

Januar 2022

DIE TREPPE
GESUNDHEIT TO GO



BRAVO, WEITER SO!

... ZUM WOHLBEFINDEN

SCHRITT FÜR SCHRITT ...

NEUER ENERGIESCHUB AB DIESER STUFE

Arbeitspapier 60

Die Anwendung von verhaltensorientierten Ansätzen auf staatliche Massnahmen

Internationale Analyse und Denkanstösse für die Gesundheitsförderung in der Schweiz

Gesundheitsförderung Schweiz ist eine Stiftung, die von Kantonen und Versicherern getragen wird. Mit gesetzlichem Auftrag initiiert, koordiniert und evaluiert sie Massnahmen zur Förderung der Gesundheit und zur Verhütung von Krankheiten (Krankenversicherungsgesetz, Art. 19). Die Stiftung unterliegt der Kontrolle des Bundes. Oberstes Entscheidungsorgan ist der Stiftungsrat. Die Geschäftsstelle besteht aus Büros in Bern und Lausanne. Jede Person in der Schweiz leistet einen jährlichen Beitrag von 4.80 CHF zugunsten von Gesundheitsförderung Schweiz, der von den Krankenversicherern eingezogen wird. Weitere Informationen: www.gesundheitsfoerderung.ch

In der Reihe «Arbeitspapiere» erscheinen von Gesundheitsförderung Schweiz erstellte oder in Auftrag gegebene Grundlagen, welche Fachleuten in der Umsetzung in Gesundheitsförderung und Prävention dienen. Der Inhalt der Arbeitspapiere unterliegt der Verantwortung der Autorinnen und Autoren. Die Arbeitspapiere von Gesundheitsförderung Schweiz liegen in der Regel in elektronischer Form (PDF) vor.

Impressum

Herausgeberin

Gesundheitsförderung Schweiz

Autor

Dr. Valéry Bezençon, unabhängiger Experte und Professor an der Universität Neuenburg

Projektleitung

Dr. Manon Delisle, Gesundheitsförderung Schweiz

Lektorat

Christa Rudolf von Rohr, Gesundheitsförderung Schweiz

Dank

Wir danken den unten genannten Personen herzlich für ihre Teilnahme an unseren Interviews. Die in diesem Bericht geäusserten Ansichten geben nicht zwangsläufig die Meinungen der interviewten Personen wieder.

- Zeina Afif, Weltbank
- Marianna Baggio, Europäische Kommission
- René van Bavel, Europäische Kommission
- Emanuele Ciriolo, Europäische Kommission
- Elizabeth Hardy, Secrétariat du Trésor du Canada (vormals Unité de l'impact et de l'innovation)
- Nadine Orillard, Bundesamt für Gesundheit
- Holger Straßheim, Universität Bielefeld
- Xavier Troussard, Europäische Kommission

Reihe und Nummer

Gesundheitsförderung Schweiz, Arbeitspapier 60

Zitierweise

Bezençon, V. (2021). *Die Anwendung von verhaltensorientierten Ansätzen auf staatliche Massnahmen. Internationale Analyse und Denkanstösse für die Gesundheitsförderung in der Schweiz*. Arbeitspapier 60. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.

Fotonachweis Titelbild

Typopress Bern AG

Auskünfte/Informationen

Gesundheitsförderung Schweiz, Wankdorffallee 5, CH-3014 Bern, Tel. +41 31 350 04 04, office.bern@promotionsante.ch, www.gesundheitsfoerderung.ch

Originaltext

Französisch

Bestellnummer

01.0413.DE 01.2022

Diese Publikation ist auch in französischer Sprache erhältlich (Bestellnummer 01.0413.FR 01.2022).

Download PDF

www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen

© Gesundheitsförderung Schweiz, Januar 2022

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	5
1 Terminologie	6
2 Einleitung	7
2.1 Spezifische Fragestellungen	7
2.2 Studiendesign	8
2.3 In den Fallstudien untersuchte Themen	8
2.4 Formen der institutionellen Ausgestaltung	8
2.5 Überblick über die Institutionen, die verhaltensorientierte Ansätze anwenden	9
2.6 Meilensteine der Anwendung verhaltensorientierter Ansätze im Service public	10
3 Überblick über die vier Fallstudien	11
3.1 Grossbritannien: Das Behavioural Insights Team als Impulsgeber	11
3.2 Deutschland: Die zentrale, aber diskrete Arbeit von Wirksam Regieren	13
3.3 Frankreich: Zentralisiert, aber relativ schwerfällig	14
3.4 Kanada: Ein modernes, vernetztes Modell mit zentraler Koordination	15
3.5 Zusammenfassung der Fallstudien: Gemeinsamkeiten und Unterschiede	16
4 Verhaltensorientierte Ansätze und multilaterale Organisationen	17
5 Verhaltensorientierte Ansätze und Covid-19	18
5.1 Verstärktes Interesse an verhaltensorientierten Ansätzen	18
5.2 Konkrete Beispiele zum Thema Covid-19	18
6 Vor- und Nachteile der verhaltensorientierten Ansätze	20
6.1 Vorteile der Anwendung verhaltensorientierter Ansätze auf staatliche Massnahmen	20
6.2 Kritik an den verhaltensorientierten Ansätzen aus Sicht der Politik	20
6.3 Weitere Kritikpunkte und Diskussionen	21
7 Bestandsaufnahme für die Schweiz	22
7.1 Verhaltensorientierte Ansätze und die Politik	22
7.2 Verhaltensorientierte Ansätze und die Bundesämter	22
7.3 Die Arbeit des BAG	22
8 Denkanstösse für die Anwendung von verhaltensorientierten Ansätzen	24
9 Anhang: Fallstudien nach Ländern	28
9.1 Grossbritannien: Das Behavioural Insights Team als Impulsgeber	28
9.2 Deutschland: Die zentrale, aber diskrete Arbeit von Wirksam Regieren	30
9.3 Frankreich: Zentralisiert, aber relativ schwerfällig	32
9.4 Kanada: Ein modernes, vernetztes Modell mit zentraler Koordination	34
10 Quellenverzeichnis	36

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Terminologie	6
Abbildung 2	Deskriptive Fallstudien, ergänzt durch Sekundärforschung	7
Abbildung 3	Formen der institutionellen Ausgestaltung	8
Abbildung 4	Verhaltensorientierte Ansätze weltweit	9
Abbildung 5	Positionierung	27

Management Summary

Weltweit wächst das Interesse daran, bei der Entwicklung staatlicher Massnahmen verhaltensorientierte Ansätze zu integrieren. Viele Staaten und zahlreiche multilaterale Organisationen nutzen solche Ansätze bereits. Dieses Arbeitspapier zeigt auf, wie andere Länder verhaltensorientierte Ansätze fördern und im Zusammenhang mit der Gesundheitsförderung oder dem Gesundheitswesen in den Service public integrieren. Untersucht werden Aspekte wie das Social Marketing, die Verhaltensökonomie und das «Nudging». Der Kontext von Covid-19 wird ebenfalls berücksichtigt, da das Interesse an verhaltensorientierten Ansätzen im Verlauf der Pandemie zugenommen hat.

Auch in der Schweiz finden diese Ansätze zunehmend grössere Beachtung. So hat das Bundesamt für Gesundheit kürzlich sein diesbezügliches Interesse mit einem Bericht (Miesler 2019) und einem Leitfaden (Peyer & Scherrer 2020) für seine Partnerinnen und Partner dokumentiert. Das vorliegende Arbeitspapier ergänzt diese Dokumente um einen internationalen Blick auf das Thema und will zum Nachdenken darüber anregen, wie wir verhaltensorientierte Ansätze koordiniert und verstärkt in die Gesundheitsförderung in der Schweiz integrieren können.

Verhaltensorientierte Ansätze ergänzen die strengeren regulatorischen Massnahmen. Sie können sehr kostengünstig und dennoch besonders wirksam sein. Sie ermöglichen uns, öffentliche Massnahmen zu entwickeln, zu testen und zu vergleichen, um schliesslich die geeignetsten auszuwählen. Allerdings werden verhaltensorientierte Ansätze auch kritisiert, und zwar paradoxerweise gleichzeitig als zu stark bevormundend und als zu liberal. Von der Bevölkerung werden sie dennoch im Allgemeinen gut angenommen.

Die Fallstudien aus Grossbritannien, Deutschland, Frankreich und Kanada illustrieren unterschiedliche Arten der institutionellen Ausgestaltung. Je nachdem, ob es sich um ein zentralisiertes, ein dezentralisiertes oder ein vernetztes Modell handelt, befassen sich unterschiedlich viele spezialisierte Teams damit, wie verhaltensorientierte Ansätze auf staatliche Massnahmen zur Gesundheitsförderung angewandt werden können. Es wurden diese vier Länder als Fallbeispiele ausgewählt, weil ihre institutionelle Ausgestaltung heterogen und andererseits ihre geografische, kulturelle und/oder politische Lage (Föderalismus) mit der Schweiz vergleichbar ist. Die Teams stützen sich bei ihrer Arbeit auf empirische Methoden – insbesondere auf randomisierte kontrollierte Studien – und ziehen Netzwerke von Fachpersonen hinzu.

Da im Bereich der verhaltensorientierten Ansätze nur relativ wenige Teams auf den Gesundheitssektor spezialisiert sind, ist die Datenlage hier entsprechend dünn. Dieser Bericht befasst sich mit der Entstehung dieser Teams und der allgemeinen Anwendung verhaltensorientierter Ansätze, um aus dieser Betrachtung Schlussfolgerungen für die Gesundheitsförderung zu ziehen.

Aus den Fallstudien ergeben sich neue Denkanstösse, die sich auf verschiedene Aspekte richten, darunter die institutionelle Ausgestaltung, der notwendige Erhalt eines Mandats und politischer Unterstützung, die Entwicklung von Fachwissen und dessen Integration in verhaltensorientierte Ansätze, die Anwendung verhaltensorientierter Ansätze auf breiter Basis, die Einhaltung hoher ethischer Standards und von Transparenz sowie die eigene Positionierung der Anspruchsgruppen bzw. Akteurinnen und Akteure. Diese Überlegungen stehen nun den Verantwortlichen auf Bundes- und Kantonsebene zur Verfügung, die ihre Massnahmen stärker auf verhaltensorientierte Ansätze stützen möchten.

1 Terminologie

Verhaltensorientierte Ansätze (englisch: «behavioural insights») im Service public sind evidenzbasierte Konzepte, deren Grundlagen experimentell oder mithilfe anderer Verfahren (etwa Umfragen, Tiefeninterviews, Fokusgruppen) ermittelt werden, die theoretisch in die Verhaltenswissenschaften (darunter vor allem Verhaltensökonomie, kognitive und soziale Psychologie, Marketing, Soziologie) eingebettet sind und die Qualität sowie die Effizienz staatlicher Massnahmen verbessern sollen¹.

Social Marketing ist ein verhaltensorientierter Ansatz, der Marketingkonzepte wie Segmentierung, Positionierung oder Markenbildung integriert, um das Verhalten einzelner Menschen oder der Gesellschaft zu deren eigenem Wohl zu beeinflussen.

Ein **Nudge** ist eine «Methode, das Verhalten von Menschen zu beeinflussen, ohne dabei auf Verbote und Gebote zurückgreifen oder ökonomische Anreize verändern zu müssen» (Thaler & Sunstein 2008, 6). Ein Nudge ist eines von verschiedenen Ergebnissen (Outputs) verhaltensorientierter Ansätze. In einer Cafeteria könnte ein Nudge beispielsweise so aussehen, dass gesunde Speisen gut sichtbar auf Augenhöhe präsentiert werden und ungesündere an weniger prominenter Stelle.

Ein **auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisiertes Team** ist eine Institution, die ihr Fachwissen über verhaltensorientierte Ansätze zur Entwicklung von staatlichen Massnahmen zur Verfügung stellt. Solche Teams werden oft als «Nudge Units» bezeichnet, auch wenn sie Massnahmen konzipieren, die über das Nudging hinausgehen.

Das 2010 in Grossbritannien gegründete **Behavioural Insights Team** ist das erste zentrale Team, das sich auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisiert hat.

Public Health England Behavioural Insights (PHE-BI) ist ein auf verhaltensorientierte Ansätze im Zusammenhang mit dem britischen Gesundheits-

wesen spezialisiertes Team. Public Health England hat am 1. Oktober 2021 alle seine Funktionen im Bereich Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung in zwei verschiedene Einheiten verlagert. Folglich wird die Einheit umbenannt.²

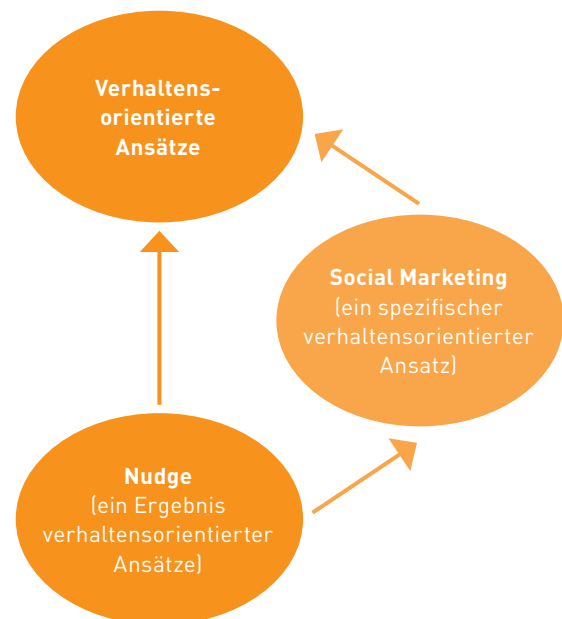
Die **Direction interministérielle de la transformation publique** (Interministerielle Direktion für die öffentliche Transformation) ist Sitz des Teams der französischen Regierung, das sich auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisiert hat.

Die **Unité de l'impact et de l'innovation** konzentriert sich als zentrales Team der kanadischen Regierung unter anderem auf verhaltensorientierte Ansätze.

