent. Auch sechs Monate nach dem Wettbewerb tragen noch einige Teilnehmende ihren Schrittzähler. Das erstplatzierte Team berichtet im Intranet über die Reise, die es als Preis gewonnen hat.

Bewertung

Vorteile:

- verhältnismäßig geringer Zeitaufwand während des Wettbewerbs, wenn er durch ein externes Beratungsunternehmen begleitet wird (z. B. Krankenkassen oder Unfallversicherungsträger)
- niederschwelliges Angebot, bei dem auch Personen angesprochen werden, die andere, „zusätzliche“ Bewegungsangebote evtl. nicht in Anspruch nehmen würden

Nachteile:

- einmaliger Zeitaufwand bei der Teamzusammenstellung
- Wettbewerbscharakter kann Teilnehmende unter Druck setzen

Weitere Ideen

- Anmeldung der gesamten Belegschaft zum Wettbewerb mit Möglichkeit zur Abmeldung > *Defaults*
- Vereinfachung des Zugangs zum Treppenhaus in Gebäuden, in denen dieses eher versteckt liegt > *Saliency*
- Treppenhaus mit Fußabdrücken bekleben, die die verbrauchten Kalorien angeben, oder mit Visualisierung der erbrachten Leistung beim Treppensteigen, indem z. B. die verbrauchten Kalorien angezeigt oder die Höhenmeter im Vergleich zur Höhe des Mount Everest dargestellt werden > *Gamification*; regelmäßige Aktualisierung dieser Informationen > *Saliency*
- Vergünstigte Fitnessstudiomitgliedschaft; bei weniger als einem Besuch pro Woche muss der volle Mitgliedsbeitrag getragen werden. > *Incentive*

Lesetipp

Beispiele aus dem iga.Wegweiser „Bewegte Arbeitswelt. Anregungen zur bewegungsförderlichen Arbeitsgestaltung“ (Brodersen & Lück, 2018)

- Sammelpass: Verteilung von auffällig platzierten Stempelkästen auf dem Firmengelände, deren Stempel regelmäßig wechseln. Mit den Stempeln kann eine Laufkarte gefüllt werden. Wer alle Stempel vorweist, erhält eine Mikrobewohnung, jede 20. Laufkarte eine größere Belohnung (z. B. Luftpumpe oder Fahrradreparaturset). Die Kästen sollen dazu animieren, die eigenen Laufwege zu vergrößern. > *Gamification, Saliency*
- Einführung eines Wanderpokals. Er erinnert die Beschäftigten daran, sich am Arbeitsplatz zu bewegen (z. B. Nutzung des höhenverstellbaren Schreibtischs, Durchführung einer Bewegungs- oder Entspannungsübung am Arbeitsplatz). Der Wanderpokal wird ähnlich bei der auf Facebook bekannt gewordenen Ice-Bucket-Challenge von Person zu Person weitergegeben. > *Saliency, Norms, Gamification, Commitments*

5.2.3 Stressbewältigung und Ressourcenstärkung

Stress ist eine häufige Beanspruchungsfolge am Arbeitsplatz. Die Reduzierung von Stressoren sowie der Auswirkungen von Stress ist auch ein Handlungsfeld in der BGF. Dies gelingt z. B. über die Stärkung innerer Ressourcen der Beschäftigten und die Verminderung negativer Belastungsfaktoren von außen.

PRAXISBEISPIEL zur Ressourcenstärkung und Reduktion von Stressoren

Situation

Ein Unternehmen im Bereich der Herstellung von elektronischen Erzeugnissen hat ca. 50 Beschäftigte. Wer in diesem Unternehmen in der Produktion arbeitet, ist während der Pause einer hohen Lärmbelastung ausgesetzt, da sich die Pausenräume derzeit in räumlicher Nähe der Maschinen befinden. Die Teams in der Verwaltung hingegen verbringen ihre Pause häufig am Arbeitsplatz, da es keinen Pausenraum gibt. Beiden Missständen möchte das Unternehmen entgegenwirken. Es sollen geeignete Erholungsmöglichkeiten eingerichtet werden mit dem Ziel, dass die Angestellten ihre Pausengestaltung verändern und sich besser erholen können.

Aktionen

- Die Entspannungslounge wird attraktiv gestaltet, z. B. mit bequemen Möbeln sowie Möglichkeiten zum Essen und zur Internetnutzung. > *Incentive*
- Es werden kostenlos Getränke bereitgestellt. > *Incentive*
- Die Entspannungslounge wird durch gemeinsames Mittagessen mit den Führungskräften eingeweiht. > *Saliency, Messenger*
- In der Mittagspause wird das Essen gemeinsam bestellt. > *Norms, Defaults*

Wirksamkeit

Es zeigt sich ein wachsender Anteil an Personen, die die Lounge nutzen (ca. zehn bis zwölf Personen pro Tag).

Bewertung

Vorteile:

- nur einmaliger Aufwand für die Umbaumaßnahmen

Nachteile:

- Kosten für Getränke
- Pflege des Raums; evtl. Veränderung der Anreizsysteme notwendig, um den Raum weiterhin attraktiv zu halten

Weitere Ideen

- Telefonfreie Stunde: Empfehlung eines Zeitfensters (z. B. 13–14 Uhr), in welchem die Beschäftigten nicht ans Telefon gehen oder jemanden anrufen. Zur Unterstützung können Aufkleber für die Telefone gedruckt werden. Ausgenommen von dieser Regel sind natürlich notwendige bzw. externe Telefonate. > *Norms, Defaults* (Brodersen & Lück, 2018)
- E-Mails, die während des Urlaubs eingehen, werden gelöscht. Eine automatische Antwort-E-Mail informiert über die Löschung und die Abwesenheit der Person. Ein leerer Posteingang ist stresslindernd für alle, die aus dem Urlaub kommen. > *Norms, Ego, Defaults*
- Easy-Push-Buttons: Dies sind selbstklebende Buttons, die mit Textbotschaften besprochen werden können. Bei Berührung spielen sie Botschaften wie „Applaus, Applaus, Applaus!“ ab. So können sie auf humoristische Weise das Gemeinschaftsgefühl stärken und die Beschäftigten sich gegenseitig loben. > *Gamification, Affect* (ebd.)

