



Der Kontext entscheidet: Behavioural- Science-Ansätze für eine VUCA-Welt

Torben Emmerling, Affective Advisory, und Anne Herrmann, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

Nur wer individuelle Handlungen im zugrunde liegenden Kontext umfassend berücksichtigt, kann das Verhalten einer Zielgruppe in einer durch VUCA geprägten Geschäftswelt nachhaltig verändern. Mit D.R.I.V.E.® stellen wir ein innovatives, wissenschaftlich-informiertes Behaviour-Change-Modell vor. Es hilft Organisationen, die relevanten Kontexte und Verhalten einer Zielgruppe genau zu definieren, zu recherchieren und darauf aufbauend wissenschaftlich fundierte Lösungen für strategische Herausforderungen zu identifizieren, zu validieren und umzusetzen.

D.R.I.V.E.® - CHANGING BEHAVIOUR BY DESIGN



Die fünf Schritte des Behaviour-Change-Modells D.R.I.V.E.®

Einleitung

Geschäftsprozesse basierten lange Zeit auf der Annahme von rational handelnden Kundinnen und Kunden, deren Präferenzen stabil und deren Entscheidungen danach ausgerichtet sind, ihren persönlichen Nutzen zu maximieren. Zunehmend müssen dieses Kundenbild korrigiert sowie die Marketing- und Sales-Praxis um neue Einsichten erweitert werden. Besonders in einer immer stärker durch VUCA geprägten Geschäftswelt (Bennett & Lemoine, 2014) ist ein gewichtiger und bis dato häufig unterschätzter Aspekt zu berücksichtigen: das individuelle, soziale und technologische Umfeld einer strategisch relevanten Zielgruppe, mit anderen Worten der Entscheidungskontext. Denn Menschen neigen, vom Kontext einer Entscheidung beeinflusst, zu vorhersehbaren und gestaltbaren „systematischen Denkfehlern“ (Ariely & Jones, 2008; Dolan et al., 2012; Thaler & Sunstein, 2008). Im Unterschied zum „Homo oeconomicus“ verlässt sich der reale Homo sapiens auf Automatismen, hat keine stabilen Präferenzen, entscheidet mitunter situativ, bedingt rational und manchmal gegen sein eigenes langfristiges Interesse (Della-Vigna, 2009; Kahneman, 2003; Kahneman & Tversky, 1979; Simon, 1955). Forschungsergebnisse zeigen, dass unsere Entscheidungen häufig nicht, wie gemeinhin angenommen, aus einem kontrollierten, deduktiven, bewussten und aufwendigen „System 2“-Denkprozess resultieren, sondern zu großen Teilen durch automatische, affektive, unbewusste und assoziative „System 1“-Prozesse hervorgerufen werden (Kahneman & Frederick 2002, 2005; Tversky & Kahneman, 1974). Diese mit traditionellen ökonomischen Modellen unvereinbaren Abweichungen, auch als „systematisch

suboptimales Entscheidungsverhalten“ bezeichnet, sind insbesondere dann zu beobachten, wenn eine Entscheidungssituation von Risiko, Unsicherheit, Komplexität und Vieldeutigkeit geprägt ist (Gilovich, Griffin & Kahneman, 2002; Kahneman, 2011). Bei der Behavioural Science oder Verhaltensökonomie handelt es sich um eine relativ neue Disziplin, die sich der Untersuchung und Beschreibung dieser Abweichungen vom ökonomisch Rationalen verschrieben hat. Die Erkenntnisse der Ökonomie, der Psychologie und der Soziologie verbindend, forscht die Behavioural Science daran, wie menschliches Entscheiden genauer erklärt, präziser vorhergesagt und systematisch gestaltet werden kann. Und sie bietet ein riesiges Potenzial, insbesondere für Unternehmen und staatliche Organisationen, die sich mit dem Verhalten von Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden in schnelllebigen, komplexen und situativen Herausforderungen beschäftigen.