Wirksam Regieren ist das auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisierte «Politiklabor» der deutschen Bundesregierung.

ABBILDUNG 1

Terminologie



¹ Adaptiert nach https://knowledge4policy.ec.europa.eu/behavioural-insights_en?etrans=de, <https://www.oecd.org/fr/gov/politique-reglementaire/behavioural-insights.html> und OECD (2019a).

² <https://www.gov.uk/government/publications/location-of-public-health-england-phe-functions-from-1-october-2021/public-health-system-reforms-location-of-public-health-england-functions-from-1-october> [Zugriff: 17.1.2022]

2 Einleitung

Ziel dieses Arbeitspapiers ist, zu erläutern, wie andere Länder verhaltensorientierte Ansätze (z. B. Social Marketing, Verhaltensökonomie und Nudging) fördern und in staatliche Massnahmen integrieren, die sich auf die Gesundheitsförderung oder das Gesundheitswesen im Allgemeinen beziehen. Auch soll die Diskussion um eine internationale Perspektive bereichert und zum Nachdenken darüber angeregt werden, wie verhaltensorientierte Ansätze innerhalb der Gesundheitsförderung in der Schweiz integriert, koordiniert und gefördert werden können.

2.1 Spezifische Fragestellungen

- Wie werden die verhaltensorientierten Ansätze in den jeweiligen Ländern und in multilateralen Organisationen institutionalisiert?
- Welche Kenntnisse sind für die Einführung von verhaltensorientierten Ansätzen erforderlich und wie wird dieses Wissen verbreitet?

- Welche Bereiche werden von den verschiedenen Teams typischerweise abgedeckt (fachspezifische oder interdisziplinäre Einheiten)?
- Wie kann die Zusammenarbeit zwischen der staatlichen und der regionalen Ebene aussehen?
- Welchen Einfluss hat Covid-19 auf die Anwendung verhaltensorientierter Ansätze?
- Welche Vor- und Nachteile haben verhaltensorientierte Ansätze im Zusammenhang mit staatlichen Massnahmen?

Die hier erhobenen und vorgestellten Daten basieren auf offiziellen Dokumenten und auf Gesprächen mit Expertinnen und Experten. Die Iteration dieser Daten mit den staatlichen Stellen oder den auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisierten Teams sowie die Vollständigkeit der Daten werden hier nicht thematisiert.

ABBILDUNG 2

Deskriptive Fallstudien, ergänzt durch Sekundärforschung

	Vorstudie	Fallanalyse	Zusammenfassung und Empfehlungen
Zentrale Quellen	<ul style="list-style-type: none"> • Länderübergreifende Berichte (Lourenço et al. 2016a; Afif et al. 2019; OECD 2017; Veglianti 2017) • Bücher (Thaler 2015; Halpern 2015) • Bericht (Miesler 2019) und Leitfaden des BAG (Peyer & Scherrer 2020) 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews • Länderübergreifende Berichte (Lourenço et al. 2016a; Afif et al. 2019; OECD 2017; OECD 2020) • Dokumente einzelner Länder und multinationaler Organisationen • Wissenschaftliche Beiträge • Bücher (Halpern 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallstudien • Interviews • Normative Berichte (OECD 2019a; OECD 2019b; Lourenço et al. 2016b; Halpern 2015; Halpern & Sanders 2016) • Wissenschaftliche Beiträge • Bücher (John 2018; Straßheim & Beck 2019) • Bericht (Miesler 2019) und Leitfaden des BAG (Peyer & Scherrer 2020)
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl der Fallbeispiele • Forschungsthemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse der Fallstudien nach Forschungsthemen • Forschungsergebnisse zur Rolle der verhaltensorientierten Ansätze in den multilateralen Organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kritik der verhaltensorientierten Ansätze • Strukturierte Denkanstösse • Einbettung in den Kontext der Schweiz

2.2 Studiendesign

Die Fallstudien beziehen sich auf Grossbritannien, Deutschland, Frankreich und Kanada. Ausserdem wurden bei der Analyse verschiedene multilaterale Organisationen wie die Weltbank, die Europäische Kommission, die Weltgesundheitsorganisation und die OECD berücksichtigt (siehe [Abbildung 2](#)).

2.3 In den Fallstudien untersuchte Themen

Die jeweiligen Forschungsthemen ergeben sich aus den Fragestellungen. Folgende Themen wurden behandelt:

- Entstehungsgeschichte
- Institutionelle Ausgestaltung
- Expertise der Teams
- Verbreitung des Fachwissens auf den verschiedenen Ebenen (staatlich, regional, lokal)
- Abgedeckte Bereiche (Gesundheit usw.)
- Governance, Finanzierung und Eigentumsverhältnisse
- Verhaltensorientierte Ansätze im Kontext von Covid-19

Die vier ausgewählten Fallbeispiele (Grossbritannien, Deutschland, Frankreich und Kanada) sind einerseits heterogen und haben andererseits hinsichtlich ihrer geografischen, kulturellen und/oder politischen Situation (Föderalismus) Ähnlichkeit mit der Schweiz. Da nur relativ wenige Teams, die verhaltensorientierte Ansätze entwickeln, auf den Gesundheitssektor spezialisiert sind, ist die Datenlage hier entsprechend dünn. Dieses Arbeitspapier befasst sich daher in umfassender Weise mit der Entstehung der Teams und der allgemeinen Anwendung verhaltensorientierter Ansätze, um aus dieser Betrachtung Schlussfolgerungen für die Gesundheitsförderung zu ziehen.

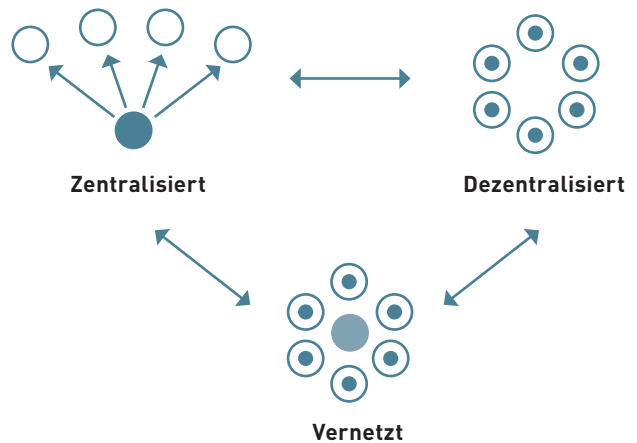
2.4 Formen der institutionellen Ausgestaltung

Im Wesentlichen gibt es drei Formen der institutionellen Ausgestaltung (Afif et al. 2018; Mukherjee & Giest 2020):

- **Zentralisiert:** Bei der Durchführung von Projekten, die sich auf die Verhaltenswissenschaften stützen, arbeitet eine Einheit oder ein zentrales Team mit den Departementen oder Ämtern zusammen. Fallbeispiele: Deutschland, Frankreich.
- **Dezentralisiert:** Es gibt kein zentrales Team. Die Departemente oder Ämter haben jeweils eigene Teams. Fallbeispiel: Grossbritannien (seit der Teilprivatisierung des Behavioural Insights Team).
- **Vernetzt:** Ein zentrales Team koordiniert die Entwicklung von verhaltensorientierten Ansätzen, wobei die Departemente und Ämter jeweils eigene Teams haben können, die diese Ansätze entwickeln. Fallbeispiel: Kanada.

ABBILDUNG 3

Formen der institutionellen Ausgestaltung



- Ministerium
- Auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisiertes Team
- Koordinationsstelle für die verhaltensorientierten Ansätze

Quelle: Adaptiert nach Mukherjee & Giest (2020) und Afif et al. (2019)

2.5 Überblick über die Institutionen, die verhaltensorientierte Ansätze anwenden

Verhaltensorientierte Ansätze werden von zahlreichen Ländern und multilateralen Organisationen genutzt. Gemäss der OECD wendeten im Jahr 2018 weltweit mehr als 200 Institutionen verhaltensorientierte Ansätze an.

ABBILDUNG 4

Verhaltensorientierte Ansätze weltweit



Quelle: Bericht der OECD (2018). <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights.htm> (Zugriff: 30.7.2021)

2.6 Meilensteine der Anwendung verhaltensorientierter Ansätze im Service public



³ <https://www.who.int/our-work/science-division/behavioural-insights/TAG-on-behavioural-insights-and-sciences-for-health-membership> (Zugriff: 30.7.2021)

3 Überblick über die vier Fallstudien



Grossbritannien

3.1 Das Behavioural Insights Team als Impulsgeber

Das 2010 gegründete Behavioural Insights Team war weltweit die erste Gruppe, die sich mit verhaltensorientierten Ansätzen befasste. Heute gilt es als Vorbild für zahlreiche ähnliche Teams weltweit, deren Entstehung es inspiriert oder an deren Aufbau es mitgewirkt hat. Nachdem es zunächst dem Premierminister unterstellt war, ist es inzwischen

als teilprivatisiertes Team sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Regierung tätig. Daher konnte es sich auch international ausrichten (mit Vertretungen in sieben Ländern). Schon während der Testphase erzielte das Behavioural Insights Team Erträge, die seine eigenen Kosten um das 22-Fache überstiegen, unter anderem durch Massnahmen in Bereichen wie dem Zahlungssinkasso (Steuern, Gebühren), der Energieeffizienz oder der Unterstützung von KMUs (BIT 2012).

Institutionelle Ausgestaltung

Das britische Modell ist **dezentralisiert**. Es gibt zahlreiche Abteilungen mit jeweils eigenen Teams für die Anwendung verhaltensorientierter Ansätze und ein Netzwerk, das den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis über Kenntnisse und Methoden fördert.

Ansatz und Tätigkeitsbereiche

Das Behavioural Insights Team widmet sich unterschiedlichsten Problemen unter Einsatz von Verhaltenstheorien und experimentellen Studien. Im Zusammenhang mit der Gesundheitsförderung hat es beispielsweise die Regierung in Bezug auf den regulatorischen Rahmen für E-Zigaretten beraten. Public Health England Behavioural Insights hat sich mit der (übermässigen) Verordnung von Antibiotika oder mit der Vorbeugung von Übergewicht bei Kindern befasst. Teams, die auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisiert sind, spielen eine wichtige Rolle bei den Massnahmen gegen Covid-19.

Expertise, Ressourcen und Governance

Das Behavioural Insights Team ist von acht Mitgliedern im Jahr 2010 auf 120 Mitarbeitende allein in London im Jahr 2021 gewachsen. Seine Kompetenzen verteilen sich unter anderem auf die Bereiche Statistik, Psychologie, Verhaltensökonomie und Politik. Public Health England Behavioural Insights hatte im Jahr 2018 fünf Mitarbeitende. Eigentümer des Behavioural Insights Teams sind die Mitarbeitenden, die Regierung und eine Stiftung. Das Team hat einen wissenschaftlichen Beirat, der für die Qualitätssicherung zuständig ist und seine Glaubwürdigkeit gewährleistet.

Beispielhafte Projekte

Public Health England Behavioural Insights entwickelte 2018 eine randomisierte kontrollierte Studie, die in einem Londoner Quartier durchgeführt wurde. Ihr Ziel war ein gesünderes Essensangebot in den Schulkantinen. Zu diesem Zweck wurde eine Checkliste mit Empfehlungen erstellt und getestet, welche die Organisation der Kantinen in Bezug auf Umweltbelange, Regeln und Verfahren betrafen. Die Auswertung ergab, dass sich die Schülerinnen und Schüler der Schulen, die diese Checkliste erhalten hatten, nach der Massnahme für gesündere Produkte entschieden⁴.

Im Jahr 2016 entwickelte Public Health England Behavioural Insights eine experimentelle Studie, die mit 17 Selecta-Verkaufsautomaten des «Leeds Teaching Hospitals NHS Trust» durchgeführt wurde. Ziel war ein gesünderes Produktangebot in den Krankenhäusern (PHEBI 2018). Wie die Studie zeigte, lässt sich nicht nur die Verfügbarkeit, sondern auch die Platzierung der gesunden Produkte in den Automaten optimieren. Da die Lösung auch kommerziell erfolgreich war, hat Selecta inzwischen alle 632 Automaten, die das Unternehmen an den NHS-Standorten in Grossbritannien betreibt, umgerüstet.

⁴ <https://www.local.gov.uk/case-studies/hounslow-healthy-choices-made-easy-secondary-school-trial> (Zugriff: 3.8.2021)



Deutschland

3.2 Die zentrale, aber diskrete Arbeit von Wirksam Regieren

Wirksam Regieren wurde 2015 gegründet, nachdem der Ruf nach grösserer Nähe zu den Bürgerinnen und Bürgern sowie mehr Wirksamkeit und Effizienz der öffentlichen Massnahmen laut wurde. Infolge anfänglicher Kritik am Konzept des Teams und seiner eher lautlosen Einführung ist Wirksam Regieren in der Öffentlichkeit bis heute relativ unbekannt (ausser in den Ministerien). Mit zunehmender Ge-

läufigkeit des Konzepts hat sich die Diskussion von den ideologischen oder politischen Grundlagen des Ansatzes auf die Projekte verlagert.

Wie eine deutsche Studie zur Akzeptanz von Gesundheits-Nudges (Kern 2021, 23) zeigt, sind die Menschen in Deutschland sehr offen gegenüber solchen Ansätzen. So schätzen 80 Prozent der Deutschen Nudging-Massnahmen im Bereich Bewegung als «sehr gut» oder «gut» geeignet ein, und 75 Prozent befürworten ernährungsbezogene Nudges.

Institutionelle Ausgestaltung

Wirksam Regieren ist in das Bundeskanzleramt eingegliedert. Es handelt sich um ein **zentralisiertes Modell**. Wirksam Regieren unterstützt die Ministerien darin, verhaltensorientierte Ansätze zu integrieren und randomisierte kontrollierte Studien zur Überprüfung von alternativen Strategien durchzuführen. Die Einbettung von Wirksam Regieren ins Kanzleramt begünstigt zwar seine politische Unterstützung, erleichtert aber nicht die Zusammenarbeit mit den Ländern.