5.2.4 Gesundheitsgerechte Führung

Gesundheitsgerechte Führung ist ein weiterer Bestandteil von Prävention und BGF. Sowohl die Rahmenbedingungen, unter denen geführt wird, als auch das Verhalten der Führungskraft leisten einen Beitrag dazu, dass jegliche Maßnahmen in den Bereichen Ernährung, Bewegung, Stressmanagement oder Arbeitsschutz greifen können. Während in den

Bereichen Ernährung und Bewegung zahlreiche Praxisbeispiele existieren, wurden bei den Recherchearbeiten zu diesem Report kaum Unternehmen oder Projekte gefunden, die Nudges im Bereich gesunder Führung systematisch einsetzen. Deswegen werden an dieser Stelle lediglich Ideen für Nudges beschrieben. Es besteht ein Bedarf an wissenschaftlichen Untersuchungen und vor allem an Praxisprojekten, die folgende oder andere Ideen erproben.

Einsatz von Nudges im Bereich gesundheitsgerechter Führung

Ideen

- Automatische Anmeldung von Führungskräften zu Coachings oder Führungskräfte Seminaren; eine persönliche Abmeldung ist möglich > *Defaults, Opt-out*
- Automatische Terminierung von Gesprächen zwischen Führungskraft und Beschäftigten (mit der Möglichkeit einer zeitlichen Terminanpassung) > *Defaults, Opt-out*
- Thematisierung der Bedeutung von wertschätzender Kommunikation in Führungskräfte runden durch die Geschäftsführung > *Messenger*
- Gleichzeitig Wirkung der Geschäftsführung als Vorbild, indem wertschätzende Kommunikation gelebt wird > *Norms*
- Vorbildfunktion von Führungskräften nutzen: Wenn Führungskräfte z. B. in ihrer Freizeit selbst nicht ständig erreichbar sind, wirkt sich dies einerseits positiv auf die Beanspruchung ihrer Teams aus. Andererseits stellen die Beschäftigten dann auch seltener ihre Freizeit für Arbeitsbelange zur Verfügung. > *Norms, Salience* (Koch & Binnewies, 2015)

5.2.5 Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsorganisation

„Die Gestaltung der Arbeit beeinflusst das Ausmaß körperlicher und geistiger Anforderung, die jede Tätigkeit und jeden Arbeitsplatz kennzeichnen. Zur Arbeitsgestaltung gehören neben der Ausgestaltung der Aufgabe selbst auch die Arbeitsorganisation, die Arbeitsumgebung und die sozialen Be-

ziehungen am Arbeitsplatz“ (GKV-Spitzenverband, 2018, S. 106). Die Arbeitsorganisation beinhaltet unter anderem eine ausreichende Informationsgestaltung, sodass Beschäftigte über die für sie relevanten Prozesse im Unternehmen informiert sind.

PRAXISBEISPIEL zur Gestaltung von Meetings

Situation

Ein Unternehmen im Bereich der Getränkeabfüllung hat ca. 300 Beschäftigte. Monatlich findet ein abteilungsübergreifendes Standorttreffen statt. Ziel des Treffens ist es, die Beschäftigten über die für sie relevanten Veränderungen im Arbeitsprozess zu informieren und ihnen die Möglichkeit zum Austausch mit den Führungskräften und der Betriebsleitung zu geben. Die Geschäftsführung bemerkt jedoch, dass immer weniger Beschäftigte am Treffen teilnehmen.

Aus Gesprächen zwischen Betriebsleitung und Vertretung der Beschäftigten im Arbeitskreis Gesundheit geht hervor, dass die Belegschaft mit der Informationsgestaltung bei den Versammlungen unzufrieden ist. Geäußerte Kritikpunkte sind: Informationen werden nicht ausreichend verständlich aufbereitet; irrelevante Informationen werden vermittelt; die Anmerkungen der Beschäftigten werden nicht in weitere Planungen einbezogen (z. B. zu Reparaturen in ihren Arbeitsbereichen); die Beschäftigten erhalten keine Rückmeldung zu ihren Anmerkungen. Daher setzt sich die Betriebsleitung zum Ziel, die Informationsgestaltung und den Austausch bei den Standorttreffen zu verbessern, um so für mehr Transparenz und störungsfreie Arbeitsabläufe zu sorgen.

Dazu werden die Informationsgestaltung und der Kommunikationsprozess während sowie nach dem Standorttreffen mithilfe von Nudges verändert.

Aktionen

- Die Menge der Informationen wird reduziert. > *Saliency*
- Die Sprache wird vereinfacht (z. B. Verwendung deutscher anstelle englischer Begriffe). > *Saliency*
- Es werden Informationen ausgewählt, die für die Beschäftigten am Standort relevant sind. > *Affect, Saliency*
- Zwischen Kennzahlen und Abteilungen/Leistungen wird ein persönlicher Bezug hergestellt. > *Affect, Saliency*
- Die Inhalte des Treffens werden vorab mit einer Vertretung des Arbeitskreises Gesundheit abgestimmt. > *Saliency*
- Es können Verbesserungsvorschläge eingebracht werden. > *Ego*
- Rückmeldeschleifen zu Verbesserungsvorschlägen erfolgen zeitnah. Hierzu nutzen die Führungskräfte der Abteilungen einerseits die morgendlichen Stand-up-Meetings. Andererseits geben sie zum aktuellen Status von Reparaturen und Bestellungen auch durch mündliche Informationen und Aushänge am Infoboard in den Abteilungen Rückmeldungen. > *Messenger*

Wirksamkeit

Nach den ersten Veränderungen gibt es positive Rückmeldungen aus der Belegschaft und die Teilnahmezahlen steigen.

