

Kommunikation anstupsen?!

Nudging als Instrument für gelingende Kommunikation im BGM

Ida Ott & Nicole Flükiger, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW



BGF-Institut, Köln



Quelle unbekannt



© BuzzFeed Video

Vorstellung | Ida Ott

2016 - 2020: Unternehmensberaterin BGM
Projektleitung, Schwerpunkt Psychologie



**Seit 2020: Doktorandin /
wissenschaftliche Mitarbeiterin**
Boundary Management im Kontext der digitalen
Transformation, Interventionen für Erwerbstätige



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie



M.A. Arbeits- & Organisationspsychologie
M.Sc. Sportwissenschaft

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.

Jeder meint, dass seine Wirklichkeit die wirkliche Wirklichkeit ist.

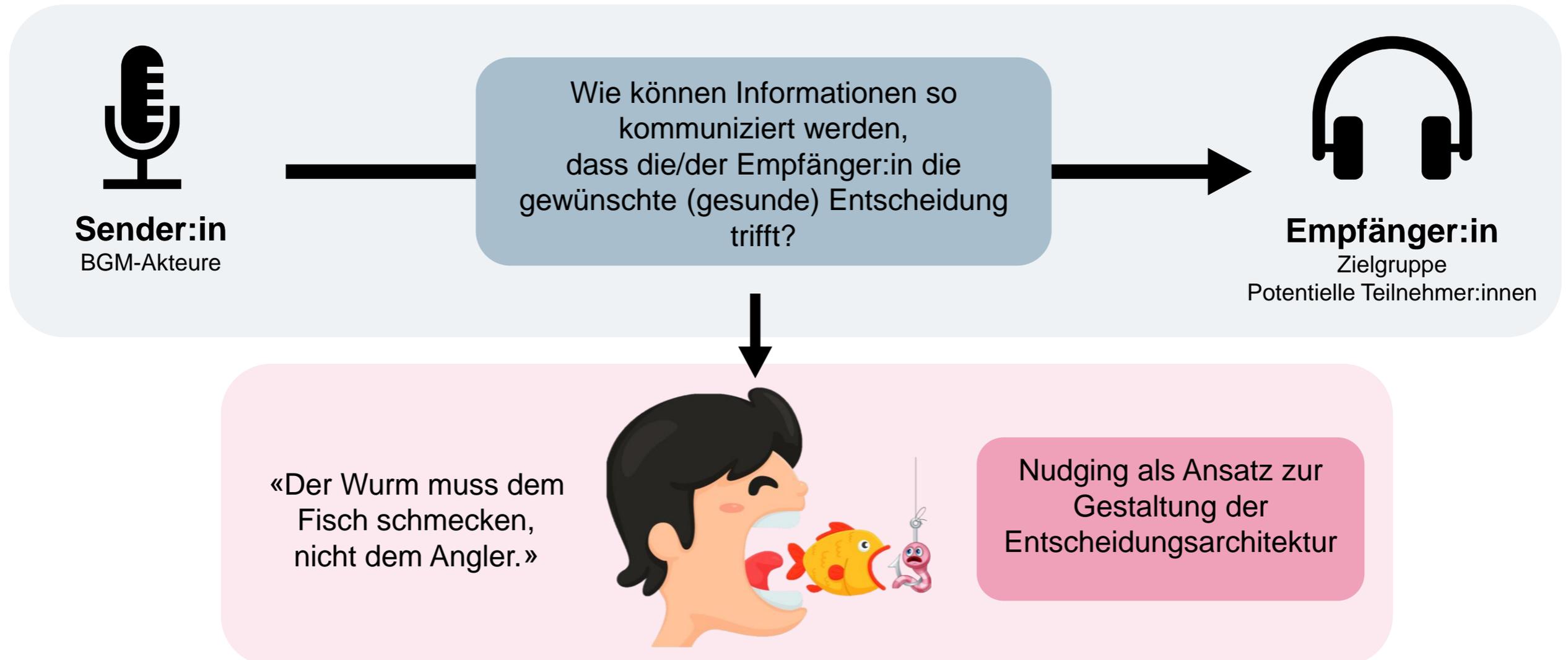
Paul Watzlawick

Herausforderung:

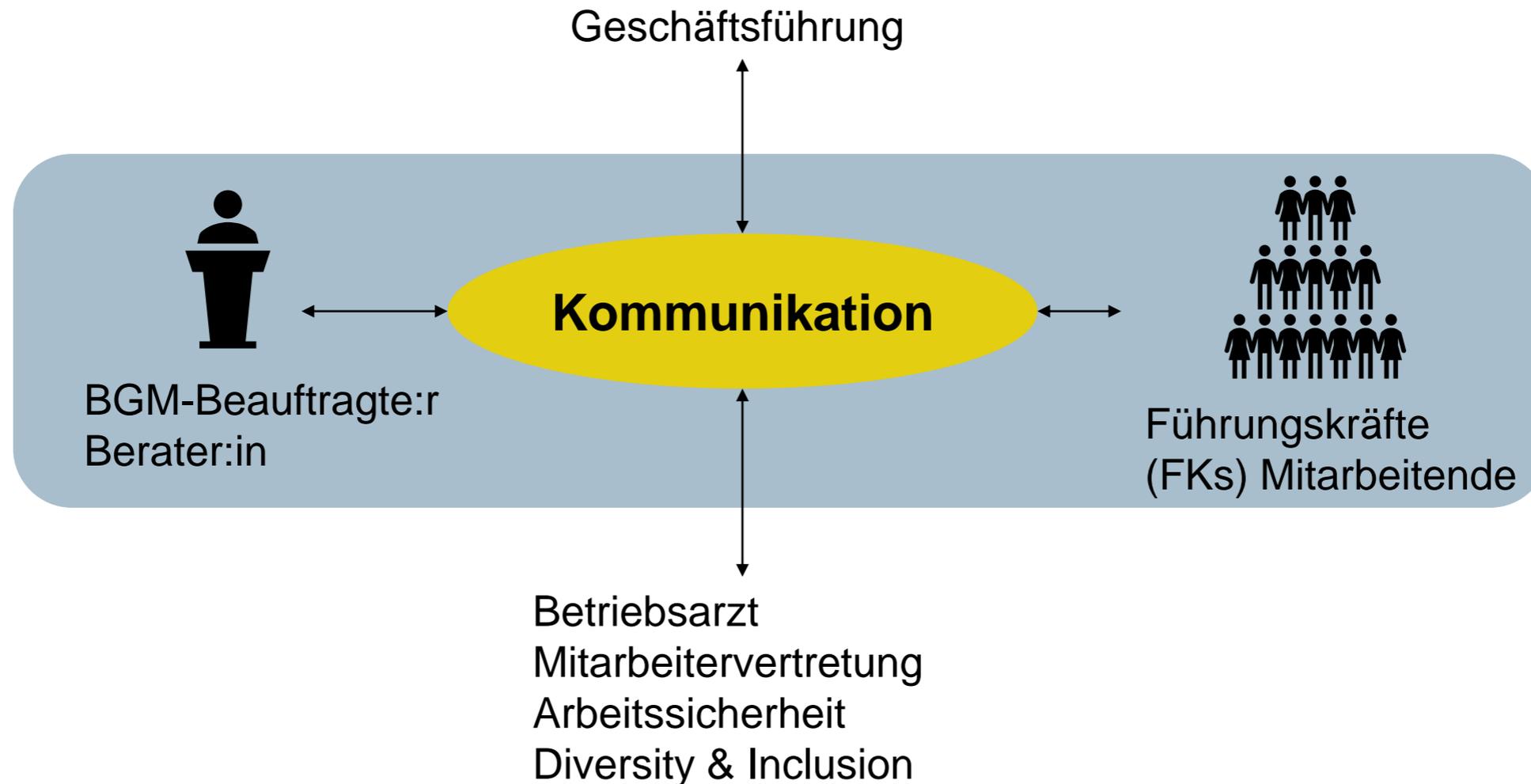
- Im BGM gibt es motivierte & engagierte Akteure.
- Es nehmen «immer» die Personen teil, die sich bereits um ihre Gesundheit kümmern.
- Die eigentliche Zielgruppe fühlt sich wenig angesprochen.
- Die Teilnahmequoten sind gering.



Nudging als Ansatz für gelingende Kommunikation



Wer kommuniziert mit wem? Zielgruppe(n) des Nudging



Ziel der Kommunikation im BGM = Treffen von Entscheidungen für gesundheitsrelevantes Verhalten

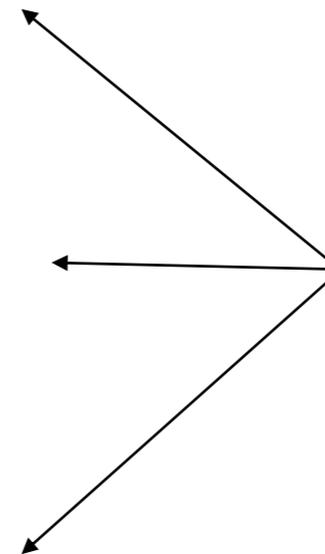
Mitarbeitende / FKs **verhalten sich gesund.**
z.B. Bewegung, Entspannungsverfahren



Mitarbeitende / FKs **nehmen** an gesundheitsförderlichen
Massnahmen **teil.**
z.B. Teilnahme an Stressmanagement-Seminar



Geschäftsführung **bietet** gesundheitsförderliche
Massnahmen **an.**
z.B. Angebot eines Stressmanagement-Seminars



Nudging
= Veränderung der
Entscheidungsarchitektur

- Arbeit des BGMs transparent machen
- Gewünschte Zielgruppen erreichen
- Angebote attraktiv kommunizieren

slido



Du nimmst an einem Rennen teil und überholst den Zweitplatzierten. Welchen Platz nimmst du jetzt ein?

ⓘ Start presenting to display the poll results on this slide.



Wenn 5 Maschinen 5 Minuten benötigen um 5 Produkte herzustellen, wie lange brauchen 100 Maschinen für 100 Produkte?

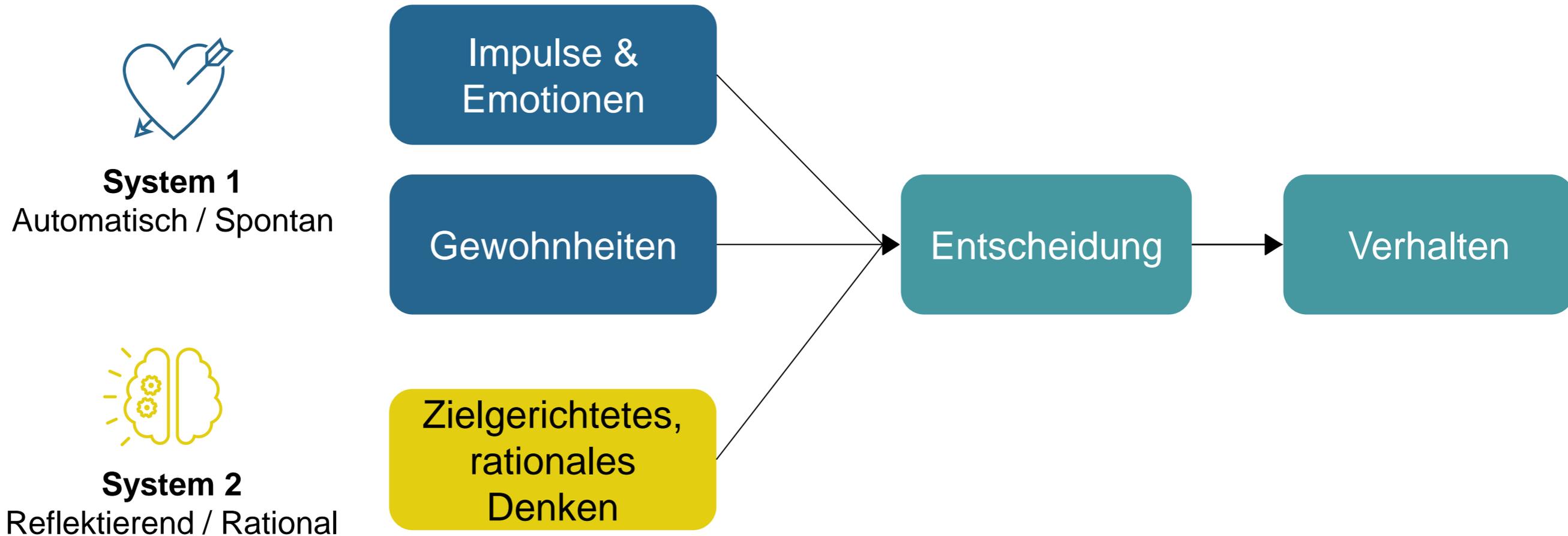
ⓘ Start presenting to display the poll results on this slide.



Ein Bauer hat 15 Schafe und alle ausser 8 werden geschert. Wie viele sind noch übrig?

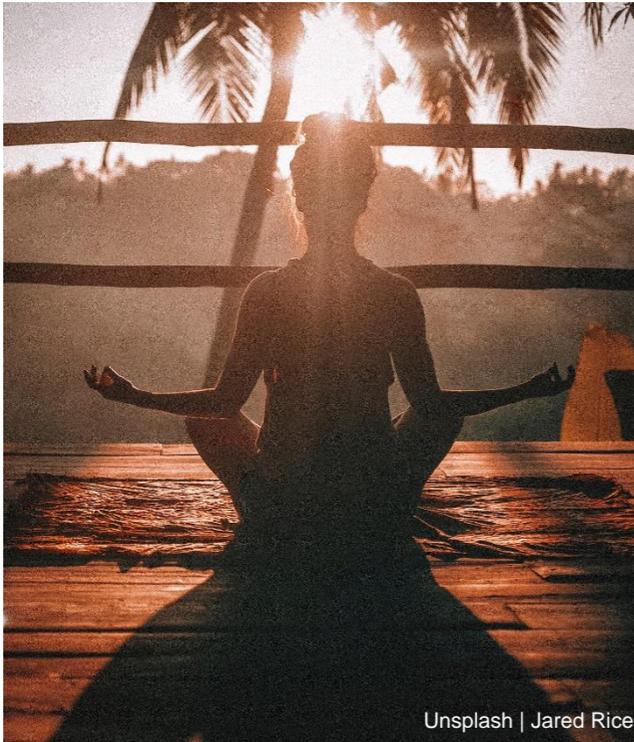
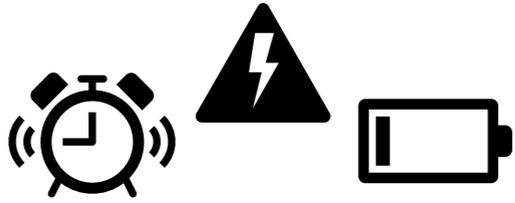
ⓘ Start presenting to display the poll results on this slide.

Menschen treffen Entscheidungen nicht immer rational...



nach Kahneman, 2012 & Vlaev et al., 2016

Menschen treffen Entscheidungen nicht immer rational...



Unsplash | Jared Rice

Stressmanagement-Kurs



System 1

„Ich hab eh schon so viel zu tun. Wann soll ich das denn machen? Ich schäme mich. Und ich habe schon wieder vergessen, wo ich mich anmelden muss.“



System 2

„Bessere Strategien zum Umgang mit Stress würden mir gut tun. Wenn ich jeden Tag 10 Minuten entspanne, ist es schon mal ein Anfang.“



System 1

Keine Teilnahme am Kurs

System 2

Teilnahme am Kurs

nach Kahneman, 2012 & Vlaev et al., 2016

Was ist Nudging?

Libertärer Paternalismus (Thaler & Sunstein, 2003, 2008)

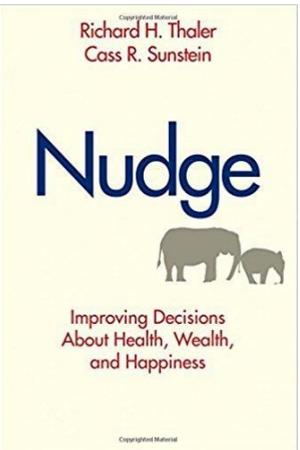
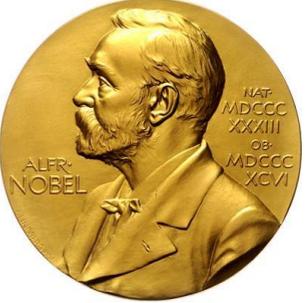
Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomie

- Menschen agieren häufig nicht rational und Nutzen maximierend.
- Menschen lassen sich in ihren Entscheidungen beeinflussen.
- Entscheidungsarchitektur als Ansatzpunkt.

Paternalismus: es ist gerechtfertigt, in Entscheidungssituationen einzugreifen, wenn es das menschliche Wohlergehen fördert.

Libertarismus: individuelle Handlungsfreiheit darf nicht eingeschränkt werden.

Nudges „stupsen“ Menschen zu „besseren“ Entscheidungen, ohne ihre Freiheit einzuschränken.



R. Thaler

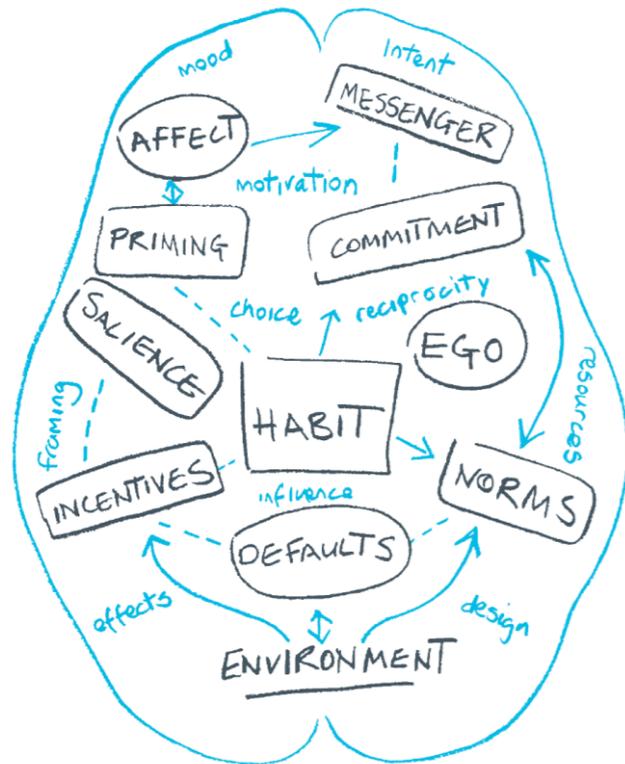


C. Sunstein

Wikipedia

MINDSPACE Framework

Rahmenmodell, das wirksame Mechanismen der Verhaltensökonomie zusammenfasst.



Messenger
Incentive
Norms
Defaults
Salience
Priming
Affect
Commitments
Ego

<https://www.bi.team/publications/mindspace/>

Dolan et al., 2012

Mechanismus 1: Messenger-Effekt

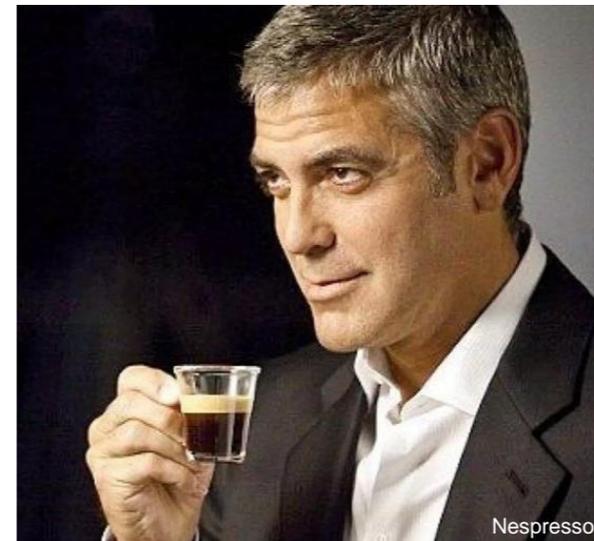
Die Person, die uns eine Information übermittelt (= Messenger) beeinflusst unseren Entscheidungsprozess.

- Informationen von Expert:innen → Verhaltensänderung
- Ähnlichkeit von Messenger & Zielgruppe → Verhaltensänderung (z.B. Testimonials)

➔ Wer ist geeignet, um die Informationen / Botschaft zu übermitteln?

Dolan et al., 2012

31.08.2022



Mechanismus 2: Incentives

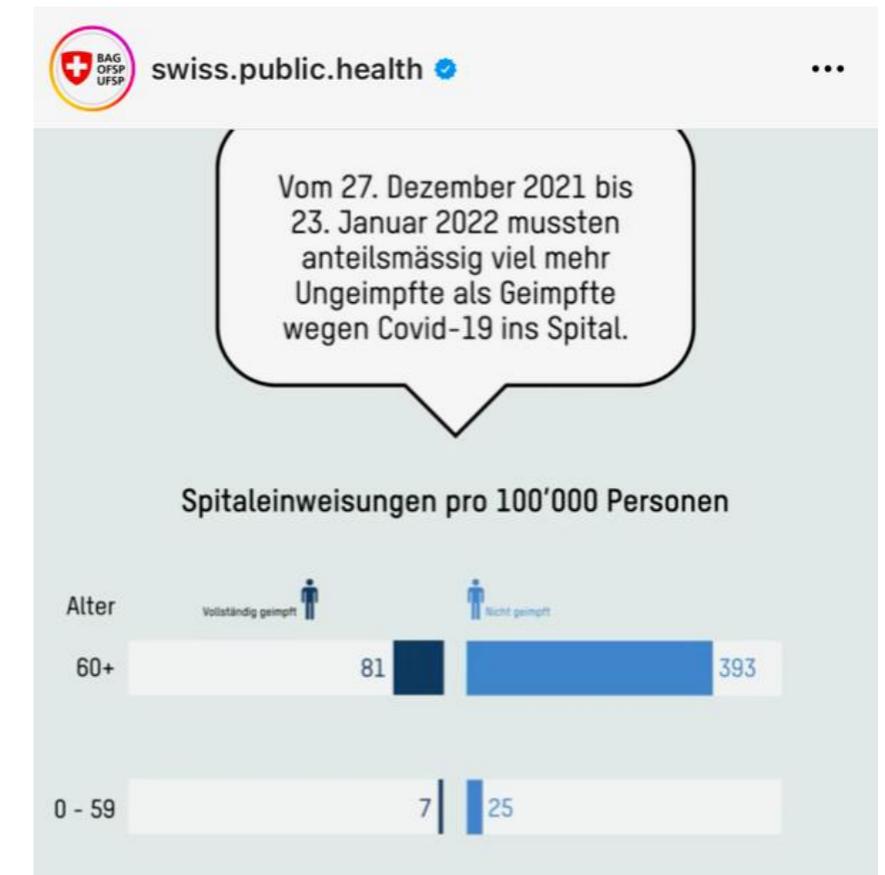
Unsere Bewertungen von & unsere Reaktionen auf Anreize (=Incentives) werden durch kognitive Verzerrungen beeinflusst.

- Unsere Angst etwas zu verlieren, ist grösser als die Risikobereitschaft, etwas zu gewinnen (= Verlustaversion).
- Wir wählen positive Anreize, die einen unmittelbaren Erfolg versprechen.
- Geringe Wahrscheinlichkeiten werden überschätzt.
- Wir orientieren uns an Referenzpunkten.

 **Welche Anreize wollen wir nutzen?**



<https://www.dailymail.co.uk/femail/article-2809810/Just-large-large-soda-McDonald-s-cup-sizes-vary-globe-biggest-U-S-30oz.htm>



Mechanismus 3: Normen

Wir streben danach, die sozialen Normen des eigenen Umfelds zu erfüllen.

- Was machen die anderen? Was wird von mir erwartet?
Welches Verhalten wird belohnt oder sanktioniert?
- Soziale Netzwerke, Best-Practice Beispiele, Referenzwerte, «Mund zu Mund Infos»
(vgl. Incencitves & Messenger)

➔ Welche Norm wollen wir vermitteln?



Mechanismus 4: Defaults «Go with the flow»

Wir wählen häufig die einfachere und bequemere Option. Meistens ist das die Option, die geschieht, wenn man «nichts» tut oder sich «nicht entscheidet».

- Einführung einer Default-Option (Opt-in & Opt-out): gesunde Option = Standardoption
- Ungünstige Option schwerer zugänglich machen: gesunde Option = einfachere Option
- Einführung einer zusätzlichen (gesunden) Option = Option, die es vorher nicht gab

Ich äussere meinen Willen für den Fall, dass nach meinem Tod eine Entnahme von Organen, Geweben oder Zellen infrage kommt:

Vor- und Nachname _____

Geburtsdatum _____ Datum/Unterschrift _____

Ich sage **JA** zur Entnahme jeglicher Organe, Gewebe oder Zellen und zu den damit verbundenen vorbereitenden medizinischen Massnahmen.

oder Ich sage **JA** zur Entnahme folgender Organe, Gewebe oder Zellen und zu den damit verbundenen vorbereitenden medizinischen Massnahmen:

Herz Lungen Leber Nieren Dünndarm
 Bauchspeicheldrüse (Pankreas) Augenhornhaut (Cornea)
 Herzklappen und Blutgefässe weitere Gewebe oder Zellen

oder Ich sage **NEIN** zur Entnahme von Organen, Geweben oder Zellen.

oder Ich überlasse den Entscheid folgender **VERTRAUENSPERSON**:



Welche Option soll die einfache (Standard)-Option sein?

Summe (1 Artikel): EUR 35,09

Bestellung enthält ein Geschenk

Zur Kasse gehen

oder mit 1-Click kaufen

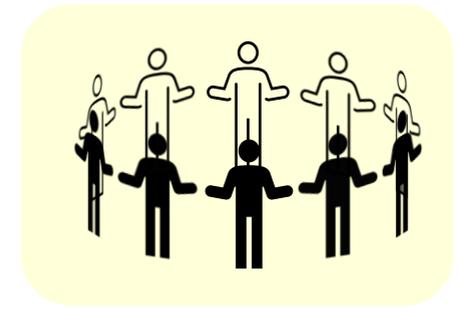
 Jetzt mit 1-Click kaufen

Dolan et al., 2012

Praxis: Fallbeispiele

Nudges in der Kommunikation einsetzen





Fallbeispiel 1: Steuerungsgremium BGM & Mitarbeitendenbefragung

Ihr Unternehmen hat kürzlich einen Arbeitskreis Gesundheit gegründet, um das BGM in Ihrem Unternehmen aufzugleisen & strategisch zu entwickeln. Sie sind aktives Mitglied des Arbeitskreises.

Als erstes sollen die Mitarbeitenden informiert & für das Thema Gesundheit sensibilisiert werden. Gleichzeitig planen Sie, eine Mitarbeitendenbefragung durchzuführen, um potentielle Handlungsfelder für den Arbeitskreis zu ermitteln. Dabei streben eine Teilnahmequote von 80% an. Die Beteiligung an der letzten Befragung war mit 35% jedoch niedrig.

Auftrag: Entwickeln Sie eine (Kommunikations-)Strategie, um mit Hilfe von Nudging-Mechanismen ihr Ziel zu erreichen.

- Welche Nudges setzen Sie ein?
- Wie gestalten Sie die Nudges konkret aus?

Murmelgruppe mit 3 Personen: Diskussion & schriftliche Notizen (15 Minuten)
Anschliessende Präsentation & Diskussion im Plenum

Bist du dir wichtig?

Dann gib uns deine Stimme



... und gestalte mit uns
aktiv unsere

Gesundheits - Balance.

Danke für deine 10 Minuten

Kommunikationswege

- Intranet
- App
- MA-Zeitschrift
- Für-Sprecher
- Bildschirme im Betrieb
- Shopfloor-Meeting
- Café-Ecke
- via Umfrage ermitteln
wo würdest du mitmachen?

MA-Umfrage

- Wasserflasche für Jeden mit QR-Code
zur Befragung und Intranet Link

„Durstig nach Gesundheit“

Verlosung von Preisen:

- 1. Preis 1/2 Tag frei
- 2. Preis 2 Std. frei
- 3. Preis 1 Std. frei
- 4.-... Trostpreis & BGT bezogen

- o Arbeitskolleginnen als Testimonials, z.B.
Statements Soz. Normen
Messenger Effekt
- o Anreize, z.B. Verlosung
einem Ferientag Incentives
- o Einfacher Zugang zur Umfrage, z.B.
Startbildschirm

- Teilnehmer Arbeitskreis
Vorstellen
- Verbindlichkeit durch GL-Mitglied
- Zeitaufwand komm. möglichst kurz
(↳ Befragung), wenig Fragen, einfach, Klicks
- Ausfüllquote + Gewinn (Spende, ...)
- Influencer: "Ich habe es auch geschafft."
| Experte seines Arbeitsbereichs
verschiedene Zielgruppen bedienen

Zielsgruppe

Dezentral / Blue + white colour / 50% schlechte O-Kenntnisse
limitierter Zugriff zu digitalen Arbeitsmitteln.

Messenger:
 - Bluecolour: ^{persönl.} mündl. vor Ort durch Arbeitskreis-Mitglieder
 - whitecolour: (E-Mail / Skype ...)

Plan B: MA-Event: Persönl. Vorstellung des Arbeitskreises

Nudge: Mitbringen Züsin / Nüssli mit Photo des Arbeitskreises

MA-Umfrage: TN Quote: Ziele für TL / FK
(Wettbewerb TN Quote Team ...)

- ★ Guter, positiver, aussagekräftiges Name der Gruppe
- ★ Schlüsselpersonen als "Messengers"
- ★ Neugier wecken, Erwartungen
- ★ Klares, verständliches Ziel kommun.
- ★ auf Vorgeschichte eingehen
- ★ konkrete Momente zum Anfüllen geben
- ★ Vorbildfunktionen einnehmen + aktivieren

- ▶ Bekannte/beliebte Person → Akzeptanz
- ▶ Betriebsevent als Plattform nutzen
- ▶ PC-Login / Gutschein / Opt-out
- ▶ Kurze Umfrage

↓

Innerbetriebliche
Angebote/Weiterbildung
(Trinkflasche)

Zielsgruppe

Dezentral / Blue + white colour / 50% schlechte D-Kenntnisse
limitierter Zugriff zu digitalen Arbeitsmitteln.

Messenger: ^{persönl.} Blue colour: mündl. vor Ort durch Arbeitsbereichs-
Mitarbeiter
white colour: (E-Mail/Skype...)

Plan B: MA-Event: Persönl. Vorstellung des Arbeitsbereichs

Nudge: Mitbringen Zürii / Nüssli mit Photo des
Arbeitsbereichs

MA-Umfrage: TN-Quote: Ziele für TL/FK
Wettbewerb TN-Quote Team ...



Fallbeispiel 2: Gesund Führen

Sie als BGM-Beauftragte:r Ihres Unternehmens haben gemeinsam mit der Geschäftsführung das Ziel, das Thema «Gesund Führen» in Ihrem Unternehmen zu verbreiten. Perspektivisch sollen die Führungskräfte das Thema Gesundheit in ihr Führungsverhalten aufnehmen. Den Erfolg des Vorhabens würden Sie u.a. daran erkennen, dass die Führungskräfte regelmässig offene und wertschätzende Gespräche mit ihren Mitarbeitenden führen (z.B. zum aktuellen Befinden). Um Ihr Ziel zu erreichen sollen die Führungskräfte eine Seminarreihe zum Thema «Gesund Führen» besuchen und die Inhalte danach in die Praxis umsetzen.

Auftrag: Entwickeln Sie eine (Kommunikations-)Strategie, um mit Hilfe von Nudging-Mechanismen ihr Ziel zu erreichen.

- Welche Nudges setzen Sie ein?
- Wie gestalten Sie die Nudges konkret aus?

Murmelgruppe mit 3 Personen: Diskussion & schriftliche Notizen (15 Minuten)

Anschliessende Präsentation & Diskussion im Plenum

KULTUR / LEITBILD?

- ▷ INDI-VERANSZTLUNG FÜHRUNG
MIT GHAUBWÜDIGER/CHARISMATISCHER
PERSÖNLICHKEIT (FLUCHTVERANSTÄNDLICH)
- ▷ SEMINARREIHE ALS "LEARNING-LUNCH"
(ESSENZEITEN/ARBEITZEIT) NETWORKING
GR MUSS ANWESEND SEIN → VORBILD

Nudges

- ▷ Testimonials : z.B. GL
- ▷ Default Kursanmeldung
- ▷ Anreiz Kurs auf AZ
- ▷ Anreiz Kurs als 'cooles' Event
- ▷ Normen : z.B. 80% haben es
erfolgreich umgesetzt
- sozialer Druck
- ▷ Benefit für 'gesundes Führen'
- ▷ Bilder/clips gute/schlechte Bsp.
- ▷ Räumlichkeiten für Gespräche
- ▷ Smiley-Buttons
- ▷ kurzfristige Anreize : z.B. ^{us} Gespräch
- Frühstück o.ä.

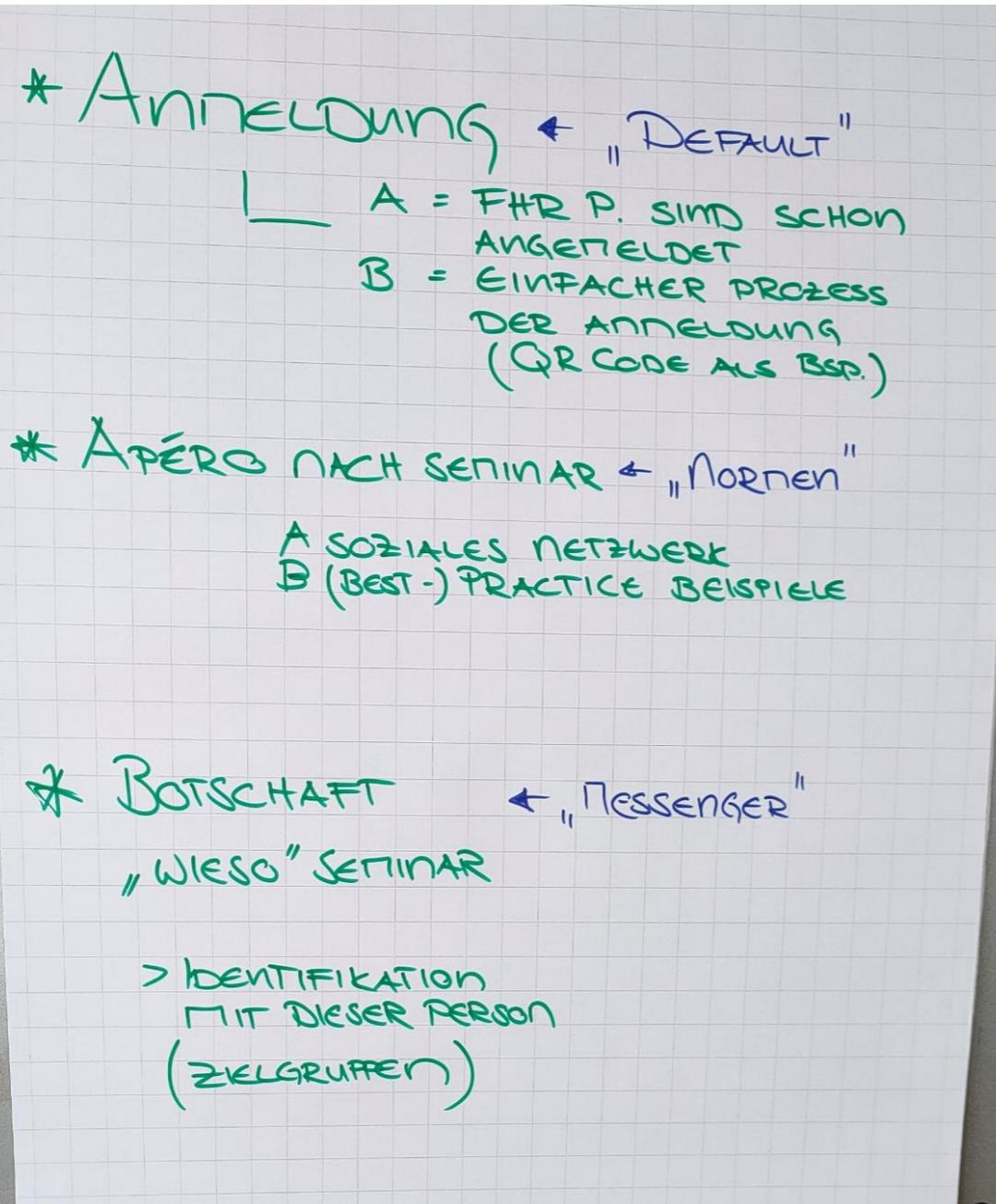
- Messenger-Effekt: beliebte Führungsperson, die gewünschtes Verhalten bereits umsetzt
- Default-Option: Begründung für Nicht-Teilnahme
- salience: „MA-Zufriedenheits-Tacho“

• Messenger - Effekt

- Informationen von Experten
z.B. externe Heike Druck
interne Köpfe

• Anreiz

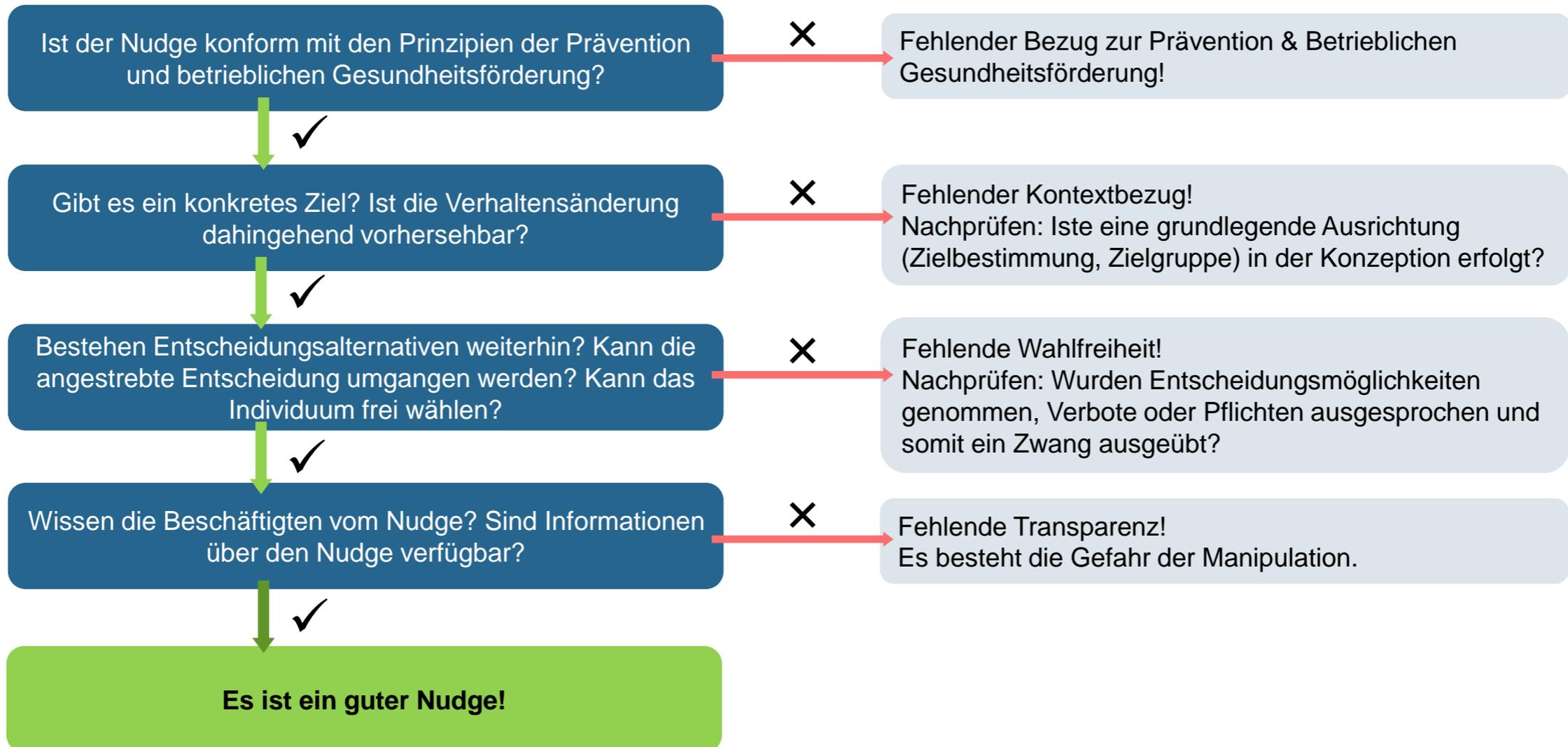
- motiviert, energetisiert OPA, geringe Fehlrate = gute Produktivität/Produktion
- 'ich erwähne in meine OPAW - dabei spielt Geld keine Rolle.'



MINDSPACE Framework Rahmenmodell, das wirksame Mechanismen der Verhaltensökonomie zusammenfasst.

Mechanismus		Bedeutung	Beispiel
M	essenger	Der Absender, der einen Einfluss nimmt.	Personen die im Kollegium geschätzt werden, stehen als „Role model“ für Themen z. B. für das richtige Heben und Tragen.
I	ncentive	Der Anreiz, der unser Reaktion motiviert.	Die Gesundheitsangebote sollten besser während der Arbeitszeit bereitgestellt werden.
N	orms	Starke Beeinflussung durch Handlungen anderer.	Die Information, wie viel Prozent der Mitarbeitenden im Home Office arbeiten. «Stay at Home»-Kampagnen.
D	efaults	Standards oder voreingestellte Optionen: die gesunde Option zur einfachen Option machen.	Alle Beschäftigten erhalten Termine für die Teilnahme an einem Präventionskurs, wer nicht gehen will, muss diesen aktiv abwählen. Den Snackautomaten abseits der üblichen Laufwege platzieren.
S	alience	Aufmerksamkeit auf Neues lenken	Poster, Ampeln und Smileys werden zur Aktion aufmerksamkeitsstark an Orten platziert, an denen Entscheidungen zu gesundem Verhalten zu fällen sind, z. B. in der Kantine.
P	riming	Beeinflussung der Handlung durch unbewusste Hinweise, die eine Zielsetzung «aktivieren».	Fussabdrücke, die zu Treppe führen. Verknüpfen des Tragens von Schutzbekleidung mit dem Betreten einer Werkshalle.
A	ffect	Prägung des Handelns durch emotionale Assoziationen.	Durch den Einsatz von Bildern werden die Emotionen zum Händewaschen getriggert.
C	ommitments	Öffentliche Selbstverpflichtung	Durch die Teilnahme im Team am Schrittzählwettbewerb und der öffentlichen Angabe täglich 10.000 Schritte zu machen binden ich mich selbst.
E	go	Handlung mit Ziel der Verbesserung des Selbstwertgefühls.	Individueller Beitrag im Team: Mein Beitrag sorgt dafür, dass wir unser Ziel erreichen. Hygienemassnahmen, um vulnerable Gruppen zu schützen.

Kriterien für Nudging in der GF- Ist es ein guter Nudge?



Zusammenfassung

- Nudging setzt an der Entscheidungsarchitektur von Menschen an.
- Bedient sich an Mechanismen der Verhaltensökonomie.
- Kann im Rahmen von Kommunikationsstrategien eingesetzt werden (Prozess vs. einzelner Nudge).
- Es existieren Forschungsergebnisse zu spezifischen Wirkmechanismen. Bislang gibt es kaum Forschung zu vollständigen Nudgingprozessen/-strategien.
- Sollte bestimmten Kriterien entsprechen (z.B. Transparenz).



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Fragen?



Ida Ott
ida.ott@fhnw.ch



Nicole Flükiger
nicole.fluekiger@fhnw.ch



Literatur

- 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.
- Eichhorn, D. & Ott, I. (2019). *Iga.Report 38. Nudging im Unternehmen*. Den Weg für gesunde Entscheidungen bereiten. Dresden: iga.
- Halpern, D. (2015). *Inside the nudge unit: How small changes can make a big difference*. Random House.
- Hollands, G., Shemilt, I., Marteau, T., Jebb, S., Kelley, M., 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(1218), 1-6. <http://www.biomedcentral.com/1471-2458/13/1218>
- Kahnemann, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken* (18 A ed.). Siedler
- Ledderer, L., Kjær, M., Madsen, E. K., Busch, J., & Fage-Butler, A. (2020). Nudging in public health lifestyle interventions: a systematic literature review and metanalysis. *Health Education & Behavior*, 47(5), 749-764. . [https://doi.org/ 0.1177/1090198120931788](https://doi.org/0.1177/1090198120931788)
- Roberto, C. A., & Kawachi, I. (Eds.). (2015). *Behavioral economics and public health*. Oxford University Press.
- Smith, H. S., Blumenthal-Barby, J. S., Chatterjee, R., Hinderer, O., Huang, A., Kothari, R., & Vlaev, I. (2022). A Review of the MINDSPACE Framework for Nudging Health Promotion During Early Stages of the COVID-19 Pandemic. *Population Health Management*. . [https://doi.org/ 10.1089/pop.2021.0269](https://doi.org/10.1089/pop.2021.0269)
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2003). Libertarian Paternalism. *Libertarian Paternalism*, 39(2), 175-179. <https://doi.org/10.1257/000282803321947001>
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
- Vlaev, I., King, D., Dolan, P., & Darzi, A. (2016). The Theory and Practice of “Nudging”: Changing Health Behaviors. *Theory to Practice*, 76(4), 550-561. <https://doi.org/10.1111/puar.12564>

Unser aktuelles Forschungsprojekt

Digital Balance - Interventionsstudie zur aktiven Gestaltung der Grenzen zwischen Arbeit & Privatleben

E-LEARNING FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE



4 Module à 30 Min in 4-6 Wochen

WORKSHOP FÜR TEAMS



4-stündiger Workshop, plus Team-Retro



Kontakt Projektteam
digital-balance@fhnw.ch
www.fhnw.ch/digital-balance