Ansatz und Tätigkeitsbereiche

Mit dem Einsatz von (unter anderem) experimentellen und qualitativen Studien verfolgt Wirksam Regieren einen **interdisziplinären Ansatz**, der sich unter anderem auf Kognitionswissenschaft, Anwendererfahrung, Psychologie oder Organisationsverhalten stützt. Das Team ist in verschiedenen Bereichen aktiv. Im Rahmen der Gesundheitsvorsorge hat Wirksam Regieren experimentelle Studien zur Vorbeugung von Infektionen durchgeführt, beispielsweise wie mit Nudges die Impfbereitschaft oder die Krankenhaushygiene erhöht werden können.

Expertise, Ressourcen und Governance

Im Jahr 2018 gehörten dem Team vier Expertinnen und Experten aus den Bereichen Psychologie, Ökonomie, Erziehung/Bildung und Recht an. Zurzeit soll Wirksam Regieren zehn Mitglieder haben, die mit Expertinnen und Experten aus Ministerien, Universitäten und anderen Fachbereichen zusammenarbeiten. Um die Regierung zum Thema Covid-19 zu beraten, hat sich das Team stark auf die Expertise seines wissenschaftlichen Netzwerks gestützt.



Frankreich

3.3 Zentralisiert, aber relativ schwerfällig

Der Verband NudgeFrance wurde 2015 zur Förderung verhaltensorientierter Ansätze gegründet. Die Direction interministérielle de la transformation publique leitet das in die Regierung eingebettete

Team. Frankreich agiert bei der Anwendung verhaltensorientierter Ansätze auf staatliche Massnahmen eher zögerlich – und diskret (Zurückhaltung der Politik mit Blick auf Bevormundung, die Vereinfachung von Massnahmen sowie dezentrale Vorstösse).

Institutionelle Ausgestaltung

Das Team arbeitet **zentralisiert** im Rahmen der Direction interministérielle de la transformation publique, wobei seine **Expertise dezentral verfügbar sein soll**. Das zentrale Team bietet eine Begleitung an. Die einzelnen Projekte werden somit gemeinsam von der Direktion und einer öffentlichen Stelle durchgeführt. Zum Zweck des Wissensaustauschs leitet die Direktion ausserdem eine Wissenschaftsgemeinde aus dem Bereich der Verhaltenswissenschaften.

Ansatz und Tätigkeitsbereiche

Projekte werden in verschiedenen Bereichen wie etwa Gesundheitsförderung (z. B. vernünftige Nutzung der modernen Medien bei Kindern und Jugendlichen) durchgeführt. Die Direction interministérielle de la transformation publique hat im Jahr 2018 einen Call for Proposals lanciert, um verhaltensorientierte staatliche Massnahmen zu fördern und finanziell zu unterstützen (insbesondere Projekte, die randomisierte kontrollierte Studien einsetzen); Budget: eine Million Euro, mit dem Ziel einer strukturierten Einführung von verhaltensorientierten Ansätzen in der Öffentlichkeit.

Expertise, Ressourcen und Governance

Wie es aussieht, wurde das Team innerhalb der Direction interministérielle de la transformation publique zwischen 2018 und 2021 um zwei Personen auf vier Personen erweitert. Das Team ist also nach wie vor relativ klein. Es wurde intensiv in Anspruch genommen, um die Regierung bei ihren Massnahmen gegen die Covid-19-Pandemie zu unterstützen.

Beispielhafte Projekte

Verbesserung der Präventivmassnahmen gegen Schlafmangel bei Kindern⁵

Die Direction interministérielle de la transformation publique zeigt auf, mit welchen Hebeln sich eine stärkere Mitarbeit der Eltern zur Vorbeugung von Schlafmangel bei Kindern erzielen lässt. Empfohlen wird eine positive Verstärkung, die sich an den Motiven der Eltern orientiert und dokumentierte kognitive Motivatoren nutzt, wie Affekt, Ego, Verlustaversion oder Unterlassungsbias.

«Tricks» für mehr Lust auf Bewegung im Alltag⁶

Das Ministerium für Sport und die Plattform «Bougez chez vous» (etwa: mehr Sport daheim) geben vier von den Verhaltenswissenschaften inspirierte Empfehlungen ab: 1) Anlegen einer Playlist für die sportlichen Aktivitäten, 2) sich selbst belohnen, 3) Bewegung mit angenehmen Aktivitäten verbinden und 4) abwechslungsreiches Training.

⁵ Direction interministérielle de la transformation publique: «Sommeil et réussite scolaire. Rapport d'exploration», Februar 2021, 22–23. https://www.modernisation.gouv.fr/files/2021-06/rapport_dexploration_maj_mars_2021_com.pdf (Zugriff: 5.10.2021)

⁶ <https://bougezchezvous.fr/posts/nos-trucs-pour-avoir-envie-de-faire-du-sport-au-quotidien> (Zugriff: 5.10.2021)



Kanada

3.4 Ein modernes, vernetztes Modell mit zentraler Koordination

Das erste Team (Ontario Behavioural Insights Unit) wurde im Jahr 2013 auf Provinzebene eingerichtet. Auf Bundesebene folgten 2014 ein Team, das sich auf Arbeit und soziale Entwicklung spezialisierte (Employment and Social Development Canada), die

Unité de l'impact et de l'innovation (UII) sowie 2015 das Team für die Koordination. Seither sind zahlreiche weitere auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisierte Teams auf unterschiedlichen Ebenen entstanden. Die Ziele der Unité de l'impact et de l'innovation sind ambitioniert: Das Team soll komplexe Probleme im Bereich der öffentlichen Massnahmen lösen.

Institutionelle Ausgestaltung

Die Unité de l'impact et de l'innovation hat ihren Sitz im «Zentrum der Macht» (Sekretariat des Premierministers), während die anderen Units oder Teams in den einzelnen Departementen, Provinzen oder Städten angesiedelt sind. Kanada hat sich für ein vernetztes Modell entschieden, das von der Unité de l'impact et de l'innovation vor allem mithilfe eines regierungsinternen Netzwerks koordiniert wird, neben einem zweiten Netzwerk, das auch die Provinzen und Städte einschliesst.

Ansatz und Tätigkeitsbereiche

Die Unité de l'impact et de l'innovation ist an öffentlichen Massnahmen aller Art beteiligt (z. B. Opioidkrise im Bereich Gesundheit). Im März 2020 richtete sie ihre Aktivitäten neu auf die Covid-19-Pandemie aus. Dabei setzt sie vor allem auf eine experimentelle Vorgehensweise. Ein eigenes System sorgt dafür, dass die Provinzen und die Städte ebenfalls von der Unité de l'impact et de l'innovation unterstützt werden können.

Expertise, Ressourcen und Governance

Die Unité de l'impact et de l'innovation hat etwa 16 Mitarbeitende, darunter zwei Fachpersonen für verhaltensorientierte Ansätze. Im Rahmen eines Fellowship-Programms können Forschende engagiert werden, die das Fachwissen auch verbreiten. Über ein Partnerprogramm sind bei Bedarf wissenschaftliche Expertinnen und Experten verfügbar. Schliesslich gibt es noch einen Beirat, dem höhere Kader (u. a. aus der Privatwirtschaft und dem Hochschulbereich) angehören und der die Unité de l'impact et de l'innovation berät.

Beispielhaftes Projekt

Die kanadische Gesundheitsbehörde (Public Health Agency of Canada) hat von 2013 bis 2016 das Projekt «Using air miles to treat obesity» (etwa: Flugmeilen für den Kampf gegen Übergewicht) durchgeführt. Im Rahmen des Projekts wurden in Fitnessstudios als Anreiz Flugmeilen gutgeschrieben. Für zwei Besuche im Studio gab es eine Meile; wer mindestens dreimal pro Wochenende trainierte, erhielt 20 Meilen (OECD 2017, 231–234).



Zusammenfassung der Fallstudien

3.5 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Gemeinsamkeiten

- Wachsendes Interesse an der Anwendung verhaltensorientierter Ansätze.
- Konzentration auf empirische Verfahren, insbesondere auf randomisierte kontrollierte Studien.
- Multidisziplinäre Teams.
- Mobilisierung wissenschaftlicher Expertinnen und Experten.
- Tendenz zur Dezentralisierung (ausser in Deutschland).
- Die auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisierten Teams sind in der Regel multidisziplinär ausgerichtet; es gibt aber inzwischen auch «themenspezifische» Teams, etwa für den Bereich Gesundheit⁷.
- Beratung im Zusammenhang mit Covid-19.

Unterschiede und Besonderheiten

- Die auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisierten Teams stehen in einem unterschiedlich engen Verhältnis zur jeweiligen Regierung.
- Die Ausgereiftheit der Ansätze, die institutionelle Ausgestaltung sowie die Anzahl der beteiligten Personen unterscheiden sich stark von Land zu Land.
- Die institutionelle Ausgestaltung ist in der Regel durch die Kultur des jeweiligen Landes geprägt.
- Bei der Verbreitung des Fachwissens (z. B. Projektausschreibungen, Fellowship-Programme, Netzwerk) gibt es Besonderheiten.

⁷ Auf Gesundheitsthemen spezialisierte Teams sind unter anderem: Public Health England Behavioural Insights (bis 1. Oktober 2021), Research Services and Policy Unit (Irland), Department of Health Behavioural Economics and Research Team (BERT, Australien). Über diese Gesundheitsteams, die üblicherweise in ein Gesundheitsdepartement integriert sind, ist relativ wenig bekannt.

4 Verhaltensorientierte Ansätze und multilaterale Organisationen

Die Weltbank hat eine «Mind, Behavior, and Development Unit» (eMBeD), die sich bei der Effizienzsteigerung von Entwicklungsmassnahmen auf verhaltensorientierte Ansätze stützt. Ihre Fachleute arbeiten unter anderem mit den Regierungen zusammen, um verhaltensorientierte Massnahmen für den Kampf gegen die Armut und für mehr Gleichheit, insbesondere im Gesundheitsbereich, zu entwickeln und zu beurteilen (World Bank 2015)⁸.

Die Europäische Kommission hat ein Competence Centre on Behavioural Insights, das Forschung im Bereich der Verhaltenswissenschaften treibt, Fachwissen zur Verfügung stellt und Fachkompetenzen in Abhängigkeit vom Bedarf der Kommissionsabteilungen und der Strategieentwicklung innerhalb der Europäischen Union erweitert⁹.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) unterstützt die Länder technisch und fachlich im Zusammenhang mit verhaltensorientierten Ansätzen für Gesundheitsmassnahmen. Zur Koordination, Harmonisierung und Verstärkung dieser Arbeiten wurde 2020 eine Leuchtturinitiative ins Leben gerufen (Manning et al. 2020; WHO 2020a). Eine neu eingerichtete Gruppe anerkannter Expertinnen und Experten wurde insbesondere mit der Planung der systematischen Integration von Verhaltensperspektiven in die Aktivitäten der WHO beauftragt¹⁰.

Viele andere multilaterale Organisationen haben bei der Entwicklung ihrer Aktivitäten und Dienstleistungen verhaltensorientierte Ansätze berücksichtigt oder fördern diese (u. a. die OECD¹¹ und die UNO¹²). Die UNICEF hat den grössten Personalbestand: Mehr als 400 Mitarbeitende befassen sich mit Verhaltensänderungen und sozialen Veränderungen (Manning et al. 2020). Einen Überblick über die Anwendung verhaltensorientierter Ansätze durch internationale Organisationen geben Manning et al. (2020).

⁸ www.worldbank.org/embed. Anmerkung: Die Weltbank geht in ihrem Jahresbericht 2015 über die weltweite Entwicklung auch auf verhaltensorientierte Ansätze ein, was zeigt, welche Bedeutung die Bank diesen zumisst (World Bank 2015).

⁹ https://knowledge4policy.ec.europa.eu/behavioural-insights_en?etrans=de (Zugriff: 3.8.2021)

¹⁰ <https://www.who.int/our-work/science-division/behavioural-insights/TAG-on-behavioural-insights-and-sciences-for-health-membership> (Zugriff: 3.8.2021)

¹¹ <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights.htm> (Zugriff: 3.8.2021)

¹² Siehe beispielsweise Shankar & Foster (2016).

5 Verhaltensorientierte Ansätze und Covid-19

5.1 Verstärktes Interesse an verhaltensorientierten Ansätzen

Gemäss den mit verschiedenen Expertinnen und Experten auf internationaler Ebene geführten Gesprächen wuchs durch Covid-19 das Interesse an verhaltensorientierten Ansätzen und ihrem wirksamen Einsatz:

- Die Pandemie scheint das Interesse an verhaltensorientierten Ansätzen zu verstärken, weil bei der Lösung der konkret anstehenden Probleme das menschliche Verhalten eine grosse Rolle spielt (z. B. wie lässt sich die Bevölkerung dazu bewegen, Masken zu tragen oder die Abstandsregeln einzuhalten?).
- Es ist bezeichnend, dass die Regierungen, die über eigene Teams für die Entwicklung verhaltensorientierter Ansätze verfügen, diese während der Pandemie mobilisiert haben. So konnten sie mit schnellen Antworten rechnen, da die nötige Expertise und die Koordinationsmechanismen bereits vorhanden waren (OECD 2020).
- Verhaltensorientierte Ansätze wurden vor allem genutzt, um die Kommunikation oder die Technologie zu verbessern (insbesondere durch Apps fürs Contact Tracing); sie könnten jedoch viel umfassender eingesetzt werden (OECD 2020).
- Internationale Organisationen wie die Weltgesundheitsorganisation haben Konzepte und Tools entwickelt, um Verhaltensänderungen im Zusammenhang mit Covid-19 herbeizuführen, etwa in Bezug auf das Social Distancing, das Tragen von Masken oder das Impfen (WHO 2021; WHO 2020b)¹³.