Bewertung

Vorteile:

- minimaler Zeitaufwand

Nachteile:

- keine

Weitere Ideen (Vorschläge entnommen aus Behringer, 2017)

- Veränderung der Standarddauer für elektronische Meetings, Einladungen auf 40 Minuten (statt der üblichen 60 Minuten) > *Norms, Priming*
- Verschicken einer Meetingagenda, in der als erster Punkt steht, dass alle ein Feedback zu versandten Dokumenten abgeben müssen. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Dokumente vor dem Meeting gelesen werden und nicht erst während des Meetings. > *Informationsarchitektur*
- Gut sichtbare Platzierung der Agenda (inkl. Zeitangabe) während des Meetings, z. B. auf einem Flipchart; Abhaken der Punkte, die bereits behandelt wurden > *Saliency, Norms, Informationsarchitektur*
- Platzierung gut sichtbarer Uhren in den Räumen. So wird deutlich, dass auf die Zeit und die Einhaltung von Terminfenstern Wert gelegt wird. > *Priming, Saliency*
- Durchführung von Meetings in Räumen, die mit hohen, barhockerähnlichen Stühlen oder Stehtischen ausgestattet sind (anstelle von tiefen und bequemen Stühlen). Besprechungsteilnehmende erhalten dadurch eher einen Anreiz aufzustehen, um z. B. Dinge am Flipchart zu visualisieren. > *Default*

Lesetipp

Weitergehende Informationen zur Organisation von Besprechungen sind in folgendem Buch zusammengestellt:

Eppler, M. & Kernbach, S. (2018). *Meet up! Einfach bessere Besprechungen durch Nudging. Ein Impulsbuch für Leiter, Moderatoren und Teilnehmer von Sitzungen.* Stuttgart: Schäffer Poeschel.

5.2.6 Arbeitsschutz

Wenn es um sichere und gesunde Entscheidungen von Beschäftigten geht, spielt auch der Arbeitsschutz eine wichtige Rolle. Nudges können dazu eingesetzt werden, sichere und gesunde Entscheidungen attraktiv zu gestalten.

PRAXISBEISPIEL für sichere und gesunde Entscheidungen

Situation

In einer Lagerhalle eines Logistikunternehmens werden vermehrt Unfälle mit Flurförderfahrzeugen gemeldet, da die maximale Geschwindigkeit insbesondere in Kurvenbereichen überschritten wird. Aufgrund von Sprachhürden haben viele der Beschäftigten Schwierigkeiten, die montierten Hinweisschilder und Unterweisungen zu verstehen. Sicherheitsvorschriften sind teilweise unbekannt. Die zuständige Sicherheitsfachkraft im Betrieb gibt den Hinweis, mit farblicher Kennzeichnung der Verkehrswege zu arbeiten.

Aktionen

- Nach gemeinsamer Begehung der Gefahrenstellen wird eine farbliche Markierung der Verkehrsführung vorgenommen. Es wird mit optischen Reizen gearbeitet: Kurvenbereiche werden optisch enger gestaltet, um eine Reduzierung der Geschwindigkeit zu erzielen. > *Priming*
- Ein Beschäftigter, der einen Unfall mit einem Flurfahrzeug erlitt, stellt dem Kollegium die Maßnahmen vor und berichtet wöchentlich in informeller Runde zu Sicherheitsvorschriften. > *Messenger*
- Eine Geschwindigkeitsanzeige wird gut sichtbar platziert. Bei zu schnellem Fahren erscheint ein trauriges Gesicht auf der Anzeige, das Einhalten des Tempolimits wird hingegen mit einem Smiley belohnt. > *Incentive*

Wirksamkeit

Die Unfallzahl in den vorher betroffenen Kurvenbereichen hat sich innerhalb von zwölf Monaten um 40 Prozent reduziert.

Bewertung

Vorteile:

- Umgehung von Sprachhürden
- In der informellen Sicherheitsrunde werden auch andere sicherheitsrelevante Aspekte thematisiert.

Nachteile:

- Kosten für Kennzeichnung der Fahrwege und der Geschwindigkeitsanzeige

Weitere Ideen (Vorschläge entnommen aus einer Pressemitteilung der BG ETEM, 2018)

- Tragen von Sicherheitsschuhen: Mit Peereffekt auf Hinweisschildern arbeiten: „95 Prozent Ihrer Kolleginnen und Kollegen tragen das richtige Schuhwerk.“ > *Norms*
- Bereitstellung verschiedener Schuhmodelle, sodass sich Beschäftigte ein optisch ansprechendes und bequemes Paar aussuchen können > *Priming, Salience*
- Gehörschutzspender so platzieren, dass der nötige Gehörschutz stets griffbereit in unmittelbarer Nähe des Arbeitsplatzes verfügbar ist > *Salience*
- Hinweisschilder im Sichtfeld der Ablage für Sicherheitsschuhe mit lustigen Slogans, die für das Tragen von Sicherheitsschuhen werben oder auf denen humorvolle Comics von Unfällen ohne bzw. mit Sicherheitsschuhen abgebildet werden > *Salience, Norms*
- Im Arbeitsbereich bzw. vor Gefahrenstellen Hinweisschilder mit der Frage platzieren: „Tragen Sie Ihre gesamte persönliche Schutzausrüstung?“ > *Salience*

6 Fazit

Die zu Beginn aufgeworfene Frage, wie eine einfache App Tausende Menschen zu mehr Bewegung motivieren kann, wird durch die dem Nudging zugrundeliegenden Wirkmechanismen leicht geklärt: der spielerische Wettbewerbscharakter, das Gemeinschaftsgefühl innerhalb der spielenden Community und nicht zuletzt die Belohnungen, die beim Finden der kleinen Monster verteilt werden.

Da der Einsatz von Nudges im Kontext von Prävention und BGF bislang nur sehr begrenzt stattfindet, war es das Ziel dieses iga.Reports, sich dem Thema explorativ zu nähern und das Nudging auf dieses Handlungsfeld zu übertragen.

Der Blick auf den konzeptionellen Hintergrund von Nudges zeigt, dass eine klare Definition vorliegt, welche Veränderungen in der Entscheidungsarchitektur von Menschen als Nudge zu werten sind. Dementsprechend können klare Kriterien für den Einsatz von Nudges benannt werden. In der Verwendung von Nudges in der Praxis mischen sich jedoch unterschiedliche Maßnahmen der Verhaltensänderung, wie beispielsweise die Eingrenzung von Optionen oder die Setzung finanzieller Anreize, sodass Grenzen zwischen unterschiedlichen Instrumenten der Verhaltensänderung verschwimmen. Einige Stimmen sprechen sich zugunsten der besseren Wirksamkeit für die bewusste Kombination unterschiedlicher Instrumente aus. Für die Anwendung in der Praxis bedeutet dies jedoch, zu reflektieren, welche Art der Verhaltensbeeinflussung ausgeführt wird und ob diese ethisch vertretbar ist.

Die Frage nach der Legitimation drängt sich beim Einsatz von Nudges im Betrieb durch die Kranken- und Unfallversicherungsträger auf. Bei der Einhaltung der Nudging-Kriterien liegt eine klare ethische Grundlage vor, die mit den Prinzipien der Prävention und der BGF übereinstimmt. Somit ist eine Legitimation gegeben. Solange Nudges mit diesen Prinzipien abgeglichen, für das Wohl der Beschäftigten entwickelt, auf die Zielgruppe kein Zwang ausgeübt und die Nudges transparent eingesetzt und kommuniziert werden, entsprechen sie der Ethik der Prävention und Gesundheitsförderung. Es wird deutlich, dass eine reflektierte Haltung unabdingbar ist, um die Entscheidungsarchitektur bei diesem Prozess zu gestalten.

Für die Entwicklung von Nudges durch Akteure im Kontext von Prävention und BGF gibt es zahlreiche Gestaltungsmodelle (MINDSPACE, EAST, 4Ps). Diese lassen sich jedoch nicht klar voneinander abgrenzen und geben keine genauen Instruktionen, in welchen Kontexten sie zu verwenden sind. Durch das Aufzeigen eines systematischen Vorgehens bei der Entwicklung eines Nudging-Konzepts leistet der iga.Report 38 einen Beitrag zu den Fragen, wann und wie auf die Gestaltungsmodelle zurückgegriffen werden kann.

In Bezug auf die Anwendungsbereiche Sicherheit und Gesundheit fehlen zum aktuellen Zeitpunkt Belege zur langfristigen Wirksamkeit von Nudges bzw. gesamter Nudging-Interventionen. Somit besteht ein Bedarf an wissenschaftlicher Überprüfung von Nudging-Konzepten, die in der Praxis durchgeführt wurden. Ganz nach dem Motto „testing – learning – adapting – sharing“ möchte der vorliegende iga.Report zur kreativen Entwicklung und Umsetzung eigener Nudges anregen. So, wie sich einige Regierungen auf den Weg gemacht haben, Erfahrungen mit Nudging-Strategien zu sammeln (Behavioural Insights Team [BIT], 2017, für Großbritannien; Social and Behavioral Sciences Team [SBST], 2016, für die USA; Lourenco, Ciriolo, Almeida & Troussard, 2016, für 32 verschiedene europäische Länder), möchte der Report Ideen für den Einsatz in Betrieben geben und somit zum Ausprobieren motivieren. Das entscheidende Element ist hierbei die Analyse des Entscheidungsprozesses der Zielgruppe. Gelingt es, den Nudge passend zur Entscheidungsarchitektur zu entwickeln, so ist dies die beste Voraussetzung dafür, bei der Zielgruppe auch eine Verhaltensänderung hervorzurufen.

Neben den klassischen Einsatzfeldern der Ernährungs- und Bewegungsbeeinflussung gilt es, den Nudging-Prozess auf andere Interventionsfelder zu erweitern und in strukturellen Veränderungsprozessen weiterzudenken. Die Anwendung von Nudging in der Organisationsentwicklung sei hier genannt. Das Grundprinzip des Nudging-Prozesses – Verständnis dafür, wie Entscheidungen unter den gegebenen Voraussetzungen getroffen werden – ermöglicht auch das Nachvollziehen und die Veränderung von organisationalen Gewohnheiten.

Hier bietet Nudging die Möglichkeit, Führungs- und Arbeitskulturen zu verändern:

„Gutes Nudging geht über den Nutzen einer erfolgreichen Intervention hinaus. Wer den Ansatz ernst nimmt, übt kulturell eine agile Haltung ein. Führungskräfte, die auf die Lösungskompetenz ihrer Mitarbeitenden vertrauen, die Abkehr vom dirigistischen Steuerungsprinzip und das Denken aus der Perspektive des Gegenüber, bereiten im besten Fall den Boden für eine produktivere Führungs- und Arbeitskultur“ (Burmester, 2016, S. 65).

Neben der Gestaltung des menschlichen Alltagsverhaltens am Arbeitsplatz eröffnet ein systematischer Nudging-Prozess die Chance auf einen Perspektivwechsel. Dieser kann damit einhergehen, andere Prozesse abseits von Sicherheits- und Gesundheitsentscheidungen im Unternehmen zu beleuchten und das Innovationspotenzial zu heben.

7 Literaturverzeichnis

- Allcott, H. (2009). *Social norms and energy conservation*. Discussion Paper. Center for Energy and Environmental Policy Research. Zugriff am 30.01.2019 unter <https://pdfs.semanticscholar.org/4ece/f1f6c623641e39e26f62cc1964e608b8bbc3.pdf>
- Althoff, T., White, R. W. & Horvitz, E. (2016). Influence of Pokémon GO on physical activity: study and implications. *Journal of Medical Internet Research*, 18(12), e315.
- Arno, A. & Thomas, S. (2016). The efficacy of nudge theory strategies in influencing adult dietary behavior: a systematic review and meta-analysis. *BMC Public Health*, 16, 1–11.
- Axelrod, R. (1986). An evolutionary approach to norms. *American Political Science Review*, 80(4), 1095–1111.
- Backé, E. M., Kreis, L. & Latza, U. (2018). Interventionen am Arbeitsplatz, die zur Veränderung des Sitzverhaltens anregen. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 69, 1–10.
- Barton, A. & Grüne-Yanoff, T. (2015). From Libertarian Paternalism to Nudging – and Beyond. *Review of Philosophy and Psychology*, 6(3), 341–359.
- Beck, H. (2014). *Behavioral Economics – Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer.
- Behavioural Insights Team (BIT) (2014). *EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights*. Zugriff am 30.01.2019 unter https://38r8om2xjhh125mw24492dir-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf
- Behavioural Insights Team (BIT) (2017). *The Behavioural Insights Team Update Report 2016–17*. Zugriff am 30.01.2019 unter http://38r8om2xjhh125mw24492dir-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2017/10/BIT_Update-16-17_E_.pdf
- Behringer, N. (2017). Nudging in der Organisation: Wandel durch sanfte Stupser. [Blog] www.wissensdialoge.de. Zugriff am 30.01.2019 unter <https://www.wissensdialoge.de/nudging-in-der-organisation-wandel-durch-sanfte-stupser/>
- BG ETEM (2018). *Arbeitsschutz: Mit der „Nudging-Methode“ positiv verstärken*. [online] Zugriff am 30.01.2019 unter <https://www.bgetem.de/presse-aktuelles/pressemeldungen/2018/mit-der-nudging-methode-positiv-verstaerken>
- Bornemann, B. & Smeddinck, U. (2016). Anstößiges Anstoßen? – Kritische Beobachtungen zur „Nudging“-Diskussion im deutschen Kontext. *Zeitschrift für Parlamentsfragen*, 47(2), 437–459.
- Bosch-Capblanch, X., Abba, K., Prictor, M. & Garner, P. (2007). Contracts between Patients and Healthcare Practitioners for Improving Patients’ Adherence to Treatment, Prevention and Health Promotion Activities. *Cochrane Database of Systematic Reviews 2007*, 2, Art. No.: CD004808.
- Brodersen, S. & Lück, P. (2018). *iga.Wegweiser. Bewegte Arbeitswelt. Anregungen zur bewegungsförderlichen Arbeitsgestaltung*. Dresden: iga.
- Broers, V. J. V., De Breucker, C., Van den Broucke, S. & Luminet, O. (2017). A systematic review and meta-analysis of the effectiveness of nudging to increase fruit and vegetable choice. *European Journal of Public Health*, 27(5), 912–920.
- Burger, J. M., Bell, H., Harvey, K., Johnson, J., Stewart, C., Dorian, K. & Swedroe, M. (2010). Nutritious or Delicious? The Effect of Descriptive Norm Information on Food Choice. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 29(2), 228–242.
- Burger, J. M. & Shelton, M. (2011). Changing Everyday Health Behaviors through Descriptive Norm Manipulations. *Social Influence*, 6(2), 69–77.
- Burke, M. A. & Young, H. P. (2011). Social Norms. In A. Bisin, J. Benhabib & M. Jackson (Eds.), *The Handbook of Social Economics* (pp. 311–338). Amsterdam: North-Holland.
- Burmester, H. (2016). Stupser für die innovative Organisation. Mit Nudging Organisationen bewegen. *OrganisationsEntwicklung*, 1, 59–65.
- Buyx, A. (2010). Können, sollen, müssen? Public Health-Politik und libertärer Paternalismus. *Ethik in der Medizin*, 22(3), 221–234.

- Buyx, A. (2017, August). *Nudging. Die Gestaltung einer gesunden 'Entscheidungsarchitektur' in der Arbeitswelt*. Vortrag beim iga.Expertendialog 2017, Berlin.
- Chance, Z., Gorlin, M. & Dhar, R. (2014). Why Choosing Healthy Foods is Hard, and How to Help: Presenting the 4Ps Framework for Behavior Change. *Customer Needs and Solutions*, 1, 253–262.
- Cialdini, R. B. (2003). Crafting Normative Messages to Protect the Environment. *Current Directions in Psychological Science*, 12(4), 105–109.
- Cialdini, R. B. (2007). *Influence: The psychology of persuasion (revised ed.)*. New York: HarperBusiness.
- Curtis, V. A., Danquah, L. O. & Aunger, R. V. (2009). Planned, Motivated and Habitual Hygiene Behavior: An Eleven Country Review. *Health Education Research*, 24(4), 655–673.
- Curtis, V. A., Garbrah-Aidoo, N. & Scott, B. (2007). Ethics in Public Health Research: Masters of Marketing: Bringing Private Sector Skills to Public Health Partnerships. *American Journal of Public Health*, 97(4), 634–641.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The „what“ and „why“ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deutsch, M. & Gerard, H. B. (1955). A Study of Normative and Informational Social Influences upon Individual Judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 629–636.
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) (2019). *Vision Zero. Fehler sind nicht vermeidbar. Schwere Unfälle schon*. Zugriff am 30.01.2019 unter <https://www.dguv.de/de/praevention/visionzero/index.jsp>
- Dilts, R. B., Epstein, T. & Dilts, R. W. (1994). *Know-how für Träumer: Strategien der Kreativität, NLP & Modelling, Struktur der Innovation*. Paderborn: Junfermann.
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., Metcalfe, R. & Vlaev, I. (2012). Influencing behaviour: The mindspace way. *Journal of Economic Psychology*, 33(1), 264–277.
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D. & Vlaev, I. (2010). *MINDSPACE. Influencing behaviour through public policy*. Diskussionspapier. Zugriff am 30.01.2019 unter <https://38r8om2xjhhl25mw24492dir-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2015/07/MINDSPACE.pdf>
- Durantini, M., Albarracín, D., Mitchell, A. L., Earl, A. N. & Gillette, J. C. (2006). Conceptualizing the influence of social agents of behavior change: A meta-analysis of the effectiveness of HIV-prevention interventionists for different groups. *Psychological Bulletin*, 132(2), 212–248.
- Elke, G., Gurt, J., Möltner, H. & Externbrink, K. (2015). *Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung – vergleichende Analyse der Prädiktoren und Moderatoren guter Praxis*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Zugriff am 30.01.2019 unter https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd82.pdf?__blob=publicationFile&v=3
- Eppler, M. & Kernbach, S. (2018). *Meet up! Einfach bessere Besprechungen durch Nudging. Ein Impulsbuch für Leiter, Moderatoren und Teilnehmer von Sitzungen*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Fischer, M. & Lotz, S. (2014). Ist sanfter Paternalismus ethisch vertretbar? Eine differenzierende Betrachtung aus Sicht der Freiheit. *Sozialer Fortschritt*, 63(3), 52–57.
- Gigerenzer, G. (2015). On the Supposed Evidence for Libertarian Paternalism. *Review of Philosophy and Psychology*, 6(3), 361–383.
- Gigerenzer, G. & Hoffrage, U. (1995). How to improve Bayesian reasoning without instruction: Frequency formats. *Psychological Review*, 102, 684–704.
- Gilovich, T., Griffin, T. & Kahneman, D. (2002). *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. New York: Cambridge University Press.
- GKV-Spitzenverband (2018). *Leitfaden Prävention und Leitfaden Prävention in stationären Pflegeeinrichtungen*. Fassung vom 01. Oktober 2018. Zugriff am 30.01.2019 unter https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/presse/publikationen/Leitfaden_Praevention_2018_barrierefrei.pdf

- Hale, A. & Borys, D. (2013). Working to rule, or working safely? Part 1: A state of the art review. *Safety Science*, 55, 207–221.
- Hallsworth, M. (2016). Applying Behavioral Insights to Health Policy: Progress So Far and Challenges to Be Met. *Public Administration Review*, 76(4), 562–563.
- Hartwig, M. (2017). *Sicher und gesund durch persuasive Technologien? Laborexperimentelle Untersuchungen zum Einfluss persuasiver Assistenzsysteme auf sicheres und gesundheitsgerechtes Verhalten bei der Arbeit*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Hausman, D. & Welch, B. (2010). Debate: To nudge or not to nudge. *Journal of Political Philosophy*, 18(1), 123–136.
- Hollands, G. J., Shemilt, I., Marteau, T. M., Jebb, S. A., Kelly, M. P., Nakamura, R., Suhrcke, M. & Ogilvie, D. (2013). Altering micro-environments to change population health behaviour: towards an evidence base for choice architecture interventions. *BMC Public Health*, 13, 1–6.
- Horton, R. (2011). Offline: Nudge. *The Lancet*, 377(9761), 192.
- Houser, D., Reiley, D. & Urbancic, M. (2008). *Checking Out Temptation: An Natural Experiment with Purchases at the Grocery Register*. Discussion Paper. Zugriff am 30.01.2019 unter <http://www.gmu.edu/schools/chss/economics/icesworkingpapers.gmu.edu/pdf/1001.pdf>
- Howe, K. B., Suharlim, C., Ueda, P., Howe, D., Kawachi, I. & Rimm, E. B. (2016). Gotta Catch'em All! Pokémon go and physical activity among young adults: difference in differences study. *BMJ*, 355, i6270.
- John, P., Smith, G. & Stoker, G. (2009). Nudge Nudge, Think Think: Two Strategies for Changing Civic Behaviour. *The Political Quarterly*, 80(3), 361–370.
- Johnson, D., Deterding, S., Kuhn, K. A., Staneva, A., Stoyanov, S. & Hides, L. (2016). Gamification for health and wellbeing: A systematic review of the literature. *Internet interventions*, 6, 89–106.
- Johnson, E. J. & Goldstein, D. G. (2003). Do defaults save lives? *Science*, 302(5649), 1338–1339.
- Jones, R., Pykett, J. & Whitehead, M. (2013). *Changing Behaviours. On the Rise of the Psychological State*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Kahneman, D. (2003a). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *The American Economic Review*, 93(5), 1449–1475.
- Kahneman, D. (2003b). A Perspective on Judgment and Choice. Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58(9), 697–720.
- Kahneman, D. (2012). *Thinking, Fast and Slow*. London: Penguin.
- Kahneman, D. & Thaler, R. (2006). Anomalies: Utility Maximisation and Experienced Utility. *Journal of Economic Perspectives*, 20(1), 221–234.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–292.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1984). Choices, values, frames. *American Psychologist*, 39(4), 341–350.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1991). Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model. *The Quarterly Journal of Economics*, 106(4), 1039–1061.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (Eds.). (2000). *Choices, Values, and Frames*. New York: Cambridge University Press.
- Kharrazi, H., Lu, A. S., Gharghabi, F., & Coleman, W. (2012). A scoping review of health game research: Past, present, and future. *Games For Health: Research, Development, and Clinical Applications*, 1(2), 153–164.
- Koch, A. R. & Binnewies, C. (2015). Setting a good example: Supervisors as work-life-friendly role models within the context of boundary management. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1), 82–92.
- Kompetenzzentrum für Ernährung (KErn) (2017): *Smarter Lunchrooms – Impulse für die Essenswahl*. Handlungsempfehlungen für die Betriebsgastronomie. Zugriff am 30.01.2019 unter <https://www.kern.bayern.de/mam/cms03/wissenstransfer/dateien/handlungsempfehlungen-betriebsgastronomie.pdf>

- Kreps, D. M. (1990). *A course in microeconomic theory*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Krisam, M., von Philipsborn, P. & Meder, B. (2017). Nudging in der Primärprävention: Eine Übersicht und Perspektiven für Deutschland. *Das Gesundheitswesen*, 79, 117–123.
- Kuhn, E. & Buyx, A. (2018). *Nudging – Die Gestaltung einer gesunden „Entscheidungsarchitektur“ in der Arbeitswelt*. Praxisbeispiele und Literaturschau mit einem Fokus auf Gesundheit. Ergänzende Materialien zum iga.Expertendialog 2017, Berlin. Unveröffentlichtes Dokument.
- Kurzenhäuser, S. & Epp, A. (2009). Wahrnehmung von gesundheitlichen Risiken. Psychologische und soziale Einflussfaktoren. *Bundesgesundheitsblatt*, 52, 1141–1146.
- Kusev, P., van Schaik, P., Ayton, P., Dent, J. & Chater, N. (2009). Exaggerated risk: Prospect theory and probability weighting in risky choice. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 35(6), 1487–1505.
- Levav, J. & Fitzsimons, G. J. (2006). When questions change behavior: The role of ease of representation. *Psychological Science*, 17, 207–213.
- Lourenco, J. S., Ciriolo, E., Almeida, S. R. & Troussard, X. (2016). *Behavioural Insights Applied to Policy, Report No. EUR 27726 EN*. Brussels: Joint Research Centre. Zugriff am 30.01.2019 unter http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC100146/kjna27726enn_new.pdf
- Ly, K., Mažar, N., Zhao, M. & Soman, D. (2013). *A Practitioner's Guide to Nudging. Working Paper No. 2609347*. University of Toronto: Rotman School of Management. Zugriff am 30.01.2019 unter <https://ssrn.com/abstract=2609347>
- Marteau, T. M., Ogilvie, D., Roland, M., Suhrcke, M. & Kelly, M. P. (2011). Judging nudging: can nudging improve population health? *BMJ*, 342, 263–265.
- Miller, D. & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82(2), 213–225.
- Nationale Präventionskonferenz (2018). *Bundesrahmenempfehlungen*. Fassung vom 29.08.2018. Zugriff am 30.01.2019 unter https://www.dguv.de/medien/inhalt/mediencenter/pm/presse-archiv/2018/3_quartal/bre_pra_vention_rz_20180907.pdf
- Nuffield Council on Bioethics (2007). *Public health: ethical issues*. London: Nuffield Council on Bioethics. Zugriff am 30.01.2019 unter <http://nuffieldbioethics.org/wp-content/uploads/2014/07/Public-health-ethical-issues.pdf>
- O'Donoghue, T. & Rabin, M. (1999). Doing it now or later. *American Economic Review*, 89, 103–124.
- Pashler, H. (1998). *The psychology of attention*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Paul-Ebhohimhen, V. & Avenell, A. (2008). Systematic review of the use of financial incentives in treatments for obesity and overweight. *Obesity Reviews*, 9(4), 355–367.
- Pearce, D. W. (Ed.). (1986). *The MIT dictionary of modern economics* (3rd ed.). Cambridge, MA: MIT Press.
- Perkins, H. W. & Craig, D. W. (2006). A Successful Social Norms Campaign to Reduce Alcohol Misuse among College Student-Athletes. *Journal of Studies on Alcohol*, 67(6), 880–889.
- Pieper, R. (2015). Grundlagen des betrieblichen Arbeitsschutzes nach dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). In J. vom Stein, I. Rothe & R. Schlegel (Hrsg.), *Gesundheitsmanagement und Krankheit im Arbeitsverhältnis* (S. 50–85). München: C.H.Beck.
- Reisch, L., Sunstein, C. & Gwozdz, W. (2016). Beyond Carrots and Sticks: Europeans Support Health Nudges. *Food Policy*, 69, 1–10.
- Richardson-Klavehn, A. & Bjork, R. A. (1988). Measures of memory. *Annual Review of Psychology*, 39, 475–543.
- Rigby, S. & Ryan, R. M. (2011). *New directions in media. Glued to games: How video games draw us in and hold us spellbound*. Santa Barbara, CA, US: Praeger/ABC-CLIO.
- Robert Koch-Institut (Hrsg.). (2015). *Gesundheit in Deutschland. Gesundheitsberichterstattung des Bundes*. Gemeinsam getragen von RKI und Destatis. Berlin: RKI.

- Rosenthal, R. (1974). *On the social psychology of the self-fulfilling prophecy: Further evidence for Pygmalion effects and their mediating mechanisms*. New York: Modular Publications.
- Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1992). *Pygmalion in the classroom* (expanded). New York: Irvington.
- Schmidt, B. (2014). Verantwortung für Gesundheit: Formen, Funktionen und Folgen der Zurechnung. *Soziale Systeme*, 19(2), 350–376.
- Schnellenbach, J. (2012). Nudges and norms: On the political economy of soft paternalism. *European Journal of Political Economy*, 28(2), 266–277.
- Schultz, P. W., Nolan, J. M., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J. & Griskevicius, V. (2007). The Constructive, Destructive, and Reconstructive Power of Social Norms. *Psychological Science*, 18(5), 429–434.
- Seaborn, K. & Fels, D. I. (2015). Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of human-computer studies*, 74, 14–31.
- SGB V (1988). *Sozialgesetzbuch (SGB) Fünftes Buch (V) – Gesetzliche Krankenversicherung*. Artikel 1 des Gesetzes vom 20. Dezember 1988 (BGBl. I S. 2477), zuletzt geändert durch Artikel 4 vom 17. August 2017 (BGBl. I S. 3214). Zugriff am 30.01.2019 unter <https://www.sozialgesetzbuch-sgb.de/sgbv/1.html>
- SGB VII (1996). *Sozialgesetzbuch (SGB) Siebtes Buch (VII) – Gesetzliche Unfallversicherung*. Artikel 1 des Gesetzes vom 07. August 1996 (BGBl. I S. 1254), zuletzt geändert durch Artikel 4 vom 17. Juli 2017 (BGBl. I S. 2575). Zugriff am 30.01.2019 unter <https://www.sozialgesetzbuch-sgb.de/sgbvii/1.html>
- Sieverding, M., Decker, S. & Zimmermann, F. (2010). Information about low participation in cancer screening demotivates other people. *Psychological science*, 21(7), 941–943.
- Social and Behavioral Sciences Team (SBST) (2016). *2016 Annual Report*. National Science and Technology Council, Executive Office of the President, Washington, DC. Zugriff am 30.01.2019 unter <https://sbst.gov/download/2016%20SBST%20Annual%20Report.pdf>
- Sugden, R. (2009). On Nudging: A Review of Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness by Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein. *International Journal of the Economics of Business*, 16(3), 365–373.
- Sunstein, C. R. (2011). Empirically informed regulation. *The University of Chicago Law Review*, 78(4), 1349–1429.
- Sunstein, C. R. (2013). Empirisch gestützte Regulierung. In Vodafone Stiftung Deutschland (Hrsg.), *Transmission 07. Besser entscheiden – wie Erkenntnisse über menschliches Verhalten das Regierungshandeln effizienter machen* (S. 12–83). Düsseldorf: Vodafone Stiftung Deutschland.
- Sunstein, C. R. (2014). *Why Nudge? The politics of libertarian paternalism*. New Haven: Yale University Press.
- Sunstein, C. R. (2018). Misconceptions About Nudges. *Journal of Behavioral Economics for Policy*, 2(1), 61–67.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–37). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tesser, A. (1986). Some effects of self-evaluation maintenance on cognition and action. In R. M. Sorrentino & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behaviour* (pp. 435–464). New York, NY: Guilford Press.
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2003). *Libertarian Paternalism Is Not an Oxymoron*. University of Chicago Public Law & Legal Theory Working Paper No. 43. Zugriff am 30.01.2019 unter https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1184&context=public_law_and_legal_theory
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven: Yale University Press.
- Trope, A. & Fishbach, A. (2000). Counteractive self-control in overcoming temptation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(4), 493–506.

Umweltbundesamt (2017). *Nudge-Ansätze beim nachhaltigen Konsum. Ermittlung und Entwicklung von Maßnahmen zum „Anstoßen“ nachhaltiger Konsummuster*. Abschlussbericht. Zugriff am 30.01.2019 unter https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2017-08-22_texte_69-2017_nudgeansaeetze_nach-konsum_0.pdf

Vlaev, I. & Dolan, P. (2015). Action Change Theory: A Reinforcement Learning Perspective on Behavior Change. *Review of General Psychology*, 19(1), 69–95.

Vlaev, I., King, D., Dolan, P. & Darzi, A. (2016). The theory and practice of „nudging“: changing health behaviors. *Public Administration Review*, 76(4), 550–561.

Vogel, T. (2018). Nudging – eine erstaunliche Erfolgsgeschichte. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 1, 48–52.

Volpp, K. G., John, L. K., Troxel, A. B., Norton, L., Fassbender, J. & Loewenstein, G. (2008). Financial incentive-based approaches for weight loss: a randomized trial. *Journal of the American Medical Association*, 300(22), 2631–2637.

Wansink, B. (2015). Change Their Choice! Changing Behavior Using the CAN Approach and Activism Research. *Psychology & Marketing*, 32(5), 486–500.

Wansink, B. & Cheney, M. M. (2005). Super Bowls: Serving Bowl Size and Food Consumption. *Journal of the American Medical Association*, 293(14), 1727–1728.

Webb, T. & Sheeran, P. (2006). Does Changing Behavioral Intentions Engender Behavior Change? A Meta-Analysis of the Experimental Evidence. *Psychological Bulletin*, 132(2), 249–268.

WHO (1986). *Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung*. Zugriff am 30.01.2019 unter http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf

Wryobeck, J. & Chen, Y. (2003). Using priming techniques to facilitate health behaviours. *Clinical Psychologist*, 7(2), 105–108.

8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Selbstregulierungsprozesse (nach Vlaev, King, Dolan & Darzi, 2016, S. 553)	9
Abbildung 2: Einordnung von Nudges in Interventionsinstrumente unterschiedlicher Eingriffstiefe (eigene Darstellung in Anlehnung an Umweltbundesamt, 2017, S. 49)	14
Abbildung 3: Entscheidungsbaum „Ist es ein guter Nudge (im Rahmen von betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention)?“	29
Abbildung 4: Systematischer Prozess in Prävention und BGF	36

9 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Typologie und Evidenzkartierung von Nudging-Interventionen nach Hollands et al., 2013, entnommen aus Krisam et al., 2017, S. 120	17
Tabelle 2: Das MINDSPACE-Gestaltungsmodell zur Verhaltensänderung (eigene Darstellung nach Vlaev et al., 2016)	19
Tabelle 3: Die Anwendung des EAST-Modells (BIT, 2014) am Beispiel der Motivation zur Verwendung von Lagerungshilfen	25
Tabelle 4: Die Anwendung des 4Ps-Modells am Beispiel Änderung von Ernährungsgewohnheiten mithilfe einer Kantinenumgestaltung (Chance et al., 2014, und eigenes Beispiel nach Kuhn & Buyx, 2018)	26
Tabelle 5: Beispielhafte Nudges zur Förderung einer gesunden Ernährungsweise (eigene Darstellung nach Arno & Thomas, 2016)	40

Zitiervorschlag:

Eichhorn, D. & Ott, I. (2019). *iga.Report 38. Nudging im Unternehmen. Den Weg für gesunde Entscheidungen bereiten.*
Dresden: iga.

IMPRESSUM



Herausgegeben von

Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)
Internet: www.iga-info.de
E-Mail: projektteam@iga-info.de

iga ist eine Kooperation von

- BKK Dachverband e. V. (BKK DV)
Mauerstraße 85, 10117 Berlin
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV)
Glinkastraße 40, 10117 Berlin
- AOK-Bundesverband GbR (AOK-BV)
Rosenthaler Straße 31, 10178 Berlin
- Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek)
Askanischer Platz 1, 10963 Berlin

Autorinnen

Diana Eichhorn und Ida Ott

Verlegende Stelle

Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen
Unfallversicherung (IAG)
iga.Geschäftsstelle
Königsbrücker Landstraße 2, 01109 Dresden

Satz

büro quer kommunikationsdesign, Dresden

Druck

WDS Pertermann GmbH
Seifhennersdorfer Straße 4–8, 01099 Dresden

Bild

Adobe Stock, Sebastian

iga.Report 38

1. Auflage Mai 2019

ISSN: 1612-1988 (Printausgabe)

ISSN: 1612-1996 (Internetausgabe)

© BKK DV, DGUV, AOK-BV, vdek

iga.Reporte können in kleiner Stückzahl kostenlos
über projektteam@iga-info.de bezogen werden.

.....