Es lohnt sich folglich, sich intensiver mit den kontextuellen Gegebenheiten von Entscheidungssituationen einer definierten Zielgruppe auseinanderzusetzen und die Wechselwirkung zwischen Verhalten und Kontext genau zu analysieren, zu interpretieren und zu gestalten. Insbesondere in einer immer stärker durch VUCA geprägten Geschäftswelt ist für eine effektive Strategie (beispielsweise in der Vermarktung von innovativen Versicherungslösungen) die affektive Komponente menschlicher Entscheidungsfindung (beispielsweise die audiovisuelle Gestaltung am Point of Sale) zu berücksichtigen. Wir stellen für diesen Prozess ein innovatives, theoriebasiertes und praxiserprobtes Modell vor, das Stärken aus der klassischen Markt- und Sozialforschung mit den Einsichten aus der Behavioural Science

verbindet: D.R.I.V.E.®. Ausgehend von einer analytischen, verhaltenswissenschaftlichen Perspektive, leitet D.R.I.V.E.® zu einer gezielten experimentellen Auseinandersetzung mit dem Verhalten einer Zielgruppe sowie den Möglichkeiten der Verhaltensänderungen in einem bestimmten Kontext an (Emmerling, 2018). Die ineinandergreifenden fünf Schritte des Modells (siehe *Abbildung*) folgen dabei einem logischen Problemlösungsprozess, wie man ihn beispielsweise aus den kreativen Ansätzen des Design Thinking kennt (Brown & Wyatt, 2010; Buchanan, 1992).

D.EFINE – Zielverhalten richtig definieren

In einem ersten Schritt ist es elementar, eine strategische Herausforderung aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive zu beschreiben und das ideale Zielverhalten in Form von einzelnen Aktionen eines Individuums oder einer Gruppe zu definieren. Es gilt zu beachten, dass diese Aktionen von Person zu Person unterschiedlich ausgeprägt voneinander abhängen und sowohl parallel als auch sequenziell ablaufen können. Die Zieldefinition eines Wunschverhaltens in Form einzelner detaillierter Aktionen hilft, eine strategische Herausforderung der Organisation aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive zu beschreiben und die häufig in KPIs ausgedrückten Bemessungsgrößen einer erfolgreichen Zielerreichung aufzubrechen. Wie in den weiteren vier Schritten ist es dabei wichtig, den kontextuellen Rahmen, in dem das angestrebte Verhalten stattfindet, von Beginn an zu berücksichtigen. In der Praxis sollte sich zum Beispiel eine Versicherungsgesellschaft die Frage stellen, welche Aktionen zum erfolgreichen Abschluss einer neuen Kraftfahrzeug-Versicherungspolice notwendig sind und wie der Kontext in den jeweiligen Vertriebskanälen gestaltet sein muss. Für eine Website, die als Vertriebskanal für selbstständige Online-Abschlüsse verwendet wird, werden beispielsweise andere Aktionen vorausgesetzt als bei einem persönlichen Abschluss in einem Vertretungsbüro. Folglich muss sich das Aktionsdesign der Website vom Aktionsdesign der Filiale unterscheiden. Als Resultat dieses ersten Schrittes entstehen im Idealfall ein klares Mapping der Zielaktionen eines Individuums oder einer Gruppe in Form einer umfassenden Entscheidungsarchitektur sowie die Identifikation besonders kritischer Aktionen in den jeweiligen Kontexten aus Sicht der Organisation.

R.ESEARCH – Aktuelles Verhalten kontextabhängig analysieren

Im zweiten Schritt erfolgt eine verhaltenswissenschaftliche Analyse des aktuellen Verhaltens und des dazugehörigen Kontextes. Das aktuell zu beobachtende Verhalten und das im vorherigen Schritt definierte Zielverhalten werden anschließend gegenübergestellt. Die identifizierbaren Verhaltensdifferenzen (Behavioural Gaps) geben den Handlungsbedarf und die Handlungsrichtung vor. Die kontextuellen Elemente zeigen den Handlungsrahmen auf (Dolan & Galizzi, 2015; Dolan et al., 2012). Innerhalb der detaillierten Verhaltensanalyse empfehlen wir eine tiefgreifende Analyse auf Basis von vier konsekutiven, interagierenden Verhaltens-elementen (siehe Emmerling 2018, p. 40 ff. für weitere Informationen):

1. Aufmerksamkeit: die Registrierung von Informationen
2. Verarbeitung: die Abwägung von registrierten Informationen
3. Entscheidung: der Handlungsentschluss als Ergebnis einer Informationsverarbeitung
4. Handlung: die Aktion als Resultat eines Handlungsentschlusses

Für die Analyse des umgebenden Kontextes empfehlen wir die detaillierte Analyse und Beschreibung von drei kontextuellen Einflussfaktoren, die zusammen den unmittelbaren Kontext des Verhaltens aufspannen:

1. Individueller Kontext, der die Einflüsse der aktuellen Disposition eines Individuums beschreibt
2. Sozialer Kontext, der die Einflüsse anderer Menschen, gesellschaftlicher Normen und kultureller Elemente auf eine Entscheidung beschreibt
3. Ökologischer Kontext der die visuellen, auditiven, olfaktorischen, gustatorischen und taktilen Einflüsse von sowohl physischen als auch digitalen Umgebungen auf die Entscheidenden beschreibt

Bezogen auf das vorherige Beispiel bedeutet dies, dass eine Versicherungsgesellschaft im zweiten Schritt mit Rücksicht auf die drei kontextuellen Ebenen analysieren sollte, wie heute Vertragsabschlüsse entstehen, wie und welche Informationen von Interessierten registriert und verarbeitet werden, wie Entscheide getroffen und abschließend in Handlungen umgesetzt werden. In der Fol-

ge sollte das aktuelle Verhalten insbesondere im Hinblick auf die Prozess-Hotspots (z.B. wo und wann weicht der zu beobachtende Abschlussprozess heute vom Zielprozess ab?) dem Zielverhalten gegenübergestellt werden. So können konkrete Handlungsfelder für die nachfolgende Identifikation von Verhaltensinterventionen definiert werden.

I.DENTIFY – Effektive Verhaltensinterventionen identifizieren

Im dritten Schritt des D.R.I.V.E.-Frameworks werden wissenschaftlich fundierte und in der Praxis erprobte Verhaltensinterventionen identifiziert, die sich im spezifischen Kontext eines Individuums oder einer Gruppe dazu eignen, das in Schritt 1 definierte Zielverhalten hervorzurufen. Im Idealfall bewirken diese strategisch gesetzten Veränderungen der Entscheidungsarchitektur, sogenannte „Nudges“, messbare und replizierbare Veränderungen des Verhaltens und somit den Ausgleich der in Schritt 2 erarbeiteten Differenz zwischen dem aktuellen und dem idealen Verhalten einer Zielgruppe (Thaler & Sunstein, 2008). Für eine Auswahl möglicher Verhaltensinterventionen empfehlen wir diverse publizierte Sammlungen und Toolkits, z.B. „MINDSPACE“ (Dolan et al., 2012), „EAST“ (Service et al., 2012), „A practitioner’s guide to nudging“ (Ly, Mazar, Zhao & Soman, 2013), „BASIC“ (Hansen, 2018) und „The persuasion wheel“ (Bragdon, 2017). Unabhängig von Art und Wirkungsweise muss jede gewählte Intervention vier Minimal Kriterien erfüllen, um sich als Nudge im Sinne eines bewusst oder unbewusst wahrgenommenen Verhaltensanreizes zu qualifizieren (Hansen, 2016):

1. Interventionen müssen kontextuell, also den im Entscheidungsmoment relevanten Kontext betreffend gestaltet sein.
2. Interventionen müssen für die Zielgruppe intuitiv, d.h. der bedingten menschlichen Rationalität gerecht und einfach begreifbar sein.
3. Interventionen dürfen die Entscheidungsoptionen unter keinen Umständen einschränken, also weder Optionen entfernen noch hinzufügen.
4. Die Effekte der Interventionen müssen messbar sein, d.h. überprüfbar und replizierbare Ergebnisse liefern.

Wir empfehlen darüber hinaus, falls möglich, Erkenntnisse über die Wirkung und Nebenwirkungen von Nudges aus vergleichbaren Situationen zu evaluieren, um die Interven-

tionen folglich ideal für den jeweiligen Kontext zu kombinieren. Jedes Verhalten ist jedoch, wie zuvor beschrieben, in seiner Form und kontextuellen Ausprägung einzigartig. Daher sollte jede Intervention, die auf eine Veränderung des Verhaltens abzielt, vor einer allfälligen breiteren Implementierung mithilfe einer repräsentativen Stichprobe validiert und auf die spezifischen Umstände einer Zielgruppe angepasst werden (siehe folgender Schritt V.ALIDATE). Im Falle der Versicherungsgesellschaft sollte beispielsweise die Kombination eines standardmäßig vorgeschlagenen Produktbündlings („Default Layouts“ als Intervention 1) mit vertrauensbildenden, unabhängigen Empfehlungen vergleichbarer Kundinnen und Kunden („Social Proof“ als Intervention 2) zunächst mit einer Stichprobe in den jeweiligen verschiedenen Kanälen vor einer potenziell generellen Implementierung validiert und individuell angepasst werden.

V.ALIDATE – Evidenz gewinnen, Evidenz nutzen

Der vierte Schritt des integrativen Frameworks untersucht nun detailliert die Wirkung der zuvor identifizierten Interventionen auf das Verhalten der gewählten Zielgruppe im jeweiligen Kontext. In dieser mit einem Prototypen-Test vergleichbaren Phase leisten verhaltenswissenschaftlich informierte Experimente einen wichtigen Beitrag. Zum einen wird Evidenz erbracht, dass Verhaltensanreize in der jeweiligen Organisation nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch nachweisbar funktionieren. Zum anderen bietet die schrittweise Einarbeitung dieser gewonnenen praktischen Evidenz in einem ganz spezifischen Kontext die Chance, einen durch die Konkurrenz nur sehr schwer kopierbaren, unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorsprung aufzubauen. Im Rahmen der Validierung mit einer idealerweise randomisierten Stichprobe sollten fünf grundlegende Fragen beantwortet werden:

1. Was ist das gewünschte Resultat und wie lauten die dazugehörigen Hypothesen meines Experiments?
2. Welche Interventionsvarianten sollen getestet werden?
3. Welche Daten werden benötigt und wie müssen diese erhoben werden?
4. Welche Stichprobengröße wird benötigt, um verlässliche Aussagen über den Effekt einzelner Interventionen machen zu können?

5. Welches ist das passende experimentelle Design für den konzeptuellen Rahmen in der durchführenden Organisation und die Generalisierung der erlangten Evidenz?

Zurückkommend auf das zuvor angeführte Beispiel, sollte sich die Versicherungsgesellschaft, falls notwendig mithilfe externer Expertise, vergewissern, dass die identifizierten Änderungen im Entscheidungskontext auch wirklich zu einem anderen Verhalten führen und sich anhand der vorab definierten Bemessungsgrößen in relevantem Erfolg niederschlagen. Erst im Anschluss sollte die Versicherungsgesellschaft die breitere Anwendung innerhalb des definierten Kontextes in Betracht ziehen.

E.XECUTE – Verhalten evidenzbasiert und nachhaltig verändern

Im fünften Schritt werden die zuvor identifizierten, angepassten und validierten verhaltensverändernden Maßnahmen skalierbar implementiert. Mithilfe dieses finalen Prozessschrittes wird das neue Verhalten dem anfangs definierten Zielverhalten angeglichen und die Bewältigung der strategischen Herausforderung messbar erfolgreich abgeschlossen. Es wird empfohlen, die Implementierungsphase schrittweise umzusetzen und die Wirkung der gestalteten Interventionen auf die Population jeweils genau zu beobachten. Denn obwohl ihre Wirkung idealerweise durch eine repräsentative Stichprobe im vorhergehenden vierten Prozessschritt bewiesen wurde, kann erst die Einführung über eine gesamte Population final Aufschluss über die wahre Effektgröße einer Intervention liefern. Menschliches Verhalten bleibt komplex, kontextuell und schwer vorherzusagen. Das kontinuierliche Analysieren, Lernen und Anpassen von sich verändernden Gegebenheiten ist deshalb das wichtigste Element dieser Art von Sozialforschung – und auch seine wahre Stärke: Organisationen erhalten über den gesamten Projektverlauf messbare Informationen über das reale Verhalten ihrer Zielgruppe, über die Wirkungsweise von Verhaltensanreizen und, mit diesem letzten Schritt, schlussendlich über den wahren Effekt einer neuen Strategie auf eine bestimmte Zielgruppe.

In diesem Sinne sollte die Versicherungsgesellschaft unseres Beispiels jeweils schrittweise die zuvor validierten neuen Entscheidungsarchitekturen implementieren und deren Effekt auf die gewählte Zielgruppe kontinuierlich messen. Im Fall einer Anpassung

der Leistungsbeschreibung auf der Firmenwebsite wird empfohlen, zunächst eine Intervention (z.B. Präsentation von Default-Layouts, s.o.) bei ansonsten gleichbleibendem Auftritt auszurollen, um die Effekte auf beispielsweise den Online-Selbstabschluss möglichst zu isolieren. In der Folge können weitere Nudges (z.B. Social Proof) eingeführt werden, um verhaltensverändernde Effekte zu erzielen. Dabei sollte die analytische Beobachtung beibehalten werden, um die Effekte der Interventionen auch in Kombination im gesamten Kontext sicherzustellen.

Fazit

Die Behavioural Science liefert wichtige neue Einsichten für die erfolgreiche Gestaltung von Geschäftsprozessen in einer durch VUCA geprägten Geschäftswelt. Mit D.R.I.V.E.[®] schlagen wir ein innovatives, theoriebasiertes und praxiserprobtes Modell vor, durch das Unternehmensstrategien um die Einsichten der Behavioural Science erweitert und an sich verändernde kontextuelle Bedingungen angepasst werden können. D.R.I.V.E.[®] bietet durch die postulierten fünf Phasen – D.EFINE, R.ESEARCH, I.DENTIFY, V.ALIDATE, E.XECUTE – einen logischen Problemlösungsprozess auf Basis der Einsichten aus der Verhaltenswissenschaft. Es ist empfohlen, für den erfolgreichen Einsatz von D.R.I.V.E.[®] in Organisationen externe Expertinnen und Experten einzusetzen, die das Wissen und die Erfahrung im Umgang mit diesen Tools mitbringen. Die Einbindung externer Expertise bringt darüber hinaus den Vorteil einer neutralen und unabhängigen Perspektive. Unverzerrte Urteile können eingebracht, der Status Quo besser hinterfragt und innovative Ideen leichter provoziert werden. Unternehmen profitieren so bestmöglich von den Stärken dieses Ansatzes: Sie können agil reagieren, ihre Kundinnen und Kunden kontextgerecht ansprechen und einen evidenzbasierten, schwer kopierbaren Wettbewerbsvorteil etablieren.

Referenzen

- Ariely, D., & Jones, S. (2008). Predictably irrational. New York: HarperCollins.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. Harvard Business Review, 92(1/2).
- Bragdon, T. (2017). The persuasion wheel: 8 persuasion tactics to increase your influence. Persuasion at Work, 2018.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. Development Outreach, 12(1), 29-43.
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. Design issues, 8(2), 5-21.

- DellaVigna, S. (2009). Psychology and Economics: Evidence from the Field. Journal of Economic Literature, 47(2), 315-372. doi: 10.1257/jel.47.2.315
- Dolan, P., & Galizzi, M. M. (2015). Like ripples on a pond: Behavioral spillovers and their implications for research and policy. Journal of Economic Psychology, 47, 1-16. doi: 10.1016/j.joep.2014.12.003
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., Metcalfe, R., & Vlaev, I. (2012). Influencing behaviour: The mindspace way. Journal of Economic Psychology, 33(1), 264-277. doi: 10.1016/j.joep.2011.10.009
- Emmerling, T. (2018). D.R.I.V.E.: A practical framework for applying behavioural science in strategy. The Behavioural Economics Guide 2018 (with an introduction by Robert Cialdini). Retrieved from <http://www.behavioraleconomics.com>, 36-48.
- Gilovich, T., Griffin, D., & Kahneman, D. (2002). Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment. London: Cambridge university press.
- Hansen, P. G. (2016). The definition of nudge and libertarian paternalism: Does the hand fit the glove? European Journal of Risk Regulation, 7(1), 155-174.
- Hansen, P. G. (2018). BASIC – A Practitioner's Methodology to applying Behavioural Insights in Public Policy Making. Paris: OECD Publishing.
- Kahneman, D. (2003). A psychological perspective on economics. American Economic Review, 93(2), 162-168. doi: 10.1257/000282803321946985
- Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. London: Allen Lane.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory - Analysis of Decision under Risk. Econometrica, 47(2), 263-291. doi: 10.2307/1914185
- Ly, K., Mazar, N., Zhao, M., & Soman, D. (2013). A practitioner's guide to nudging. Rotman School of Management.
- Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., ... Sanders, M. (2012). EAST: Four simple ways to apply behavioural insights. Behavioural Insights Team.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. The Quarterly Journal of Economics, 99-118.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness. New Haven New Haven, CT: New Haven: Yale University Press.

Torben Emmerling

torben@affektive-advisory.com

Affektive Advisory ist eine auf Behavioural Science spezialisierte Strategieberatung, die revolutionäre Strategien für das Kunden-, Mitarbeiter- und Bevölkerungsentwicklung auf Basis neuester Erkenntnisse der Verhaltenswissenschaften entwickelt. Ihr Gründer Torben Emmerling ist Verhaltenswissenschaftler, Designer und Berater mit zehn Jahren Berufserfahrung in den Bereichen Strategie, Unternehmensentwicklung, Innovationsförderung und Kundenmanagement.

Anne Herrmann

anne.herrmann@fhnw.ch

Anne Herrmann ist Institutsleiterin und Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Sie verfügt über langjährige, internationale Erfahrung in Marktforschung, kommerzieller Forschung sowie als freiberufliche Dozentin und Trainerin.