5.2 Konkrete Beispiele zum Thema Covid-19



Grossbritannien

Grossbritannien setzt bei seinen Covid-19-Massnahmen entschieden auf verhaltensorientierte Ansätze, insbesondere über Public Health England Behavioural Insights und das Behavioural Insights Team. Die Regierung hat eine ähnliche Covid-19-Taskforce wie die Schweiz eingeführt und diese mit einer auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisierten Untergruppe ergänzt. Die Empfehlungen sind in verschiedene Massnahmen eingeflossen (Verordnungen, Mitteilungen, Kommunikation, Marketing, Einrichtung von Dienstleistungen). Ausserdem werden sämtliche von der Regierung zum Thema Covid-19 herausgegebenen Vorschriften von Public Health England Behavioural Insights (bis 1. Oktober 2021) beurteilt. (OECD 2020)



Frankreich

Im Jahr 2020 setzte die Regierung bei ihren Massnahmen (Kommunikation, schnelle Verhaltensdiagnosen auf der Grundlage von Interviews oder Umfragen, Empfehlungen in verschiedenen Bereichen) sehr stark auf das Fachwissen des auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisierten Teams innerhalb der Direction interministérielle de la transformation publique. (OECD 2020)

¹³ Weitere Quellen zu verhaltensorientierten Ansätzen im Zusammenhang mit Covid-19: Bericht der OECD (OECD 2020); die Berichte oder Blogs des BIT (www.bi.team/our-work/covid-19); International Social Marketing Association (socialmarketing.org/covid-19); Instrument der WHO für verhaltensbezogene Erkenntnisse zu Covid-19 (<https://www.euro.who.int/de/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/publications-and-technical-guidance/risk-communication-and-community-engagement/who-tool-for-behavioural-insights-on-covid-19>) (Zugriff jeweils am 3.8.2021).



Kanada

In Kanada verlagerte die Unité de l'impact et de l'innovation ihre Ausrichtung, um ihre Expertise für die Bewältigung der Pandemie zur Verfügung zu stellen. Sie leitete beispielsweise die Einführung des Instruments der WHO für Verhaltensanalysen im Zusammenhang mit Covid-19 und führte eine Reihe von Studien über die Wirkung verschiedener Mitteilungen in Bezug auf Verhaltensweisen – wie Händewaschen oder Social Distancing – durch. (UII 2020)

6 Vor- und Nachteile der verhaltensorientierten Ansätze

Verhaltensorientierte Ansätze stützen sich auf systematische, empirische Analysen menschlichen Verhaltens. Anders als herkömmliche Wirtschaftsmodelle sehen sie den Menschen nicht als ein ausschliesslich rational entscheidendes Wesen, sondern berücksichtigen auch seine systematischen Verzerrungen. Indem sie unterschiedliche Disziplinen (u. a. Psychologie, Ökonomie, Soziologie oder Neurowissenschaften) einbeziehen, ermöglichen sie ein theoretisches und empirisches Verständnis davon, wie Menschen sich in der Realität verhalten (und nicht nur nach Modellen, OECD 2019a). Diese Ansätze wurden ausreichend diskutiert, sodass wir ihre Vor- und Nachteile nachfolgend kurz zusammenfassen können.

6.1 Vorteile der Anwendung verhaltensorientierter Ansätze auf staatliche Massnahmen

Unter anderem die folgenden Vorteile verhaltensorientierter Ansätze werden immer wieder genannt (z. B. Benartzi et al. 2017; OECD 2019a; Sunstein 2014; Thaler 2015):

- Sie können sehr kostengünstig sein und dennoch besonders wirksam. Ihr Kosten-Nutzen-Verhältnis ist oft besser als bei traditionellen Instrumenten wie etwa den wirtschaftlichen Anreizen.
- Sie ermöglichen uns, öffentliche Massnahmen zu entwickeln, zu testen und zu vergleichen, um schliesslich die geeignetsten auszuwählen.
- Sie bieten zusätzliche, innovative Möglichkeiten für die Entwicklung öffentlicher Massnahmen. Somit ergänzen sie andere Ansätze und können bei gleichzeitiger Anwendung deren Wirksamkeit erhöhen.
- Verhaltensorientierte Ansätze im Allgemeinen und Nudges im Besonderen zielen nicht darauf ab, Menschen gegen ihren Willen zu beeinflussen, sondern wollen ihnen beim Erreichen ihrer eigenen Ziele helfen (ohne ihre Wahlmöglichkeiten einzuschränken).

Ein Beispiel zur Prävention von Verkehrsunfällen:

Es ist wichtig, die Ursachen von bestimmten menschlichen Verhaltensweisen zu kennen – beispielsweise Schlafmangel als Unfallursache. Im Falle der Verkehrssicherheit können gesetzgeberische Massnahmen mit wirksamen weiteren Massnahmen ergänzt werden, zum Beispiel durch Fahrbahnmarkierungen, die beim Überfahren laute Geräusche erzeugen und Autofahrende «wachrütteln», damit sie in ihrer Spur bleiben.

6.2 Kritik an den verhaltensorientierten Ansätzen aus Sicht der Politik

Die Kritikpunkte lassen sich in zwei Gruppen zusammenfassen: zu freizügig oder zu stark bevormundend (Tyers 2019).

Zu freizügig

- Vorwiegend in Grossbritannien geäusserte Kritik – vor allem, als die Konservativen das Behavioural Insights Team ins Leben riefen.
- Durch Nudges würden schwierigere und wirksamere politische Entscheide (z. B. Steuern) vermieden.
- Durch Nudges liessen sich keine tief verwurzelten Einstellungen und Gewohnheiten, die den Verhaltensweisen zugrunde liegen, ändern.

Zu stark bevormundend

- Vorwiegend in den Vereinigten Staaten geäusserte Kritik – vor allem, als die Demokraten das zentrale Team für verhaltensorientierte Ansätze (Social and Behavioral Sciences Team) gründeten.
- Nudges seien manipulativ, entmündigend und Ausdruck einer rational denkenden Elite gegenüber einer irrationalen Bevölkerung. Das Postulat 19.4625 [«Staatliches Schubsen hinterfragen»](#) und die Interpellation 20.4158 [«Verhaltensökonomie und staatliche Manipulation»](#) von Nationalrat Thomas Burgherr (2019, 2020) gehen in diese Richtung.

Die Kritik durch die Politik ist jeweils als Reaktion auf die genannten Beispiele zu verstehen: Menschen empfinden die Anwendung verhaltensorientierter Ansätze auf staatliche Massnahmen in dem Masse als ethisch, in dem die zur Erläuterung angeführten Beispiele ihrer politischen Einstellung entsprechen (Tannenbaum et al. 2017). Tatsächlich gibt es relativ wenig Kritik (OECD 2017).

6.3 Weitere Kritikpunkte und Diskussionen

Weitere Kritikpunkte (zusammengefasst z.B. von Straßheim 2019, Straßheim & Beck 2019 sowie John 2018) sind unter anderem folgende:

- Nudges zielen vor allem darauf ab, Verzerrungen der Zielgruppe auszugleichen (d. h. die systematischen Abweichungen vom «rationalen» Denken). Allerdings sind auch die Personen, die Massnahmen entwickeln, nicht frei von solchen Verzerrungen.
- Verhaltensorientierte Ansätze funktionieren besser, wenn sie zusammen mit anderen Konzepten, wie beispielsweise Regulierungen, angewendet werden.
- Die Massnahmen orientieren sich teilweise zu sehr an der Verhaltensökonomie und vernachlässigen kulturelle Mechanismen.

Der Grossteil der Bevölkerung befürwortet die Anwendung verhaltensorientierter Ansätze auf staatliche Massnahmen; insbesondere Nudges finden Zustimmung (Hagman et al. 2015; KErn 2021; Loibl et al. 2018; Reisch & Sunstein 2016; Sunstein et al. 2018).

Antworten auf die genannten Kritikpunkte finden sich in den oben zitierten Publikationen und beispielsweise bei Halpern (2015) und Sunstein (2015a, 2015b, 2016).

Fazit

Auch wenn diese Ansätze Debatten auslösen, werden sie im Allgemeinen doch von der Bevölkerung akzeptiert. Es ist kein Fall bekannt, in dem ein Team, das verhaltensorientierte Ansätze entwickelte, gescheitert wäre. Dennoch können sich die Kritikpunkte auf die Entwicklung von verhaltensorientierten Ansätzen auswirken. Fehlende politische Unterstützung gilt als eine der grössten Hürden.

7 Bestandsaufnahme für die Schweiz

7.1 Verhaltensorientierte Ansätze und die Politik

In der Schweiz wurden verhaltensorientierte Ansätze und Nudging bereits auf nationaler politischer Ebene diskutiert:

- Insbesondere hat Nationalrat Thomas Burgherr im Postulat 19.4625 «Staatliches Schubsen hinterfragen» (2019) den Bundesrat gebeten, einen Bericht über die Anwendung von Nudging beim Bund vorzulegen, der vor allem auf die gesetzlichen und ethischen Grundlagen (Manipulation, Bevormundung, Transparenz) des «Schubsens» eingeht. Der Bundesrat hat die Ablehnung des Postulats beantragt und dies damit begründet, dass es eine gesetzliche Grundlage gebe, auf die der Bund und die Verwaltung jederzeit zurückgreifen können. Allerdings sei die gebotene Transparenz zu gewährleisten.
- Es folgte die Interpellation 20.4158 «Verhaltensökonomie und staatliche Manipulation» von Nationalrat Burgherr (2020) zu den im Wesentlichen gleichen Themen wie das Postulat. Der Bundesrat verweist in seiner Antwort auf die vorhandene gesetzliche Grundlage, auf die relativ niedrigen Kosten der Nudges, die geltenden Transparenzregeln und die drei wichtigsten Ämter, die diese anwenden.

7.2 Verhaltensorientierte Ansätze und die Bundesämter

Mehrere Bundesämter haben sich bereits mit verhaltensorientierten Ansätzen befasst, darunter vor allem das Bundesamt für Umwelt (BAFU), das Bundesamt für Energie (BFE) und das Bundesamt für Gesundheit (BAG). Das BAFU hat beispielsweise, wie der Bundesrat in seiner Antwort auf die Interpellation Burgherr (2020) feststellt, einen Leitfaden erstellt, um die Wirksamkeit der bestehenden Regelungen mithilfe der Verhaltensökonomie zu verbessern. Die Abteilung Prävention nichtübertrag-

barer Krankheiten des BAG hat unter Mitwirkung externer Auftragnehmer im Jahr 2019 für ihre Partnerinnen und Partner einen Bericht über verhaltensorientierte Ansätze erstellt (Miesler 2019) sowie im Jahr 2020 einen Leitfaden zur Verhaltensökonomie 2020 (Peyer & Scherrer 2020).

In seiner Antwort auf die Interpellation Burgherr (2020) weist der Bundesrat darauf hin, dass die drei genannten Bundesämter in den Jahren 2015 bis 2020 im Zusammenhang mit verhaltensökonomischen Themen insgesamt rund 425 000 Franken für externe Mandate ausgegeben haben. Verhaltensorientierte Ansätze werden je nach Amt unterschiedlich stark berücksichtigt: Einige Ämter wenden die Ansätze direkt in ihren Projekten an, andere wiederum organisieren einen informellen Austausch (Interview).

7.3 Die Arbeit des BAG

Sein Fachwissen über verhaltensorientierte Ansätze bezieht das BAG bzw. seine Abteilung Prävention nichtübertragbarer Krankheiten von den jeweiligen Auftragnehmern. Eine direkte Anwendung dieser Ansätze auf die Bevölkerung sieht das BAG nicht vor (Antwort des Bundesrats auf die Interpellation Burgherr 2020). Die Abteilung Prävention nichtübertragbarer Krankheiten hat zwei Dokumente (mit-)verfasst, die sich im Wesentlichen an die Partnerinnen und Partner der Nationalen Strategie zur Prävention nichtübertragbarer Krankheiten und der Nationalen Strategie Sucht wenden (insbesondere an die Gesundheitsligen und andere kantonale Akteurinnen und Akteure):

- Der BAG-Bericht (Miesler 2019) gibt einen ersten Überblick über verhaltensorientierte Ansätze, um aufzuzeigen, inwiefern diese hilfreich sein können.
- Der Leitfaden zur Verhaltensökonomie (Peyer & Scherrer 2020) soll den Partnerinnen und Partnern des BAG zu mehr Effizienz verhelfen, indem er ihnen zeigt, wie sie ihre Zielgruppen präziser

ansprechen und die öffentlichen Mittel für ihre Projekte und Massnahmen in den Bereichen Gesundheitsförderung und Prävention effizienter einsetzen können. Er stellt unter anderem Instrumente vor, die sich aus den verhaltensorientierten Ansätzen ableiten und sich auf drei Szenarien beziehen:

1. effiziente Kommunikation;
2. Attraktivitätssteigerung bei den Angeboten;
3. stärkere Einbindung der Online-Gemeinschaft.

Der Leitfaden, der sich noch in der Erprobungsphase befindet, kann als Grundlage für Workshops genutzt werden.

Die verhaltensorientierten Ansätze könnten auch abteilungsintern angewendet werden; dies ist allerdings nicht ihr eigentlicher Zweck.

8 Denkanstösse für die Anwendung von verhaltensorientierten Ansätzen

Die unten aufgeführten sechs Punkte sollen Denkanstösse zur Ergänzung der Massnahmen liefern, die der Bund bereits heute insbesondere im Bundesamt für Gesundheit umsetzt. Es geht hier darum, auf der Grundlage internationaler Studien zu skizzieren, wie die institutionellen Akteurinnen und Akteure im Bereich der Gesundheitsförderung in der Schweiz den Einsatz von verhaltensorientierten Ansätzen zur Verstärkung gesundheitsfördernder Verhaltensweisen entwickeln, strukturieren und fördern könnten.

Denkanstösse in sechs Bereichen zur Ergänzung der bereits eingeführten Massnahmen des Bundes

- 1 Institutionelle Ausgestaltung
- 2 Politische Unterstützung
- 3 Personal und Fachwissen
- 4 Prozesse, Methoden und Umsetzung
- 5 Ethik und Transparenz
- 6 Positionierung der Anspruchsgruppen

Die genannten Denkanstösse für die Entwicklung von verhaltensorientierten Ansätzen im Bereich der Gesundheitsförderung in der Schweiz basieren auf verschiedenen Schlüsseldokumenten (OECD 2019a, OECD 2019b, Lourenço et al. 2016b, Halpern 2015, Halpern & Sanders 2016) sowie auf der Dokumentation der Fallstudien und den in diesem Zusammenhang durchgeführten Interviews.

1 Institutionelle Ausgestaltung

- **Entwicklung eines koordinierten Netzwerkmodells**
- **Integration der zentralen Akteurinnen und Akteure**

Mittelfristig scheint für die Schweiz und ihr föderales System ein Netzwerkmodell, das von einer zentralen Einheit (Unit), also einem zentralen Team, entwickelt und koordiniert wird, am besten geeignet. Diese Einheit würde auch die Verbreitung des Fachwissens übernehmen und die Massnahmen beim Bund, in den Kantonen und auf lokaler Ebene unterstützen. Als Vorbild könnte hier Kanada dienen. International scheinen die dezentralisierten Netzwerkmodelle am effizientesten zu sein.

Es spricht nichts dagegen, das Gesundheitswesen als ersten Bereich für die Gründung eines auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisierten Teams auszuwählen. Auch in anderen Ländern wurden vor der Einrichtung einer zentralen, fächerübergreifenden Einheit zunächst einzelne Teams für spezifische Bereiche geschaffen (etwa in Kanada).

Bei einem Netzwerkmodell ist es wichtig, dass Fachwissen über verhaltensorientierte Ansätze auf kantonaler Ebene (etwa in den kantonalen Diensten oder Verbänden im Bereich Gesundheitsförderung) oder sogar auf Gemeindeebene vorhanden ist. Es muss jedoch nicht zwingend in einem auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisierten Team gebündelt sein, denn dessen Einrichtung ist abhängig von der Grösse des Einzugsgebiets und der Anzahl der Projekte. Wird die Bildung eines solchen Teams ins Auge gefasst, kann es sich auszahlen, es im Umfeld der Entscheidungstragenden einzurichten (etwa in der Bundeskanzlei, wenn das Team departementsübergreifend arbeitet) – so wie in Kanada und Deutschland oder in Grossbritannien zu Beginn der Arbeit des Behavioural Insights Team. Soll sich das Team auf Gesundheitsthemen fokussieren, könnte es auch im Generalsekretariat des eidgenössischen Departements des Innern oder im BAG angesiedelt sein.

2

Politische Unterstützung**• Politische Unterstützung und Erhalt eines politischen Mandats**

Es ist wichtig, sich die politische Unterstützung der Parteien zu sichern, indem man beispielsweise:

- die Positionierung und die Mission des Teams so wählt, dass sie zu den Programmen der Parteien in der Schweiz passen;
- die Aktivitäten des Teams zunächst auf eher «neutrale», aber sehr wirkungsvolle Massnahmen ausrichtet;
- die verhaltensorientierten Ansätze durch konkrete Beispiele veranschaulicht.

Unterstützung auf Regierungsebene (wie in Grossbritannien, wo der Premierminister die Gründung des Behavioural Insights Team öffentlich unterstützt hat) und auf Verwaltungsebene (der «Cabinet Secretary», der höchste Beamte des Landes, erhält den Vorsitz im Behavioural Insights Team) sind wichtige Erfolgsfaktoren.

Es empfiehlt sich, ein politisches Mandat zu erlangen und die Mission sowie die Ziele des auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisierten Teams klar zu definieren. Insbesondere sollte klargestellt werden, dass:

- das Team sich nicht nur auf Nudging konzentriert, sondern bei der Entwicklung von Massnahmen ganz allgemein menschliche Verhaltensweisen berücksichtigt;
- die verhaltensorientierten Ansätze bestehende Massnahmen nicht ersetzen, sondern ergänzen sollen.

3

Personal und Fachwissen**• Verschiedene Wege der Entwicklung und Integration von Expertise**

Expertise kann auf folgenden Wegen entwickelt und in verhaltensorientierte Ansätze integriert werden:

- Bildung eines Teams mit geeigneten Kompetenzen und Erfahrung/Kenntnissen in Bezug auf öffentliche Massnahmen, Verhaltenswissenschaften (u. a. Psychologie, Verhaltensökonomie, Social Marketing), statistische Methodik und Auswertung, zwischenmenschliche Kommunikation und Management.
- Einrichtung eines Systems, um Kapazitäten für verhaltensorientierte Ansätze innerhalb der verschiedenen Behörden zu entwickeln (auf Ebene des Bundes, der Kantone und der Gemeinden). Die Europäische Kommission und Grossbritannien haben beispielsweise ein Schulungsprogramm zum Thema verhaltensorientierte Ansätze aufgelegt; Kanada hat ein Fellowship-Programm eingeführt.
- Aktive Mitwirkung in internationalen Netzwerken für die Anwendung von verhaltensorientierten Ansätzen auf öffentliche Massnahmen (etwa im Verband Behavioral Science and Policy Association).
- Einrichtung eines externen Netzwerks für spezifische Expertise, etwa durch:
 - Einrichtung eines wissenschaftlichen Beirats mit renommierten Expertinnen und Experten;
 - Aufbau von Partnerschaften mit Universitäten, etwa indem Doktorierende gefördert werden, die in das auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisierte Team integriert sind, aber unter Aufsicht von Professorinnen oder Professoren arbeiten.

4 Prozesse, Methoden und Umsetzung

• Breite Anwendung von verhaltensorientierten Ansätzen

Hier einige Anregungen für die Anwendung von verhaltensorientierten Ansätzen:

- Starke empirische Ausrichtung unter Einsatz verschiedener Methoden – wie etwa randomisierte kontrollierte Studien – mit dem Ziel, quantifizierte Ergebnisse zu erhalten, die Ansätze zu legitimieren und noch bessere Ergebnisse zu erzielen.
- Anwendung der verhaltensorientierten Ansätze nicht nur auf die Auslegung von Massnahmen, sondern auch auf Verhaltensanalysen, etwa um Hürden für bestimmte Verhaltensweisen zu erkennen.
- Anwendung der verhaltensorientierten Ansätze:
 - von Beginn an bei der Entwicklung staatlicher Massnahmen und nicht erst am Schluss zur Verbesserung der Umsetzung;
 - nicht nur, um das Verhalten der Bürgerinnen und Bürger besser zu verstehen, sondern auch das von Organisationen (wie etwa Unternehmen, Belegschaften, Regulierungsstellen und andere).
- Massnahmen entwickeln, die sich nicht nur in (unbewusst wirkenden) Nudges erschöpfen, sondern auch «Nudges plus» berücksichtigen, die bei den Zielgruppen eine bewusste Reflexion auslösen (ein Nudge ist demnach eine für eine bestimmte Zielgruppe vorgegebene Entscheidung, während ein «Nudge plus» der Zielgruppe verdeutlicht, dass es sich um eine vorgegebene Entscheidung handelt) sowie alle weiteren Massnahmen, die je nach Kontext sinnvoll wären.
- Messung auch der langfristigen Effekte.

5 Ethik und Transparenz

• Einhaltung hoher Standards in Bezug auf Ethik und Transparenz

Förderlich für die erfolgreiche Umsetzung von verhaltensorientierten Ansätzen ist ein Klima des Vertrauens. Daher sollten folgende Aspekte beachtet werden:

- Veröffentlichung aller durchgeführten Studien und ihrer Ergebnisse (ob signifikante Effekte zu verzeichnen sind oder nicht). BETA, das auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisierte Team der australischen Regierung, geht beispielsweise noch weiter und veröffentlicht auch die geplanten Massnahmen, noch bevor deren Ergebnisse bekannt sind.
- Transparenz in Bezug auf die Nudges und die übrigen aktuell durchgeführten Massnahmen.
- Einrichtung einer Ethikkommission (oder Nutzung einer bestehenden Ethikkommission) zur Validierung der Massnahmen und der Datennutzung.
- Einhaltung eines etablierten deontologischen Kodex.
- Benennung einer für die Erhebung, Nutzung und Speicherung der Daten zuständigen Person.

6

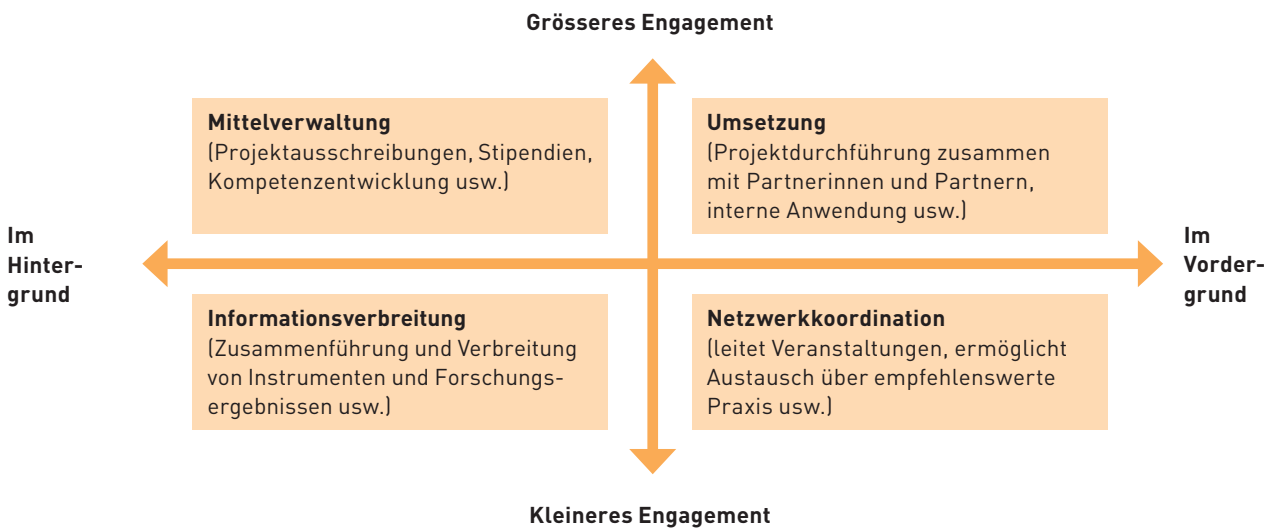
Positionierung der Anspruchsgruppen

- **Aufforderung an die Anspruchsgruppen, sich in Bezug auf ihre Rollen zu positionieren**

Bevor die Anspruchsgruppen sich mit verhaltensorientierten Ansätzen beschäftigen, sollten sie sich darüber im Klaren sein, welche Rolle sie einnehmen möchten.

ABBILDUNG 5

Positionierung



9 Anhang: Fallstudien nach Ländern



Grossbritannien

9.1 Das Behavioural Insights Team als Impulsgeber

Historie

Als erstes Regierungsteam, das sich speziell mit verhaltensorientierten Ansätzen befasste, hat das Behavioural Insights Team (BIT) heute gewissermassen Symbolcharakter. 2010 unter dem konservativen Premierminister David Cameron gegründet und im Cabinet Office (Sitz des Premierministers) angesiedelt, wurde es vom Premier persönlich unterstützt. Das Team hatte zwei Jahre Zeit, seine Ziele umzusetzen und seine Rentabilität unter Beweis zu stellen. Danach sollte es, je nach Ergebnis der Probezeit, aufgelöst (rechtzeitig vor den nächsten Wahlen) oder fortgeführt werden (Halpern 2015). Das Behavioural Insights Team sollte drei zentrale Ziele erreichen (BIT 2011): zwei Bereiche staatlicher Politik transformieren; der Regierung mehr Erkenntnisse über menschliches Verhalten liefern; Einsparungen in Höhe des Zehnfachen seiner eigenen Kosten realisieren. Wie das Behavioural Insights Team in einem Bericht (BIT 2012) schreibt, erzielte es während seiner Testphase Erträge, die seine eigenen Kosten um das 22-Fache überstiegen, unter anderem durch Massnahmen in Bereichen wie dem Zahlungssinkasso (Steuern, Gebühren), der Energieeffizienz oder der Förderung von KMUs. Dank dieser Ergebnisse und ungeachtet der Skeptikerinnen und Skeptiker wurde es daher fortgeführt (Halpern 2015). Das Behavioural Insights Team wurde zum Vorbild für zahlreiche weitere auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisierte Teams, darunter das unter der Regierung Obama in den Vereinigten Staaten gegründete Social and Behavioral Science Team (SBST) (Thaler 2015). Die Organisation und ihre Leitung unterhalten ein starkes internationales Netzwerk, dem neben anderen Expertinnen und Experten auch Verhaltenswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler angehören (Botzem et al. 2016). Seit Entstehung des Behavioural Insights Team hat sich die Organisation der Kompetenzen im Bereich

verhaltensorientierte Ansätze innerhalb der britischen Regierung stark gewandelt. Das Behavioural Insights Team wurde teilweise privatisiert und hat sich von einer zentralen öffentlichen Einheit zu einer Organisation entwickelt, die auch ausserhalb der Regierung tätig ist. Die Regierung und ihre Behörden verfügen über zahlreiche interne Kompetenzen im Bereich verhaltensorientierte Ansätze, manchmal auch gebündelt in einem eigenen spezialisierten Team (Afif et al. 2019). Verhaltensorientierte Ansätze sind heute integraler Bestandteil der Ausbildung von britischen Funktionstragenden (Botzem et al. 2016). Daneben stützt sich die Regierung in diesem Zusammenhang auch auf externe Expertise (Afif et al. 2019).

Institutionelle Ausgestaltung und Entwicklungsansatz

Schon vor der Einrichtung des Behavioural Insights Team gab es in einigen Abteilungen Versuche, verhaltensorientierte Ansätze zu integrieren. Das Behavioural Insights Team markiert den Beginn einer strukturierten Vorgehensweise bei der Entwicklung verhaltensorientierter Ansätze innerhalb der Regierung (Afif et al. 2019).

Das Behavioural Insights Team wurde als zentrale Einheit im Cabinet Office eingerichtet. Es stimmte seine Massnahmen mit den Behörden ab, die für ihre spätere Durchführung zuständig waren (Ministerium, Departement usw.). Das ermöglichte diesen Stellen, ihre Kompetenzen und Kenntnisse entsprechend zu erweitern (Afif et al. 2019). Mit der Zeit fand eine Dezentralisierung statt. Das Behavioural Insights Team wurde autonomer, und zahlreiche Departemente haben inzwischen ein eigenes spezialisiertes Team. Gemäss Lourenço et al. (2016a) wendeten in Grossbritannien 34 öffentliche Institutionen im Jahr 2016 verhaltensorientierte Ansätze an. 2013 gründete Public Health England, welches Teil des Gesundheits- und Sozialdepartements ist, das Team Public Health England Behavioural Insights (PHEBI). Public Health England wurde am 1. Oktober 2021 umstrukturiert. (Afif et al. 2019)

Im Zuge der Dezentralisierung der regierungsinternen verhaltensorientierten Initiativen bildeten sich neue Netzwerke wie das Behavioural Science and Public Health Network¹⁴. Die Mitglieder dieses auf verhaltensorientierte Ansätze im Gesundheitsbereich spezialisierten und von den entsprechenden Regierungseinheiten unterstützten Netzwerks sind in der Wissenschaft und im Hochschulbereich tätig und tauschen sich an Veranstaltungen des Netzwerks über ihre Praxis aus.

Das Behavioural Insights Team hat im Laufe der Jahre nicht nur ein grosses Netzwerk geschaffen (Lourenço et al. 2016a), sondern auch die Entstehung von ausländischen Teams gefördert, die sich auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisieren (Halpern & Sanders 2016; Lourenço et al. 2016a). So konnte es ein internationales Netzwerk aufbauen. Schliesslich hat das Behavioural Insights Team auch verschiedene Partnerschaften geschlossen und ist in mehreren internationalen Netzwerken aktiv, die sich mit verhaltensorientierten Ansätzen befassen.

Ansätze und Tätigkeitsbereiche

Das Behavioural Insights Team arbeitet an allen für die Regierung relevanten Themen. Es stützt sich dabei auf die Verhaltenswissenschaften, auf Daten und auf randomisierte kontrollierte Studien. Ausserdem unterstützt und berät es die Regierung bei der Entwicklung von öffentlichen Massnahmen (Lourenço et al. 2016a), wie beispielsweise beim Entwurf des regulatorischen Rahmens für E-Zigaretten (BIT 2015). Fragestellungen, denen sich das Team im ersten Jahr seines Bestehens widmete, waren unter anderem: Wie lässt sich die Bereitschaft zur Organspende erhöhen? Wie erreicht man einen tieferen Salzgehalt in Nahrungsmitteln? Wie lässt sich die Zahlungsmoral der Steuerzahlenden verbessern? Wie bringt man Hauseigentümerinnen und Hauseigentümer dazu, die Energieeffizienz ihrer Immobilien zu verbessern? (BIT 2011). Inzwischen hat das Team auch mehrere Berichte über seine Arbeit im Zusammenhang mit Gesundheitsthemen veröffentlicht (z. B. Hallsworth et al. 2016).

Public Health England Behavioural Insights hat an Initiativen mitgearbeitet, die sich unter anderem auf die Einschränkung der Verordnung von Antibiotika

und die Steigerung der Teilnahme an Programmen zur Gewichtskontrolle bei Kindern beziehen. Zudem hat dieses Team für ein besseres Verständnis des Verhaltens bei Harnwegsinfektionen einen Literaturüberblick erstellt und eine Studie durchgeführt (Afif et al. 2019).

Expertise, Ressourcen und Governance

Das Behavioural Insights Team begann seine Arbeit 2010 mit sieben bis acht Mitgliedern und einem Budget von knapp 0,5 Millionen Pfund (Halpern 2015). Nach der Teilprivatisierung des Teams stieg die Zahl seiner Mitarbeitenden sprunghaft an (John 2018). Im Jahr 2016 zählte die Organisation bereits 70 Mitarbeitende (Botzem et al. 2016). Das Team wuchs stetig weiter: Aktuell (2021) arbeiten an seinem Sitz in London 120 Personen (sowie zahlreiche weitere Personen in den übrigen Büros)¹⁵. Die Zusammenarbeit mit der Hochschulwelt hat einen besonderen Stellenwert, da einige Mitglieder des Behavioural Insights Team Doktorierende sind (Botzem et al. 2016). Die Mitglieder bringen Fachwissen aus den Bereichen Statistik, Psychologie, Verhaltensökonomie und Politik ein (Botzem et al. 2016). Um dieses Wissen zu verbreiten, bietet das Behavioural Insights Team Schulungen zum Thema verhaltensorientierte Ansätze an¹⁶.

Public Health England Behavioural Insights hatte 2018 fünf Mitarbeitende mit Expertise aus den Bereichen Verhaltensökonomie und Gesundheitspsychologie. Gelegentlich arbeitet Public Health England Behavioural Insights mit entsandten Doktorierenden zusammen (Afif et al. 2019).

Das ursprünglich im Cabinet Office eingerichtete Behavioural Insights Team wurde 2014 teilprivatisiert. Seither gehört es zu gleichen Teilen seinen Mitarbeitenden, der Regierung und einer privaten Stiftung (Thaler 2015; Afif et al. 2019). Dank dieser neuen Eigentumsverhältnisse konnte das Team auch international tätig werden: Das Behavioural Insights Team führt heute acht Büros in sieben Ländern¹⁷. Sein Führungsgremium (Global Board) setzt sich zusammen aus dem CEO, weiteren Mitgliedern der Geschäftsleitung sowie Vertreterinnen und Vertretern der Regierung (Cabinet Office) und von NESTA, einer Stiftung, der das Behavioural Insights Team zu

¹⁴ <https://www.bsphn.org.uk> (Zugriff: 30.7.2021)

¹⁵ <https://www.bi.team/bit-offices/london> (Zugriff: 30.7.2021)

¹⁶ www.bi.team (Zugriff: 12.4.2021)

¹⁷ <https://www.bi.team/our-offices> (Zugriff: 30.7.2021)

einem Drittel gehört. Das Behavioural Insights Team (bis 1. Oktober 2021) hat auch einen wissenschaftlichen Beirat (Academic Advisory Panel), der die Qualität seiner Arbeit überwacht und seine Glaubhaftigkeit gewährleistet. Diesem Gremium gehören Professorinnen, Professoren und Forschende an, darunter die Co-Autoren von «Nudge», der Publikation, die den Anstoss zur Anwendung von verhaltensorientierten Ansätzen auf staatliche Massnahmen gab¹⁸.

Die britische Regierung setzt bei ihren Massnahmen gegen die Covid-19-Pandemie stark auf verhaltensorientierte Ansätze; insbesondere berücksichtigt sie Public Health England Behavioural Insights und das Behavioural Insights Team, neben weiteren privatwirtschaftlichen Akteurinnen und Akteuren (OECD 2020). Ausserdem hat die britische Regie-

rung eine Covid-19-Taskforce nach dem Vorbild der Schweiz eingesetzt und insbesondere eine auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisierte Untergruppe (Scientific Pandemic Influenza Group on Behaviours), der Expertinnen und Experten der Regierung, der Universitäten und vor allem des Behavioural Insights Team angehören (OECD 2020). Die Empfehlungen im Zusammenhang mit verhaltensorientierten Ansätzen sind in verschiedene Massnahmen – wie Verordnungen, Mitteilungen und Marketing – oder auch neu geschaffene Dienste eingeflossen (OECD 2020). Ausserdem werden sämtliche von der Regierung zum Thema Covid-19 herausgegebenen Vorschriften durch ein Team von Public Health England Behavioural Insights (bis 1. Oktober 2021) bewertet (OECD 2020).



Deutschland

9.2 Die zentrale, aber diskrete Arbeit von Wirksam Regieren

Historie

In ihrem Koalitionsvertrag forderte die deutsche Regierung 2013 ein Verfahren für die Entwicklung und Umsetzung von staatlichen Massnahmen, um diese wirksamer und bevölkerungsnäher zu gestalten (Afif et al. 2019). Deutschland war somit das dritte europäische Land, das ein eigenes auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisiertes Team einrichtete (Lourenço et al. 2016a). Dieses wurde 2015 unter dem Namen Wirksam Regieren gegründet¹⁹. Langfristig sollte Wirksam Regieren die Fähigkeit des öffentlichen Sektors bezüglich der Anwendung verhaltenswissenschaftlicher Theorien und Ansätze auf die Entwicklung evidenzbasierter staatlicher Massnahmen stärken (Afif et al. 2019).

Die Entwicklung und die Arbeit von Wirksam Regieren sollten, insbesondere aus politischen Gründen, diskret ablaufen²⁰. Einige Medien kritisierten den Ansatz als bevormundend oder gar manipulativ (Veglianti 2017). Allerdings waren zum damaligen

Zeitpunkt relativ wenig Informationen verfügbar. Heute ist der Ansatz in Deutschland bekannter und wird eher selten kritisiert (Veglianti 2017). Es gibt auch Bestrebungen in Richtung Internationalisierung, und der Diskurs hat sich von der Politik auf die einzelnen Projekte verlagert. Das Team ist ausserhalb der Ministerien immer noch relativ unbekannt, und in den Ministerien stehen die Projekte im Vordergrund, weniger das Team selbst (Interviews). Wie eine kürzlich durchgeführte Studie zum Nudging im Bereich Ernährung zeigte, sieht die Bevölkerung diese Ansätze überwiegend positiv (KErn 2021).

Institutionelle Ausgestaltung und Entwicklungsansatz

In Deutschland sind die verhaltensorientierten Ansätze stark zentralisiert. Wirksam Regieren ist in die Abteilung «Politische Planung, Innovation und Digitalpolitik, Strategische IT-Steuerung» des Bundeskanzleramts integriert.

Das Team unterstützt die Ministerien bei der Integration von Fachwissen über verhaltensorientierte Ansätze sowie bei der Anwendung von Methoden wie

¹⁸ www.bi.team (Zugriff: 12.4.2021)

¹⁹ <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/wirksam-regieren> (Zugriff: 29.7.2021)

²⁰ <https://www.progressives-zentrum.org/nudging-hits-berlin> (Zugriff: 29.7.2021)

randomisierten kontrollierten Studien, um alternative Prozesse und Massnahmen zu entwickeln und zu testen (Afif et al. 2019). Bei der Entwicklung und Erprobung dieser Massnahmen arbeitet es auf verschiedenen Ebenen mit Expertinnen und Experten sowie mit Regierungsangehörigen zusammen (Afif et al. 2019).

Mit Blick auf die politische Unterstützung ist die privilegierte Stellung von Wirksam Regieren innerhalb des Kanzleramts sehr wahrscheinlich von Vorteil. Die relativ grosse Unabhängigkeit der Länder dürfte dagegen den regionalen Einfluss des Teams einschränken (Lourenço et al. 2016b). Die Zusammenarbeit mit den Ländern wird durch das Modell nicht eben einfacher (Interview).

Es gibt einige andere Abteilungen, die gelegentlich – vor allem in Zusammenarbeit mit Universitäten – verhaltensorientierte Ansätze anwenden, jedoch ohne bisher eigene Teams gebildet zu haben (WR 2018).

Wirksam Regieren arbeitet zwar nicht oder kaum sichtbar im internationalen Netzwerk für verhaltensorientierte Ansätze mit, ist aber dennoch vernetzt (Interview), insbesondere mit den wissenschaftlichen Netzwerken in Deutschland (OECD 2020). Mit bestimmten universitären Veranstaltungen und Netzwerken wollen die Hochschulen den Austausch zwischen Forschung und Praxis über verhaltensorientierte Ansätze in Deutschland fördern (Lourenço et al. 2016a).

Ansätze und Tätigkeitsbereiche

Wirksam Regieren berücksichtigt in seinem auf Zusammenarbeit und Interdisziplinarität basierten Ansatz vor allem die Kognitionswissenschaft, das Anwenderdesign und die Anwendererfahrung, die Psychologie und das Organisationsverhalten. Das Team konzentriert sich auf empirische Methoden, vor allem auf randomisierte kontrollierte Studien sowie auf qualitative Studien (Afif et al. 2019). Der zugrunde liegende Gedanke ist, die Bürgerinnen und Bürger zu ermächtigen (Lourenço et al. 2016a). Wirksam Regieren verzichtet auf Eigenwerbung gegenüber den Ministerien (vielleicht genügt dem Team ja die vom Kanzleramt übertragene Autorität). Bei der Ansprache der Ministerien und dem Vorschlag, gemeinsam an kleineren, konkreten Beispielen zu arbeiten, geht das Team mit Bedacht vor (Interview).

Wirksam Regieren war bereits an verschiedenen Projekten beteiligt, etwa in den Bereichen Verbraucherinformation, Finanzentscheidungen oder Gesundheit. Im Rahmen der Gesundheitsvorsorge und der Vorbeugung von Infektionen hat das Team beispielsweise. Im Rahmen der Gesundheitsvorsorge und der Vorbeugung von Infektionen hat Wirksam Regieren an randomisierten kontrollierten Studien zur Erhöhung der Impfbereitschaft oder der Krankenhaushygiene mitgearbeitet.

Expertise, Ressourcen und Governance

Im Jahr 2018 gehörten dem Team vier Expertinnen und Experten aus den Bereichen Psychologie, Ökonomie, Erziehung/Bildung und Recht an (Afif et al. 2019). Aktuell soll das Team aus zehn Mitgliedern bestehen (Interview). Es arbeitet mit Expertinnen und Experten von Ministerien, Universitäten und aus der Praxis zusammen (Lourenço et al. 2016a).

Bei der Beratung der Regierung in Bezug auf die Covid-19-Pandemie hat sich Wirksam Regieren stark auf die Expertise seines wissenschaftlichen Netzwerks gestützt.

Wirksam Regieren ist in das Kanzleramt und dessen Budget integriert.



9.3 Zentralisiert, aber relativ schwerfällig

Historie

Die französische Regierung begann 2013 mit der Einführung von Projekten, die sich auf verhaltensorientierte Ansätze stützen (Afif et al. 2019). Von den Medien als «angelsächsische Importe» kritisiert, wurden diese Ansätze jedoch von der französischen Regierung unter François Hollande nicht weiterentwickelt (John 2018). Im Jahr 2015 gründeten Mitglieder der Regierung gemeinsam mit einem Beratungsunternehmen und mehreren Universitäten die gemeinnützige Organisation NudgeFrance (Afif et al. 2019), deren Aufgabe vor allem darin besteht, staatlichen Entscheidungstragenden und der Öffentlichkeit verhaltensorientierte Ansätze im Zusammenhang mit Themen von allgemeinem Interesse nahezubringen²¹. Angesichts fehlender Ressourcen und Expertise wurden die Bestrebungen der Regierung in Bezug auf verhaltensorientierte Ansätze im Jahr 2017 in die Direction interministérielle de la transformation publique verlagert (DITP 2018). Somit werden verhaltensorientierte Ansätze nun von dieser Organisation, die öffentliche Dienstleistungen bevölkerungsnäher, einfacher und effizienter gestalten soll, angewendet und gefördert²². Auf ihrer kürzlich neu gestalteten Website bietet die Direction interministérielle de la transformation publique Beratungsdienstleistungen an, die unter anderem die Unterstützung im Zusammenhang mit verhaltensorientierten Ansätzen umfassen²³.

Wie in Deutschland ist man auch in Frankreich relativ zurückhaltend bei der Kommunikation über die Anwendung von verhaltensorientierten Ansätzen. Allerdings präsentiert die Direction interministérielle de la transformation publique sich selbst und ihre Aktivitäten auf ihrer neuen Website inzwischen transparenter. Sie hat sich von der politischen Seite des Ansatzes (liberale Bevormundung) entfernt, indem sie beispielsweise den «Nudge plus» favorisiert (Banerjee & John 2020; John 2018; Sunstein

2017; Sunstein & Reisch 2019) – ein Instrument, das die Zielgruppe eher zum Nachdenken anregen als unterbewusst beeinflussen soll (Interview).

Insgesamt wendet Frankreich verhaltensorientierte Ansätze eher zögerlich auf seine staatlichen Massnahmen an (Alemanno 2019), was vor allem folgenden Aspekten geschuldet ist (Interview):

- der Zurückhaltung der Politik in Bezug auf Bevormundung und die Vereinfachung von Massnahmen und
- dem Umstand, dass die Initiative nicht «im Zentrum der Macht» lokalisiert ist (anders als in Kanada, Deutschland oder zu Beginn in Grossbritannien), sondern in einem transversalen Team.

Institutionelle Ausgestaltung und Entwicklungsansatz

Das Fachwissen über verhaltensorientierte Ansätze ist in der Direction interministérielle de la transformation publique gebündelt; allerdings besteht die Bereitschaft zur Dezentralisierung (Ilec 2015). Das Direktionsteam ist aufgefordert, seine Expertise in unterschiedlichen Ministerien einzubringen (Ilec 2015). Die Projekte werden daher jeweils in Zusammenarbeit mit einer staatlichen Institution oder Abteilung durchgeführt (Afif et al. 2019). Das Team, das sich innerhalb der Direction interministérielle de la transformation publique mit verhaltensorientierten Ansätzen befasst, leitet eine «Verhaltenswissenschaftsgemeinde». Deren Aufgabe ist es, für die Verbreitung der in diesem Bereich gewonnenen Kompetenzen und Instrumente zu sorgen²⁴. Dieser Wissenschaftsgemeinde werden Schulungen über spezifische Themen im Zusammenhang mit verhaltensorientierten Ansätzen und Treffen mit Fachpersonen angeboten.

NudgeFrance kann als Ausdruck des Willens zur Dezentralisierung, zur Bildung eines Netzwerks verstanden werden. Die Initiative sieht sich als Plattform für den Austausch und die Information über

²¹ <http://www.nudgefrance.org> (Zugriff: 30.7.2021)

²² <https://www.modernisation.gouv.fr/qui-sommes-nous> (Zugriff: 19.4.2021)

²³ <https://www.modernisation.gouv.fr/loffre-daccompagnement-de-la-ditp/sciences-comportementales> (Zugriff: 30.7.2021)

²⁴ <https://www.modernisation.gouv.fr/communautes/communaute-sciences-comportementales> (Zugriff: 30.7.2021)

Nudges. Sie veranstaltet Konferenzen, veröffentlicht Artikel und organisiert «Nudges Challenges»²⁵. Allerdings sind auf ihrer Website bisher nur relativ wenige Aktivitäten und Veranstaltungen zu sehen. Verhaltensorientierte Ansätze haben in Frankreich, so scheint es, eine eher verhaltene Dynamik.

Ansätze und Tätigkeitsbereiche

Im Jahr 2018 wurde ein knappes Dutzend Projekte durchgeführt, die sich mit der Anwendung von verhaltensorientierten Ansätzen auf staatliche Massnahmen in unterschiedlichen Bereichen beschäftigten (DITP 2018). Einer dieser Anwendungsbereiche ist das Gesundheitswesen (Ilec 2015).

Das erste regierungsinterne Projekt zielte darauf ab, die Anzahl der Personen, die ihre Steuererklärung online abgeben, zu steigern. Es erreichte eine Zunahme um 10 Prozent (Afif et al. 2019). Darüber hinaus wurden weitere Projekte durchgeführt, vor allem mit der Direction générale de l'offre de soins (DGOS), um die Zahlungsmoral zu verbessern und die Verwaltungsabläufe für Patientinnen und Patienten reibungsloser zu gestalten²⁶, oder mit der Direction générale de la cohésion sociale (DGCS), um die Gleichstellung der Geschlechter zu fördern (Afif et al. 2019). Einige Projekte wurden auch in Kooperation mit Stadtverwaltungen durchgeführt, beispielsweise eine Initiative zur Förderung des Sports für ältere Menschen in Villeurbanne (Afif et al. 2019).

Im Jahr 2018 veranstaltete die Direction interministérielle de la transformation publique eine Projektausschreibung zur Finanzierung von öffentlichen Massnahmen, die auf verhaltensorientierten Ansätzen beruhen. Die Finanzierung in Höhe von insgesamt einer Million Euro schloss unter anderem auch die Kosten für die Beratung durch Expertinnen und Experten oder für die Ausführung der verhaltensorientierten Ansätze und die Entwicklung von randomisierten kontrollierten Studien mit ein. Ziel der Projektausschreibung war die strukturierte Einführung von verhaltensorientierten Ansätzen in der Öffentlichkeit (DITP 2018).

Die Direction interministérielle de la transformation publique betreute zwölf Projekte, von denen vier im Gesundheitsbereich oder in der Gesundheitsförderung und -vorsorge angesiedelt waren²⁷: angemessener Einsatz von Antibiotika, vernünftiger Umgang mit den neuen Medien bei den Vier- bis Siebenjährigen, verbesserte Vorbeugung gegen Schlafmangel bei Kindern und Ermunterung zu sportlicher Betätigung (bei jedem Projekt war eine andere öffentliche Stelle zuständig, beispielsweise das Gesundheitsministerium, das Sportministerium usw.).

Expertise, Ressourcen und Governance

Im August 2018 hatte die Direction interministérielle de la transformation publique zwei Stellen im Zusammenhang mit verhaltensorientierten Ansätzen besetzt und befand sich im Rekrutierungsprozess für weitere Stellen (Afif et al. 2019). Das Team scheint aktuell (2021) aus vier Personen zu bestehen²⁸.

Im Jahr 2020 setzte die Regierung bei ihren Massnahmen zur Bekämpfung der Covid-19-Pandemie (Kommunikation, schnelle Verhaltensdiagnosen auf der Grundlage von Interviews oder Umfragen, Empfehlungen in verschiedenen Bereichen, OECD 2020) sehr stark auf das Fachwissen des auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisierten Teams innerhalb der Direction interministérielle de la transformation publique.

Angesichts ihrer dünnen Personaldecke und relativ begrenzten Expertise greift die Direction interministérielle de la transformation publique auf mehrere privatwirtschaftliche Partner zurück (Lourenço et al. 2016b). Die Förderung der verhaltensorientierten Ansätze findet vor allem im Rahmen von Projektausschreibungen statt, die von der Direction interministérielle de la transformation publique finanziert werden (diese bezahlt die Unterstützung durch ausserstaatliche Ausführende bzw. Expertinnen und Experten, DITP 2018), aber wahrscheinlich auch direkt durch das direktionsinterne Team.

²⁵ <http://www.nudgefrance.org> (Zugriff: 30.7.2021)

²⁶ <https://www.modernisation.gouv.fr/sinspirer-pour-transformer/lean-et-nudge-associes-au-benefice-des-patients-et-des-hopitaux> (Zugriff: 15.4.2021)

²⁷ <https://www.modernisation.gouv.fr/nos-actions/les-sciences-comportementales/sciences-comportementales-nos-projets-en-cours> (Zugriff: 15.4.2021)

²⁸ <https://www.modernisation.gouv.fr/loffre-daccompagnement-de-la-ditp/sciences-comportementales> (Zugriff: 30.7.2021)



Kanada

9.4 Ein modernes, vernetztes Modell mit zentraler Koordination

Historie

In Kanada werden verhaltensorientierte Ansätze seit 2013, dem Gründungsjahr der Ontario Behavioural Insights Unit, auf staatliche Massnahmen angewendet (Afif et al. 2019). Eine der randomisierten kontrollierten Studien, die durchgeführt wurden, um die Anzahl der im Organspenderegister verzeichneten Personen zu erhöhen, erzielte ein ausgesprochen gutes Ergebnis. Dieser Erfolg hat massgeblich dazu beigetragen, dass die Finanzierung des Teams gesichert ist.

Anschliessend setzte die Regierung zunehmend auf verhaltensbasierte Ansätze und gründete 2014 ein thematisch spezialisiertes Team (Employment and Social Development Canada) und 2015 ein zentrales Team auf Bundesebene, das vor allem die Anwendung von verhaltensorientierten Ansätzen in den Departementen unterstützt: die Unité de l'impact et de l'innovation (UII), zuvor Centre d'Innovation. Seit 2015 sind schliesslich zahlreiche weitere auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisierte Teams auf unterschiedlichen Ebenen (Bund, Provinz, lokal) entstanden (Afif et al. 2019). Als lokale Ebene sind Bezirke oder Städte mit mehreren Hunderttausend Einwohnerinnen und Einwohnern zu verstehen (etwa der regionale Stadtbezirk Durham in Vancouver).

Während sich die Unité de l'impact et de l'innovation zunächst vor allem auf die Förderung von Instrumenten konzentrierte, will sie inzwischen auch – gemeinsam mit den Departementen – Lösungen für komplexe Probleme im Zusammenhang mit staatlichen Massnahmen entwickeln, umsetzen, beurteilen und dokumentieren (CI 2017). Somit beschäftigt sich diese Organisation heute nicht mehr nur mit verhaltensorientierten Ansätzen.

Institutionelle Ausgestaltung und Entwicklungsansatz

Als die Ontario Behavioural Insights Unit gegründet wurde, zögerte man noch, darüber zu sprechen. Das Team wurde sozusagen unter Ausschluss der Öffentlichkeit eingerichtet. Heute ist das Gegenteil der Fall: In der Regierung gehören verhaltensorientierte Ansätze inzwischen zum Tagesgeschäft (Interview).

Die Unité de l'impact et de l'innovation wurde nach dem Vorbild des britischen Behavioural Insights Team innerhalb der Regierung angesiedelt: im Kronrat, dem Organ, das den Premierminister und das Kabinett berät. Dennoch entwickelte sich das kanadische Modell sehr schnell zu einem vernetzten Modell weiter.

In Kanada gibt es auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisierte Units oder Teams, die verhaltensorientierte Ansätze auf Bundes-, Provinz- und Lokalebene anwenden (Afif et al. 2019). Der kanadische Gesundheitsdienst wendet beispielsweise verhaltensorientierte Ansätze auch ohne ein eigenes Team auf die Entwicklung und Umsetzung von staatlichen Massnahmen der Gesundheitsförderung an (OECD 2017). Die Unité de l'impact et de l'innovation ist zwar unabhängig, übernimmt jedoch die informelle Aufgabe, die unterschiedlichen Teams zu koordinieren. Dabei stützt sie sich insbesondere auf Konferenzen und auf zwei Netzwerke, die der Kommunikation dienen und den betroffenen Personen, die verhaltensorientierte Ansätze anwenden, den Austausch von Erfahrungen und Wissen untereinander sowie mit den Hochschulen ermöglichen. Die Behavioural Insights Community of Practice arbeitet speziell für die Regierung; das Behavioural Insights Network bezieht auch die Provinzen und die Städte mit ein²⁹.

²⁹ <https://www.canada.ca/en/innovation-hub/services/networks-partnerships.html> (Zugriff: 29.7.2021)

Ansätze und Tätigkeitsbereiche

Die Unité de l'impact et de l'innovation ist an öffentlichen Massnahmen aller Art beteiligt. Im Gesundheitsbereich hat sie beispielsweise neue Partnerschaften geschlossen, um technische Lösungen im Zusammenhang mit der Opioidkrise in Kanada zu entwickeln und zu testen. Dabei setzt die Unité de l'impact et de l'innovation vor allem auf eine streng experimentelle Vorgehensweise.

Beziehung zu den Departementen: Anfangs musste die Unité de l'impact et de l'innovation bei den Departementen sehr stark um Projekte werben, denn auf Bundesebene ist der Zugang zu den Bürgerinnen und Bürgern nicht leicht. Erst als der Premierminister die Studien offen befürwortete, wuchs die Bereitschaft der Departemente, gemeinsam mit dem Team Projekte zu identifizieren. Das führte schliesslich auch zur Einführung des Fellowship-Programms (Interview; siehe Abschnitt Ressourcen).

Beziehung zu den Provinzen und Städten: Die Städte und Provinzen können über das eingerichtete formelle Netzwerk (Behavioural Insights Network) Ideen einbringen und um Unterstützung durch Expertinnen und Experten (der Regierung, von Hochschulen) bei der Durchführung von randomisierten kontrollierten Studien bitten. Das Netzwerk ist ein Schlüsselement für die Nachfrage nach bzw. das Angebot von Fachwissen – insbesondere dort, wo es keine eigenen auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisierten Teams gibt. Interessant ist, dass Quebec kein eigenes auf verhaltensorientierte Ansätze spezialisiertes Team hat und auch nicht im Netzwerk vertreten ist.

Expertise, Ressourcen und Governance

Im Juli 2021 beschäftigte die Unité de l'impact et de l'innovation 16 Mitarbeitende, von denen sich in der Regel zwei speziell mit verhaltensorientierten Ansätzen befassten³⁰. Ausserdem hat sie ein Fellowship-Programm für verhaltensorientierte Ansätze eingerichtet. Durch diese Stipendien können Verhaltenswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler en-

gagiert und in den Departementen eingesetzt werden, um die Verbreitung und die Anwendung von verhaltensorientierten Ansätzen zu unterstützen. 2019 gab es sieben Stipendiate (UII 2019). Die Kosten für diese Stipendien werden den Gastdepartementen erstattet. Das Modell ist deshalb so bedeutsam, weil die Departemente oft Interesse an verhaltensorientierten Ansätzen haben, jedoch nicht unbedingt über die erforderliche personelle Ausstattung oder das notwendige Fachwissen verfügen. Die Unité de l'impact et de l'innovation hat auch ein Partnerprogramm für Expertinnen und Experten der Hochschulen eingerichtet, das nach Bedarf genutzt werden kann (Afif et al. 2019).

Schliesslich gibt es noch einen Beirat, dem höhere Kader aus unterschiedlichen Bereichen – Privatwirtschaft, gemeinnützige oder karitative Organisationen und (angewandte) Wissenschaft – angehören und der die Unité de l'impact et de l'innovation berät³¹.

Im März 2020 änderte die Unité de l'impact et de l'innovation ihre Ausrichtung, um ihr Fachwissen für das Pandemiemanagement zur Verfügung zu stellen: Sie leitete beispielsweise die Einführung des WHO-Instruments für Verhaltensanalysen im Zusammenhang mit Covid-19 und führte eine Reihe von Studien durch, um die Wirkung der verschiedenen Mitteilungen auf das Verhalten der Menschen zu untersuchen (z. B. Händewaschen, Social Distancing) (UII 2020).

Die auf der Provinzebene tätige Ontario Behavioural Insights Unit war zunächst mit eineinhalb Vollzeitstellen ausgestattet. Im Jahr 2020 hatte sie bereits acht oder neun Mitarbeitende, die sich mit verhaltensorientierten Ansätzen befassten (Interview).

Das Budget der Unité de l'impact et de l'innovation umfasst nur die Personalkosten. Die Finanzierung allfälliger Massnahmen wird von den Departementen übernommen (Afif et al. 2019).

³⁰ <https://www.canada.ca/en/innovation-hub/services/about-us.html> (Zugriff: 29.7.2021)

³¹ <https://www.canada.ca/fr/centre-innovation/services/initiative-impact-canada/membres-comite-consultatif-impact-canada.html> (Zugriff: 29.7.2021)

10 Quellenverzeichnis

- Afif, Z., Islan, W. W., Calvo-Gonzalez, O. & Dalton, A. G. (2019). *Behavioral Science Around the World: Profiles of 10 Countries*. eMBed brief. Washington, D.C.: World Bank Group.
- Alemanno, A. (2019). Nudge and the European Union. In H. Straßheim & S. Beck (eds), *Handbook of Behavioural Change and Public Policy*. Edward Elgar Publishing.
- Baggio, M., Ciriolo, E., Marandola, G. & van Bavel, R. (2021). The evolution of behaviourally informed policy-making in the EU. *Journal of European Public Policy*, 28(5), 658–676.
- Banerjee, S. & John, P. (2020). *Nudge plus: incorporating reflection into behavioural public policy*. Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment Working Paper 332. London: London School of Economics and Political Science.
- Benartzi, S., Beshears, J., Milkman, K. L., Sunstein, C. R., Thaler, R. H., Shankar, M. ... & Galing, S. (2017). Should governments invest more in nudging? *Psychological Science*, 28(8), 1041–1055.
- BIT (2011). *Behavioural Insights Team – Annual update 2010–11*. Cabinet Office, Behavioural Insights Team.
- BIT (2012). *Behavioural Insights Team – Annual update 2011–12*. Cabinet Office, Behavioural Insights Team.
- BIT (2015). *The Behavioural Insights Team – Update report 2013–2015*. The Behavioural Insights Team.
- Botzem, S. & Straßheim, H. (2016). *On Her Majesty's Service? The Behavioural Insights Team and its role in the global spread of behavioural change policies*. Paper for the 44th ECPR Joint Sessions, Workshop No. 2: Behavioural Change and Public Policy.
- Burgherr, T. (2020). *Verhaltensökonomie und staatliche Manipulation*. Interpellation 20.4158 (und Stellungnahme des Bundesrates). <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20204158> (Zugriff: 30.7.2021).
- Burgherr, T. (2019). *Staatliches Schubsen hinterfragen*. Postulat 19.4625 (und Stellungnahme des Bundesrates). <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20194625> (Zugriff: 30.7.2021).
- CI (2017). *Rapport Annuel – Centre d'Innovation – 2016–2017*. Le Centre d'Innovation, Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/en/innovation-hub/services/reports-resources/2016-2017-annual-report.html> (Zugriff: 3.3.2021).
- DITP (2018). *Appel à projets relatifs à l'application des sciences comportementales aux politiques publiques*. https://www.modernisation.gouv.fr/files/2021-06/appel_a_manifestation_dinteret_valide_sciences_comportementales.pdf (Zugriff: 14.12.2021).
- Eggers, W., Turley, M., Chew, B., Jeneanne, R., Manstorf, J. & Degnegaard, S. (2020). *Government Trends: What are the most transformational trends in government today?* Deloitte Center for Government Insights.
- Hagman, W., Andersson, D., Västfjäll, D. & Tinghög, G. (2015). Public views on policies involving nudges. *Review of philosophy and psychology*, 6(3), 439–453.
- Hallsworth, M., Snijders, V., Burd, H., Prestt, J., Judah, G., Huf, S. & Halpern, D. (2016). *Applying Behavioral Insights. Simple Ways to Improve Health Outcomes*. Doha, Qatar: World Innovation Summit for Health.
- Halpern, D. (2015). *Inside the nudge unit: How small changes can make a big difference*. Random House.
- Halpern, D. & Sanders, M. (2016). Nudging by government: Progress, impact, & lessons learned. *Behavioral Science & Policy*, 2(2), 53–65.
- Ilec (2015). «Nudge», politique et marché. *Le Bulletin de l'ilec N° 451*. Institut de liaisons et d'études des industries de consommation. Paris, France.
- John, P. (2018). *How Far to Nudge? Assessing Behavioural Public Policy*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Ltd.
- KErn (2021). *Nudging: Methode, Akzeptanz und Einordnung. «Gesundheits-Nudges» in der Ernährung. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage*. Kompetenzzentrum für Ernährung (KErn) an der Bayerischen Landesanstalt für Landwirtschaft.

- Loibl, C., Sunstein, C. R., Rauber, J. & Reisch, L. A. (2018). Which Europeans like nudges? Approval and controversy in four European countries. *Journal of Consumer Affairs*, 52(3), 655–688.
- Lourenço, J. S., Ciriolo, E., Almeida, S. R. & Dessart, F. J. (2016a). *Behavioural Insights Applied to Policy: Country Overviews 2016*. Joint Research Center, European Commission.
- Lourenço, J. S., Ciriolo, E., Almeida, S. R. & Troussard, X. (2016b). *Behavioural Insights Applied to Policy: European Report*. Joint Research Center, European Commission.
- Manning, L., Dalton, A. G., Afif, Z., Vakos, R. & Naru, F. (2020). *Behavioral Science Around the World Volume II: Profiles of 17 International Organizations*. eMBEd report. Washington, D.C.: World Bank Group.
- Miesler, L. (2019). *Behavioural Insights. Intuitiv zu einem gesünderen Lebensstil*. Bundesamt für Gesundheit und ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Umwelt und Natürliche Ressourcen (IUNR).
- Mukherjee, I. & Giest, S. (2020). Behavioural Insights Teams (BITs) and policy change: an exploration of impact, location, and temporality of policy advice. *Administration & Society*, 52(10), 1538–1561.
- OECD (2017). *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from around the World*. Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.
- OECD (2018). *Behavioural Insights*. <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights.htm> (Zugriff: 30.7.2021).
- OECD (2019a). *Delivering Better Policies Through Behavioural Insights: New Approaches*. Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.
- OECD (2019b). *Tools and Ethics for applied Behavioural Insights – the BASIC toolkit*. Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.
- OECD (2020). *Regulatory policy and COVID-19: Behavioural insights for fast-paced decision making*. Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.
- Peyer, L. & Scherrer, J. (2020). *Verhaltensökonomischer Leitfaden. Verhalten verstehen und adressieren*. Bundesamt für Gesundheit, Direktionsbereich Öffentliche Gesundheit, Abteilung Prävention nichtübertragbarer Krankheiten.
- PHEBI (2018). *Hospital vending machines: helping people make healthier choices*. Public Health England.
- Reisch, L. A. & Sunstein, C. R. (2016). Do Europeans like nudges? *Judgment and Decision making*, 11(4), 310–325.
- Shankar, M. & Foster, L. (2016). *Behavioural Insights at the United Nations – Achieving Agenda 2030*. <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/development-impact/behavioural-insights-at-the-united-nations--achieving-agenda-203.html> (Zugriff: 19.4.2021).
- Straßheim, H. (2019). Behavioural mechanisms and public policy design: preventing failures in behavioural public policy. *Public Policy and Administration*, 1–18.
- Straßheim, H. & Beck, S. (2019). *Handbook of behavioural change and public policy*. Edward Elgar Publishing.
- Straßheim, H. (2020a). The Rise and Spread of Behavioral Public Policy: An Opportunity for Critical Research and Self-Reflection. *International Review of Public Policy*, 2(2:1).
- Straßheim, H. (2020b). De-biasing democracy. Behavioural public policy and the post-democratic turn. *Democratization*, 27(3), 461–476.
- Sunstein, C. R. (2014). *Why nudge? The politics of libertarian paternalism*. Yale University Press.
- Sunstein, C. R. (2015a). *Nudging and choice architecture: Ethical considerations*. Discussion Paper No. 809. Harvard Law School.
- Sunstein, C. R. (2015b). Nudges, agency, and abstraction: A reply to critics. *Review of philosophy and psychology*, 6(3), 511–529.
- Sunstein, C. R. (2016). *The ethics of influence: Government in the age of behavioral science*. Cambridge University Press.
- Sunstein, C. R. (2017). *Human Agency and Behavioral Economics: Nudging Fast and Slow*. Springer.
- Sunstein, C. R., Reisch, L. A. & Rauber, J. (2018). A worldwide consensus on nudging? Not quite, but almost. *Regulation & Governance*, 12(1), 3–22.
- Sunstein, C. R. & Reisch, L. A. (2019). *Trusting nudges: Toward a bill of rights for nudging*. Routledge.

- Tannenbaum, D., Fox, C. R. & Rogers, T. (2017). On the misplaced politics of behavioural policy interventions. *Nature Human Behaviour*, 1(7), 1–7.
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin.
- Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The making of behavioral economics*. New York: WW Norton.
- Tyers, R. (2019). Macro libertarianism and micro paternalism: governance in an age of nudging. In H. Straßheim & S. Beck (eds), *Handbook of Behavioural Change and Public Policy*. Edward Elgar Publishing.
- UII (2019). *Rapport annuel 2018–2019*. Unité de l'impact et de l'innovation, Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/content/dam/ih-ci/documents/pdfs/rpt/rapport-annuel-2018-19-unite-de-l-impact-et-de-l-innovation.pdf> (Zugriff: 3.3.2021).
- UII (2020). *Rapport annuel 2019–2020 (abrégé)*. Unité de l'impact et de l'innovation, Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/content/dam/ih-ci/documents/pdfs/2019-2020-fra.pdf> (Zugriff: 3.3.2021).
- Veglianti, B. (2017). *The Nudge Approach and the Behavioural Units: an Analysis of the Impact on Public Administration*. Master of Science in Public Policies. Luiss University.
- WHO (2020a). *WHO Behavioural and Cultural Insights flagship – tailoring health policies*. WHO Regional Office for Europe. https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0009/462744/BehaviouralCulturalInsights-flagship-eng.pdf (Zugriff: 30.7.2021). Voir aussi: <https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-policy/european-programme-of-work/flagship-initiatives/healthier-behaviours-incorporating-behavioural-and-cultural-insights> (Zugriff: 30.7.2021).
- WHO (2020b). *Behavioural considerations for acceptance and uptake of COVID-19 vaccines*. Meeting Report, WHO Technical advisory group on behavioural insights and sciences for health. Geneva: World Health Organization.
- WHO (2021). *Young people and COVID-19: Behavioural considerations for promoting safe behaviours*. Policy brief. Geneva: World Health Organization.
- World Bank (2015). *World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior*. Washington, DC: World Bank.
- WR (2017). *Patientensicherheit im Krankenhaus: Gemeinsam für Infektionsprävention – Untersuchung zur Wirkung eines Programms zur Infektionsprävention durch Kulturwandel und Partizipation auf Intensivstationen*. Projektgruppe Wirksam Regieren im Bundeskanzleramt im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit.
- WR (2018). *Informationen zur Masernimpfung. Untersuchung postalischer Informationsangebote zur Masernimpfung bei Erwachsenen*. Referat Wirksam Regieren im Bundeskanzleramt im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit.