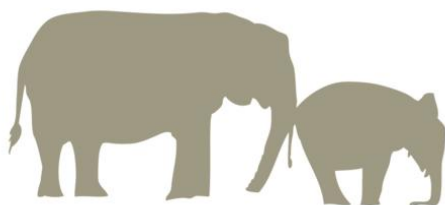


Richard H. Thaler
Cass R. Sunstein

Nudge

2. vollständig
aktualisierte
und erweiterte
Auflage



Wie man kluge
Entscheidungen anstößt

Econ

Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein
Nudge

Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein

NUDGE

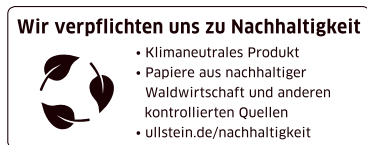
Wie man kluge
Entscheidungen anstößt

Die endgültige Ausgabe

Übersetzung aus dem amerikanischen Englisch
von Stephan Gebauer

Econ

Besuchen Sie uns im Internet:
www.ullstein.de



Die Originalausgabe erschien 2008 unter dem Titel *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness* bei Yale University Press, New Haven und London.

Nudge – The Final Edition erschien 2021.

S. 329: »Times They Are A-Changin'«: Text und Musik von Bob Dylan.

© Universal Tunes.

Mit freundlicher Genehmigung. Alle Rechte vorbehalten.



Econ ist ein Verlag der Ullstein Buchverlage GmbH

ISBN 978-3-430-21086-7

© der deutschsprachigen Ausgabe Ullstein Buchverlage GmbH, 2022

© der Originalausgabe 2008, 2009, 2021 von Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein

Redaktion: Antonia Falkenberg

Alle Rechte vorbehalten

Satz: LVD GmbH, Berlin

Druck und Bindearbeiten: GGP Media GmbH, Pößneck

Inhalt

Vorwort zur endgültigen Ausgabe	9
Einleitung	17

TEIL I Von Econs und wirklichen Menschen

1 Bias und Patzer	41
2 Der Versuchung widerstehen	69
3 Der Herde folgen	86

TEIL II Die Werkzeuge der Entscheidungsarchitektur

4 Wann brauchen wir einen Nudge?	117
5 Die Entscheidungsarchitektur	130
6 Doch halt, das ist noch nicht alles	160
7 Intelligente Offenlegung	168
8 #Sludge	183

TEIL III Geld

9 Save More Tomorrow	215
10 Sind Nudges für die Ewigkeit? Vielleicht in Schweden	237
11 Borrow More Today: Hypotheken und Kreditkarten	259
12 Versicherungen: Machen Sie sich nicht verrückt wegen Kleinigkeiten	279

TEIL IV **Gesellschaft**

- | | | |
|----|---|-----|
| 13 | Organspenden: Die Illusion der Patentlösung | 297 |
| 14 | Den Planeten retten | 329 |

TEIL V **Die Beschwerdeabteilung**

- | | | |
|----|---------------------|-----|
| 15 | Viel Lärm um Nudges | 363 |
|----|---------------------|-----|

Nachwort	391
----------	-----

Danksagungen	397
--------------	-----

Anmerkungen	399
-------------	-----

Register	421
----------	-----

*Für France, die (immer noch) alles
in meinem Leben besser macht.*

– RHT

Für Samantha, die weiß, was wichtig ist.

– CRS

Vorwort zur endgültigen Ausgabe

Die Originalausgabe von *Nudge* erschien im Jahr 2008. Während wir daran arbeiteten, erwarb Thaler sein erstes iPhone und Sunstein sein erstes Blackberry. In seiner ersten Amtszeit als US-Senator hatte sich Barack Obama, unser ehemaliger Kollege an der University of Chicago, entschlossen, sich für die demokratische Präsidentschaftskandidatur zu bewerben und gegen Hillary Clinton anzutreten. Senator Joe Biden trat ebenfalls an, wenn auch mit geringem Erfolg. Der Immobilienmogul und Reality-TV-Star Donald Trump bezeichnete Clinton als »fantastisch« und erklärte, sie werde »eine großartige Präsidentin« sein.¹ Die Finanzmärkte schlitterten in eine Krise. Taylor Swift war 19 Jahre alt (und hatte noch keinen Grammy gewonnen), und Greta Thunberg war gerade einmal fünf Jahre alt.

In den Jahren, die seitdem vergangen sind, sind ein paar Dinge geschehen, um es zurückhaltend auszudrücken. Aber *Nudge* weckt weiterhin Interesse, und wir haben kein ausgeprägtes Bedürfnis verspürt, an dem Buch herumzupfuschen. Warum jetzt eine Überarbeitung? Wie wir im Buch erklären, ist der Status-quo-Effekt eine starke Kraft.

Im Geist dieses Buches wurden wir durch einen scheinbar geringfügigen Anstoß aus unserer Trägheit herausgerissen. Die Verträge für die amerikanische und britische Paperback-Ausgabe waren ausgelaufen, und es gab noch keine Einigung über eine Neuauflage. Die Verlage fragten an, ob wir ein neues Kapitel ergänzen oder andere Änderungen vornehmen wollten. Zunächst lehnten wir das ab. Schließlich ist Thaler für seine Faulheit berühmt, und Sunstein hätte in der Zeit, die er brauchen würde, um den trägen Thaler von irgendetwas zu überzeugen, ein vollkom-

men neues Buch schreiben können. Außerdem waren wir durchaus stolz auf unser Werk, und warum sollte man etwas Gutes verändern?

Aber dann begannen wir, die Exemplare durchzublättern, die wir im Homeoffice, wo wir während der Pandemie gefangen waren, aufstöbern konnten. Im ersten Kapitel wurde der seinerzeit todschicke, aber mittlerweile veraltete iPod erwähnt. Hoppla, das wirkt ein bisschen unzeitgemäß. Und wir hatten ein ganzes Kapitel einer in unseren Augen weiterhin sehr guten Lösung für die Frage gewidmet, wie man gleichgeschlechtlichen Paaren eine Heirat ermöglichen konnte. Seit damals war es vielen Ländern gelungen, für dieses Problem eine Lösung zu finden, die wir nicht für politisch möglich gehalten hatten: Es wurden einfach Gesetze verabschiedet, mit denen solche Ehen legalisiert wurden. Also ja, Teilen des Buchs konnte es nicht schaden, wenn wir ein bisschen aufräumten.

So kam es, dass wir uns im Sommer 2020, einem Sommer wie keinem anderen in unserem Leben, entschlossen, uns das Manuskript noch einmal genau anzuschauen, um festzustellen, ob ein paar Änderungen möglich waren. Es half, dass Thaler einige Word-Dateien fand, die für die »internationale« Ausgabe verwendet worden waren, und diese Dateien waren (beinahe) brauchbar. Ohne diese Texte gäbe es die vorliegende Ausgabe nicht, denn wir hätten niemals von vorn angefangen.

Wir geben zu, dass wir an diesem Punkt in eine Falle tappten. Angeblich sind wir Experten für die kognitiven Verzerrungen, die sich auf Entscheidungen von Menschen auswirken, aber das bedeutet definitiv *nicht*, dass wir selbst gegen solche Fehler immun sind! Im Gegenteil.

Wir sind nicht sicher, ob diese kognitive Falle einen Namen hat, aber jedermann kennt sie. Wir könnten sie als den »Wo wir schon dabei sind«-Bias bezeichnen. Dieses Phänomen ist oft bei Hausrenovierungen zu beobachten: Eine Familie gelangt zu der Überzeugung, dass die Küche nach 20 Jahren der Vernachlässigung erneuert werden sollte. Ursprünglich sollen nur die Küchen-

geräte und Schränke erneuert werden, aber da der Boden während der Umbauarbeiten sowieso zerstört wird, sollten wir ihn besser ersetzen. Und wenn wir diese Wand ein bisschen versetzen, könnten wir ein neues Fenster zum Hof einbauen – aber wer will schon in den Hof schauen ... In militärischen Konflikten wird das als »Mission Creep« bezeichnet, als schleichende Ausweitung eines Einsatzes. Wir bekennen uns der schleichenden Ausweitung der Buchüberarbeitung schuldig. Eine Arbeit, die wir im Sommer abschließen wollten, konnten wir dem Verlag erst Ende November übergeben.

Aber um bei der Analogie der Hausrenovierung zu bleiben, haben wir es hier trotz unserer geringen Geschwindigkeit zweifellos *nicht* mit einer Rundumsanierung zu tun. Das neue Buch hat große Ähnlichkeit mit dem alten. Die tragenden Wände stehen weiterhin, und wir haben den Grundriss nicht verändert. Aber wir haben eine große Menge verstaubter Elektronik aussortiert und durch neuere Geräte ersetzt.

Genau gesagt haben wir in den ersten vier Kapiteln keine wesentlichen Eingriffe vorgenommen. Dort erläutern wir die Grundlagen unserer Methode einschließlich des Konzepts des *liberalen Paternalismus*, den nur seine Urheber mögen. Wir haben die Beispiele und Quellenhinweise aktualisiert, aber wir singen nach wie vor dasselbe Lied. Wäre dies ein Album, so würden wir diesen Abschnitt als »remastered« bezeichnen, was immer das bedeutet. Wer die Originalausgabe gelesen hat, muss diese Kapitel wahrscheinlich nur überfliegen. Doch von da an werden auch frühere Leserinnen und Leser auf zahlreiche neue Themen stoßen und vielleicht die eine oder andere Überraschung erleben.

Zwei wichtigen Themen widmen wir frühzeitig neue Kapitel. Das erste ist das, was wir als *intelligente Offenlegung* bezeichnen. Die Idee ist, dass sich der Staat mit der radikalen Idee befassen sollte, bei der Offenlegung wichtiger Information zumindest ins 20. Jahrhundert voranzuschreiten. Es ist durchaus nützlich, auf Lebensmittelpackungen die Zutaten aufzulisten, vor allem für Leute mit sehr guten Augen, aber sollte Sunstein nicht auch die

Möglichkeit haben, im Internet nach Lebensmitteln zu suchen, die Spuren von Schalentieren enthalten, die bei ihm eine schwere allergische Reaktion auslösen können? Das Internet kann eigentlich nicht mehr als neuartige Technologie bezeichnet werden. Ein umfassender Einsatz der intelligenten Offenlegung würde es möglich machen, Online-Entscheidungswerkzeuge zu entwickeln, die wir als *Entscheidungsmaschinen* bezeichnen; diese können viele Aufgaben so leicht machen wie die Suche nach der besten Route zu einem neuen Restaurant.

Wir haben auch ein neues Kapitel über etwas ergänzt, das wir als *Sludge* (Schlamm) bezeichnen. Gemeint ist die zähflüssige Masse, durch die wir uns auf dem Weg zu klugen Entscheidungen kämpfen müssen. (Wie Sie sehen werden, findet man überall Sludge.) Die intelligente Offenlegung ist eine Möglichkeit, Sludge zu verringern. Dasselbe gilt für eine bereits vom Finanzamt ausgefüllte Steuererklärung, die der Steuerzahler mit einem Mausklick einreichen kann. Auch kann man die Länge der Formulare verringern, die man ausfüllen muss, um Lizenzen, Genehmigungen, Sichtvermerke, eine Krankenversicherung oder Finanzbeihilfen zu beantragen oder sich vom Arbeitgeber die Kosten einer Dienstreise erstatten zu lassen. Jede Organisation sollte eine Kommandoaktion zur Beseitigung von unnötigem Sludge starten.

Das restliche Buch enthält ebenfalls zahlreiche wesentliche Änderungen und hoffentlich einige neue Anregungen. Wir erläutern neben dem Sludge verschiedene Konzepte für Entscheidungsarchitekturen, die es in der früheren Ausgabe nicht gab. Dazu zählen auf die individuellen Bedürfnisse der Verbraucher zugeschnittene Standardoptionen, der Grundsatz »Es muss Spaß machen« sowie die Kuratierung. Diese Konzepte spielen eine wichtige Rolle in den Kapiteln über finanzielle Entscheidungen. Wir widmen dem Klimawandel und dem Umweltschutz mehr Raum. Wir beschäftigen uns mit den Grenzen der Entscheidungsarchitektur (eine Vorwegnahme: das Problem ist mit Nudges allein nicht zu bewältigen) und mit den zahlreichen Möglichkeiten, wie uns Handlungsanstöße dabei helfen können, ein Vorhaben zu bewäl-

tigen, dessen Erfolg vom Einsatz aller verfügbaren Werkzeuge abhängt. Und wir haben ein paar Dinge über die Covid-Pandemie zu sagen.

Einige Fragen, mit denen wir uns schon in der Originalausgabe beschäftigt haben, unterziehen wir einer Neubewertung. Da seit-her einige Jahre vergangen sind, können wir uns ansehen, wie verschiedene Maßnahmen funktioniert haben. Ein gutes Beispiel ist die private Altersvorsorge, die im Jahr 2000 in Schweden eingeführt wurde und den Bürgern die Möglichkeit gab, das Portfolio ihres Pensionsplans selbst zusammenzustellen. In der Originalausgabe beschäftigten wir uns mit dem ursprünglichen Konzept des Plans. Zwei Jahrzehnte später gibt es einige Erkenntnisse dazu, wie lange Handlungsanstöße wirken. (Noch eine Vorwegnahme: Einige können fast unbegrenzt wirken.) Auch das Kapitel über die Organspenden haben wir umgeschrieben, weil alle Welt glaubte, wir hätten ein Vorgehen befürwortet, das wir in Wahrheit ablehnen. Wir waren der Meinung, unseren Standpunkt in der ursprünglichen Version des Buchs durchaus klar dargestellt zu haben, und in der Taschenbuchausgabe versuchten wir, uns noch ein wenig klarer auszudrücken. Aber unsere Botschaft kam weiterhin nicht an. Also versuchen wir es noch einmal. Für den Fall, dass Sie das Buch jetzt weglegen, sagen wir es noch einmal: *Wir lehnen die sogenannte »Widerspruchsregelung« ab.* Wenn Sie möchten, können Sie bis zum Kapitel über die Organspenden springen, um zu verstehen, warum wir das tun. Wir glauben wirklich an die freie Wahl.

Andere Fragen, die wir einer Neubewertung unterziehen, betreffen die Bemühungen, Verbrauchern bessere finanzielle Entscheidungen zu erleichtern. Die modernen Verbraucher haben gewaltige Mengen an Kreditkartenschulden angehäuft, und viele Menschen scheinen außerstande, ein paar einfache Schritte zu unternehmen, um die Kosten ihrer hohen Schulden zu senken. Auch bei der Wahl von Hypotheken und Versicherungen begehen Verbraucher nachweislich schwere Fehler. Vielleicht zählen Sie zu denen, die in diesen Bereichen viel Geld sparen könnten. Wichtiger

ist jedoch, dass wir mit unserer Analyse dieser Probleme hoffentlich andere dazu bewegen können, auf der Verhaltensforschung beruhende politische Eingriffe in Bereichen vorzunehmen, mit denen wir uns nicht beschäftigt haben. Wir möchten betonen, dass die hier behandelten Konzepte und Methoden umfassend auf den Privatsektor anwendbar sind. Unternehmen sollten sich der Tatsache bewusst werden, dass ihre Mitarbeitenden, Kunden und Konkurrentinnen menschliche Wesen sind, und ihre Maßnahmen und Strategien entsprechend anpassen. Wir haben zahlreiche spezifische Vorschläge dazu, wie sie das tun können.

Wir müssen auch deutlich sagen, was wir *nicht* getan haben. Wir versuchen nicht, unsere Leserinnen und Leser über die bemerkenswerten Aktivitäten, Reformen und Forschungsarbeiten aufzuklären, die wir in den letzten Jahren im Bereich der Nudges gesehen haben. In aller Welt haben sich Regierungen daran gemacht, den Bürgerinnen und Bürgern oft vorteilhafte Handlungsanstöße zu geben, und der Privatsektor hat ebenfalls großen Einflallsreichtum bewiesen. Die Forschungsaktivität hat rasant zugenommen. Eine gründliche Untersuchung dieser Entwicklungen würde ein ganzes Buch füllen, und tatsächlich sind viele solche Bücher geschrieben worden, darunter sogar einige von Sunstein. Er ist sogar Mitherausgeber einer vierbändigen Artikelsammlung zu diesem Thema. (Sunstein hat Spaß daran, eine vierbändige Sammlung von Arbeiten über Nudges herauszugeben; Thaler würde lieber von zehn Millionen rückwärts bis null zählen.)

Wir haben auch einiges zu den Einwänden gegen Handlungsanstöße zu sagen. Tatsächlich widmen wir ihnen ein ganzes Kapitel, wobei wir den Kritikern jedoch nicht systematisch antworten. Wir hoffen, dass dieses Buch auf jene, die es zum ersten Mal lesen, und sogar auf jene, die erneut einen Blick hineinwerfen wollen, frischer, vergnüglicher und weniger angestaubt wirkt.

Abschließend ein Wort zu unserer Entscheidung, diese Version des Buchs als »endgültige Ausgabe« zu bezeichnen. Zu den ersten Problemen, mit denen sich die VerhaltensökonomInnen beschäftigten, zählte mangelnde Selbstbeherrschung. Warum tun Menschen wei-

ter Dinge, die sie (nicht nur im Rückblick, sondern auch vorausblickend) für dumm halten? Warum begehen sie Fehler wie die, Kreditkartenschulden anzuhäufen, mehr als ein wenig Bauchspeck anzusetzen und weiter zu rauchen? Eine der Strategien, die Menschen anwenden, um solche Probleme zu bewältigen, ist eine *Verpflichtungsstrategie*, die darin besteht, einige verlockende (aber nicht vorteilhafte) Optionen unzugänglich zu machen. Beispielsweise lassen manche Spielsüchtige ihren Namen freiwillig auf eine Liste von Personen setzen, denen der Zutritt zu Casinos verwehrt wird. Die Verwendung der Bezeichnung »endgültige Ausgabe« ist die Verpflichtungsstrategie, mit der wir allen Verlockungen, jemals wieder an diesem Buch herumzubasteln, endgültig einen Riegel verschieben wollen. Wir haben viel Freude an dieser Arbeit gehabt und sind möglicherweise sogar süchtig danach, aber hiermit versprechen wir, dass es keine »allerletzte« Ausgabe von *Nudge* geben wird. Und einer von uns glaubt tatsächlich, dass wir dieses Versprechen halten werden.

Januar 2021

Richard H. Thaler
Cass R. Sunstein

Einleitung

Die Kantine

Nehmen wir an, Sie haben eine Freundin namens Carolyn, die für die Schulspeisungen in einer Großstadt verantwortlich ist. Carolyn beaufsichtigt Hunderte Schulen, und in den Kantinen essen jeden Tag Hunderttausende Schüler. Carolyn hat einen Universitätsabschluss in Ernährungswissenschaften und einen kreativen Verstand, was sie in die Lage versetzt, unkonventionell zu denken.

Eines Abends unterhält sie sich mit ihrem Freund Adam, einem Managementberater mit einem Hang zur Statistik, der auch mit Supermarktketten zusammengearbeitet hat, bei einer Flasche Wein über eine interessante Idee. Ohne die Menüs zu ändern, könnten sie in den Schulen ein paar Experimente durchführen, um festzustellen, ob die Präsentation der Speisen die Wahl der Schülerinnen und Schüler beeinflussen kann.

Carolyn gibt den Leitungen von Dutzenden Schulkantinen genaue Anweisungen dazu, wie die Speisen angeordnet werden sollen. In einigen Schulen werden die Nachspeisen ganz vorne platziert, in anderen ganz hinten, und in wieder anderen an einem eigenen Schalter. Die Platzierung der verschiedenen Speisen ist von Schule zu Schule unterschiedlich. In einigen Schulen befinden sich die Pommes frites in der Vitrine auf Augenhöhe, in einer anderen werden die Karottenstreifen auffälliger platziert.

Aufgrund seiner Erfahrungen in der Gestaltung der Verkaufsflächen von Supermärkten vermutet Adam, dass die Anordnung der Speisen erhebliche Auswirkungen haben wird. Und er hat recht. Einfach indem sie das Speisenangebot in der Kantine neu anordnet, ist Carolyn in der Lage, den Konsum vieler Lebensmit-

tel deutlich zu erhöhen oder zu verringern. Aus dieser Erfahrung zieht sie eine wichtige Lehre: Geringfügige Veränderungen des Kontextes können Schulkinder erheblich beeinflussen, und dasselbe gilt für Erwachsene. Diese Beeinflussungsmöglichkeiten können zum Guten und zum Schlechten genutzt werden. Beispielsweise weiß Carolyn, dass sie den Konsum gesunder Lebensmittel erhöhen und den ungesunder verringern kann.

In Zusammenarbeit mit Hunderten von Schulen und einem Freiwilligenteam von Studierenden, die Carolyn angeworben hat, um die Daten zu sammeln und auszuwerten, hat Carolyn herausgefunden, dass sie beträchtlichen Einfluss auf das Essverhalten der Kinder hat. Sie überlegt, wie sie ihre neu entdeckte Macht einsetzen kann. Hier einige überwiegend ernste, aber teilweise ironisch gemeinte Vorschläge ihrer Freunde und Kollegen:

1. Arrangiere die Speisen so an, dass die Schüler insgesamt davon profitieren.
2. Arrangiere die Speisen willkürlich.
3. Versuche, die Speisen so anzuordnen, dass sich die Schüler für dasselbe entscheiden, was sie auch selbst wählen würden.
4. Verkaufe möglichst viele Speisen von den Lieferanten, die dir die höchsten Schmiegelder anbieten.
5. Maximiere den Gewinn.

Die Option 1 ist offensichtlich reizvoll, wirkt jedoch ein wenig aufdringlich und vielleicht sogar paternalistisch. Aber die Alternativen sind schlimmer! Das willkürliche Arrangement der Speisen (Option 2) könnte man als fair und prinzipientreu betrachten, und in gewissem Sinn ist es neutral. Aber eine beliebige Anordnung der Speisen in einer Kantine ist sinnlos. Im Interesse der Effizienz sollte das Salatdressing nicht bei den Nachspeisen, sondern neben dem Salat stehen. Und wenn das Arrangement in sämtlichen Schulen dem Zufall überlassen wird, werden die Kinder in einigen Schulen schlechter ernährt als in anderen. Ist das wünschenswert? Sollte Carolyn wirklich eine neutrale Position

einnehmen, wenn sie problemlos dafür sorgen kann, dass sich die meisten Schüler gesünder ernähren?

Die Option 3 wirkt möglicherweise wie ein aufrichtiger Versuch, eine unzulässige Einmischung in die persönliche Freiheit zu vermeiden: Man versucht nachzuahmen, was die Kinder selbst wählen würden. Vielleicht ist das tatsächlich die neutrale Entscheidung, und vielleicht sollte Carolyn neutral bleiben und die Wünsche der Kantinenbesucher respektieren (zumindest, wenn sie es mit älteren Schülerinnen und Schülern zu tun hat). Aber bei genauerer Betrachtung stellt sich heraus, dass diese Option schwer zu verwirklichen ist. Carolyns Experiment mit Adam beweist, dass die Wahl der Kinder von der Ordnung abhängt, in der die Speisen angeboten werden. Welches sind also die »wirklichen Präferenzen« der Kinder? Was bedeutet es zu sagen, Carolyn sollte versuchen herauszufinden, was die Schüler »selbst« wählen würden? In einer Kantine werden die Speisen unausweichlich auf eine bestimmte Art angeordnet. Und viele dieser Überlegungen würden auch gelten, wenn statt Kindern Erwachsene betreut würden.

Option 4 könnte verlockend sein, wenn Carolyn korrupt wäre. Die Anordnung der Speisen würde das Manipulationsarsenal um eine weitere Waffe erweitern, mit der Carolyn ihre Macht nutzen könnte. Aber da sie anständig ist, verschwendet sie keinen Gedanken an diese Option. (Leider wäre nicht jeder so prinzipientreu.) So wie die Optionen 2 und 3 hat auch die Option 5 einen gewissen Reiz, vor allem wenn Carolyn glaubt, dass die Kantine mit den höchsten Einnahmen auch die beste ist. Aber sollte sie wirklich versuchen, den Gewinn zu maximieren, wenn das Resultat weniger gesunde Kinder wären, vor allem, da sie für das Schulamt arbeitet?

Carolyn ist eine *Entscheidungsarchitektin*. Das bedeutet, sie ist dafür verantwortlich, die Rahmenbedingungen zu gestalten, unter denen Menschen Entscheidungen fällen. Carolyn ist eine fiktive Figur, aber viele Menschen sind Entscheidungsarchitekten, obwohl sie es zumeist selbst nicht wissen. Einige von ihnen leiten

sogar Kantinen. Wenn Sie eine Ärztin sind und einem Patienten die möglichen Behandlungen erklären, sind Sie eine Entscheidungsarchitektin. Wenn Sie die Formulare oder die Website gestalten, die neue Mitarbeiter verwenden, um zwischen verschiedenen Varianten eines betrieblichen Pensionsfonds zu wählen, sind Sie ein Entscheidungsarchitekt. Wenn Sie den Wahlzettel entwerfen, auf dem die Wählenden ankreuzen werden, welchen Kandidaten sie bevorzugen, sind Sie ein Entscheidungsarchitekt. Wenn Sie die Regale in einer Drogerie oder einem Supermarkt organisieren, sind Sie ein Entscheidungsarchitekt (und mit vielen der Fragen konfrontiert, die Carolyn beantworten muss). Wenn Sie eine Mutter sind, die ihrem Sohn oder ihrer Tochter verschiedene Bildungsoptionen erklären möchte, sind Sie eine Entscheidungsarchitektin. Wenn Sie ein Verkäufer sind, sind Sie ein Entscheidungsarchitekt (in diesem Fall wussten sie es bereits).

Es gibt zahlreiche Parallelen zwischen der Entscheidungsarchitektur und herkömmlichen Formen von Architekturen. Da ist zunächst die Tatsache, dass es so etwas wie ein »neutrales« Design nicht gibt. Nehmen wir beispielsweise den Entwurf eines neuen Bürogebäudes. Der Architekt erhält einige Vorgaben: Der Auftraggeber will eine Eingangshalle, 120 Büros, 13 Konferenzzimmer unterschiedlicher Größe, einen Saal, der groß genug für Versammlungen der gesamten Belegschaft ist, und dergleichen mehr. Das Gebäude muss an einem bestimmten Ort errichtet werden. Der Bau wird Hunderten Einschränkungen unterworfen sein – behördlichen, ästhetischen, praktischen. Am Ende muss der Architekt ein Gebäude mit Türen, Treppen, Fenstern und Korridoren entwerfen. Wie alle guten Architekten wissen, werden scheinbar beliebige Entscheidungen wie jene, wo sich die Toiletten befinden sollen, subtilen Einfluss auf die Interaktionen der Menschen haben, die das Gebäude nutzen werden. Jeder Gang zur Toilette stellt eine Gelegenheit zu Begegnungen mit Kolleginnen und Kollegen dar (was erfreulich oder ärgerlich sein kann). Ein gutes Gebäude ist nicht nur ästhetisch ansprechend, sondern es »funktionierte«.

Wie wir sehen werden, können sich kleine und scheinbar unerhebliche Details erheblich auf das menschliche Verhalten auswirken. Eine gute Faustregel lautet, dass alles wichtig ist. In vielen Fällen beruht die Wirkung dieser kleinen Details darauf, dass sie die Aufmerksamkeit der Menschen in eine bestimmte Richtung lenken. Ein schönes Anschauungsbeispiel für dieses Prinzip liefert ausgerechnet die Herrentoilette am Flughafen Schiphol in Amsterdam. Dort entschlossen sich die Verantwortlichen, die Urinale mit dem Bild einer Stubenfliege zu versehen. Anscheinend machen sich viele Männer nicht die Mühe, genau zu zielen, was zur Verschmutzung der Toiletten führt. Gibt man ihnen jedoch ein Ziel, das sie anvisieren können, so steigen Aufmerksamkeit und Treffsicherheit deutlich. Nach Aussage des Mannes, der diese Lösung vorschlug, wirkt sie Wunder. »Sie verbessert die Zielgenauigkeit«, sagt Aad Kieboom. »Wenn ein Mann eine Fliege sieht, versucht er, sie zu treffen.« Kieboom ist Volkswirt und leitete die Erweiterung des Flughafens. Er berichtet, dass die »vergossene« Menge dank der Fliegenbilder um 80 Prozent verringert werden konnte. Es ist uns unmöglich, diese Angabe zu überprüfen. Aber wir können berichten, dass die Fliegen auf Flughafentoiletten in aller Welt auftauchten, nachdem wir dieses Beispiel in der Originalausgabe dieses Buchs beschrieben hatten. Es ist uns vollkommen bewusst, dass wir uns hier einer Verfügbarkeitsheuristik bedienen (dazu später mehr).

Die Erkenntnis, dass alles wichtig ist, kann sowohl lähmend als auch ermutigend wirken. Gute Architekten verstehen, dass das perfekte Gebäude eine Illusion ist, dass einige ihrer Entwurfsentscheidungen jedoch durchaus vorteilhafte Wirkungen haben können. Beispielsweise kann sich der Standort der Kaffeemaschine auf die Interaktionen am Arbeitsplatz auswirken. Die Gestalter von Maßnahmen können oft etwas Ähnliches tun, wie eine Fliege aufzumalen – indem sie zum Beispiel Kreditkartenkunden in ihren Rechnungen klar und gut sichtbar über Verspätungs- und Überziehungsgebühren aufklären. Indem man während einer Pandemie vor einem Supermarkt für die wartenden Kundinnen und Kunden

Linien auf den Boden malt, kann man die Einhaltung des Mindestabstands fördern. Und so wie ein Architekt, der Gebäude entwirft, am Ende die Baupläne vorlegen muss, muss eine Entscheidungsarchitektin wie Carolyn über eine bestimmte Anordnung der Speisen in der Kantine entscheiden und kann dadurch beeinflussen, was die Gäste essen. Sie kann den Leuten einen Schubs geben, einen Nudge.*

Liberaler Paternalismus

Wenn Sie nach Erwägung aller Argumente zu der Überzeugung gelangt sind, dass Carolyn die Chance nutzen sollte, die Schulkinder in der Kantine dazu zu bewegen, gesündere Speisen zu wählen (Option 1), dann heißen wir Sie in unserer Bewegung willkommen: Offenbar leuchten Ihnen die Argumente für den *liberalen Paternalismus* ein. Es ist uns vollkommen klar, dass wenige Leserinnen und Leser auf Anhieb Gefallen an diesem Begriff finden werden. Beide Worte wecken leicht Abneigung und leiden unter den Stereotypen, die ihnen durch Kultur und Politik anhaften. Und was noch schlimmer ist: Diese Konzepte scheinen einander zu widersprechen! Wie kommt jemand auf die Idee, zwei unbeliebte und obendrein widersprüchliche Konzepte miteinander zu verschmelzen? Wir werden zeigen, dass die Kombination dieser beiden Konzepte, wenn sie richtig verstanden wird, durchaus vernünftig ist und dass beide Vorstellungen gemeinsam sehr viel attraktiver sind als für sich genommen. Das Problem ist, dass sich Dogmatiker diese Konzepte angeeignet haben.

Liberal sind die von uns beschriebenen Strategien, weil wir überzeugt sind, dass es den Menschen in den meisten Situationen freistehen sollte, zu tun, was sie möchten, solange sie damit nicht

* Das englische Verb *to nudge* bedeutet »stupsen« oder »sanft schubsen«. Man gibt jemandem einen kleinen Schubs, um die Person in eine Richtung zu lenken, an etwas zu erinnern oder zu warnen.

anderen schaden. Und sie sollten die Freiheit haben, Regelungen abzulehnen, die ihnen nicht wünschenswert scheinen. Um eine Anleihe beim verstorbenen Milton Friedman zu nehmen: Die liberalen Paternalisten sind der Meinung, dass die Menschen »die Freiheit der Wahl« haben sollten. Wir wollen Eingriffe gestalten, welche die Freiheit der Wahl bewahren oder vergrößern. Wenn wir das Adjektiv *liberal* zur Charakterisierung des Begriffs *Paternalismus* verwenden, wollen wir damit einfach sagen, dass die individuelle Entscheidungsfreiheit gewährleistet sein sollte. Und wenn wir sagen, dass die Freiheit erhalten werden muss, meinen wir genau das. Die Anhängerinnen und Anhänger des liberalen Paternalismus wollen es den Menschen erleichtern, ihre eigenen Wünsche zu verwirklichen; sie wollen die menschliche Freiheit nicht einschränken. (Wir möchten noch mal betonen, dass Entscheidungsfreiheit nicht angebracht ist, wenn Menschen anderen Schaden zufügen – doch auch in solchen Fällen können Handlungsanstöße eine wichtige Rolle spielen. Dazu später mehr. Wir räumen auch ein, dass Nudges möglicherweise nicht genügen, wenn Menschen wirklich schlechte Entscheidungen fällen, die sich nachteilig auf ihre Zukunft auswirken. Auch damit werden wir uns beschäftigen.)

Paternalistisch ist unser Ansatz, weil es unserer Meinung nach legitim ist, dass Entscheidungsarchitekten versuchen, das Verhalten von Menschen zu beeinflussen, damit sie in den Genuss eines längeren, gesünderen und besseren Lebens kommen. Mit anderen Worten, wir befürworten, dass Institutionen im Privatsektor und staatliche Stellen bewusst versuchen, Menschen zu einem Verhalten zu bewegen, das gut für sie ist. Es ist uns klar, dass viele Leute, darunter einige Philosophen, große Mühe darauf verwendet haben, den Begriff *Paternalismus* zu definieren und zu klären, welche Vorzüge und Nachteile er hat. Die von uns befürworteten paternalistischen Eingriffe dienen dazu, die Entscheidungen von Menschen so zu beeinflussen, dass sie *nach ihrer eigenen Einschätzung* davon profitieren werden. Es ist ein Paternalismus der Mittel, nicht des Zwecks: Diese Handlungsanstöße helfen den Menschen, die Ziele zu erreichen, die sie selbst anstreben.

Die Verhaltensforschung hat gezeigt, dass Menschen unter Laborbedingungen oft schlechte Entscheidungen fällen. Auch im wirklichen Leben begehen sie zahlreiche Fehler. Das bestätigt, was uns die Beatles sagten: »We get by with a little help from our friends.« Unser Ziel ist es, den Menschen dabei zu helfen, zu jenen Entscheidungen zu gelangen, zu denen sie auch eigenständig gelangt wären, wenn sie der Aufgabe ausreichende Aufmerksamkeit geschenkt und umfassende Information, uneingeschränkte kognitive Fähigkeiten und vollkommene Selbstbeherrschung gehabt hätten. (Das bedeutet nicht, dass man nicht manchmal eine Nacht durchmachen, zu viel essen und Spaß haben sollte. Wie es so schön heißt: »Genieße das Leben jetzt, denn es ist keine Probe.«)

Der liberale Paternalismus ist ein relativ zurückhaltender und behutsamer Paternalismus, weil keine Optionen verboten, ausgeschlossen oder erheblich erschwert werden. Wenn jemand rauchen, große Mengen an Süßigkeiten verschlingen, eine ungeeignete Krankenversicherung wählen oder auf die Altersvorsorge verzichten will, werden ihn die liberalen Paternalisten nicht zwingen, etwas anderes zu tun, ja, sie werden ihm sein schädliches Verhalten nicht einmal erschweren. Dennoch ist unsere Methode als paternalistisch zu betrachten, weil private und öffentliche Entscheidungsarchitekten in wichtigen Situationen nicht einfach die zu erwartenden Entscheidungen der Menschen beobachten oder in die Tat umsetzen sollten. Vielmehr sollten sie versuchen, die Menschen zu einem Verhalten zu bewegen, das ihr Leben verbessern wird. Sie sollten die Menschen in die richtige Richtung schubsen.

So wie wir ihn definieren, ist ein *Nudge* jeder Bestandteil der Entscheidungsarchitektur, der das menschliche Verhalten auf vorhersehbare Art verändert, ohne irgendeine Option auszuschließen oder die wirtschaftlichen Anreize nennenswert zu verändern. Ein Eingriff kann nur als Nudge eingestuft werden, wenn es leicht und billig ist, sich ihm zu entziehen. Steuern, Geldbußen, Subventionen, Verbote oder Vorschriften sind keine Nudges. Das Obst in der Kantine auf Augenhöhe zu platzieren zählt als Nudge. Ein Verbot von Junkfood zählt nicht als Nudge.

Viele der von uns empfohlenen Maßnahmen kann der Privatsektor ergreifen und tut es auch (mit oder ohne Nudge seitens des Staates). Beispielsweise sind Arbeitgeber wichtige Entscheidungsarchitekten in den von uns beschriebenen Beispielen. In Bereichen wie Krankenversicherung und Altersvorsorge könnten Arbeitgeber den Beschäftigten unserer Meinung nach sehr viel mehr hilfreiche Handlungsanstöße geben (zum Beispiel mit vernünftigen Standardoptionen, klarer Information und nützlichen Hinweisen). Privatunternehmen, die Geld verdienen und zum Gemeinwohl beitragen wollen, können von umweltfreundlichen Nudges profitieren und dabei helfen, die Luftverschmutzung und die Treibhausgasemissionen zu verringern. Aber es besteht natürlich auch die Möglichkeit, dass Unternehmen die von uns behandelten Konzepte anwenden, um ihren Umsatz auf gesellschaftlich schädliche Art zu erhöhen. Unter Umständen erzeugen sie Sludge. In Kapitel 8 werden wir uns ansehen, wie Sludge im öffentlichen und Privatsektor verringert werden kann.

Von Econs und wirklichen Menschen: Warum Nudges helfen können

Die Gegner des Paternalismus behaupten oft, Menschen seien sehr gut darin, Entscheidungen für sich zu fällen, und wenn sie auch nicht perfekt seien, verstünden sie sich doch besser darauf als jemand anderer (vor allem, wenn dieser andere für den Staat arbeitet). Unabhängig davon, ob sie sich jemals mit der Wirtschaftswissenschaft beschäftigt haben, scheinen viele Leute zumindest implizit die Vorstellung vom *Homo oeconomicus*, vom wirtschaftlichen Menschen, zu teilen, das heißt die Auffassung, dass wir alle vollkommen richtig denken und entscheiden und damit der üblichen ökonomischen Vorstellung vom rationalen wirtschaftlichen Akteur entsprechen.

Wenn man einen Blick in volkswirtschaftliche Lehrbücher wirft, stellt man fest, dass der *Homo oeconomicus* wie Albert

Einstein denken kann, so viele Informationen zu speichern vermag wie Google in der Cloud und die Willenskraft von Mahatma Gandhi besitzt. Wirklich. Aber die gewöhnlichen Menschen, mit denen wir täglich zu tun haben, sind nicht so. Wirkliche Menschen haben ohne Taschenrechner Schwierigkeiten mit der Division, vergessen manchmal den Geburtstag ihrer Ehepartner und haben am Neujahrstag einen Kater. Ein wirklicher Mensch ist kein *Homo oeconomicus*, sondern ein *Homo sapiens*. Um möglichst wenig lateinische Begriffe zu verwenden, werden wir diese imaginären und realen Spezies in diesem Buch als »Econs« und »wirkliche Menschen« bezeichnen.

Nehmen wir das Problem der Fettleibigkeit. In den Vereinigten Staaten sind über 40 Prozent der Erwachsenen fettleibig,¹ und mehr als 70 Prozent der US-amerikanischen Erwachsenen sind zumindest übergewichtig.² Weltweit gibt es rund eine Milliarde übergewichtige Erwachsene, von denen dreihundert Millionen fettleibig sind. Die Obesitätsraten liegen zwischen weniger als 6 Prozent in Japan, Südkorea und einigen afrikanischen Ländern und mehr als 75 Prozent in Amerikanisch-Samoa.³ Nach Angabe der Weltgesundheitsorganisation WHO hat sich der Bevölkerungsanteil der Fettleibigen in Teilen Nordamerikas, in Großbritannien, Osteuropa, dem Nahen Osten, der Pazifikregion, Australien und China seit 1980 verdreifacht. Fettleibigkeit erhöht nachweislich das Risiko von Herzkrankheiten und Diabetes und führt oft zu einem verfrühten Tod. Man braucht viel Fantasie, um behaupten zu können, dass alle Menschen die für sie beste Ernährung wählen – oder auch nur eine, die besser ist als die, die mit ein paar Handlungsanstößen zu erreichen wäre.

Selbstverständlich ist vollkommen vernünftigen Menschen nicht nur der gesundheitliche Nutzen, sondern auch der Geschmack ihrer Nahrungsmittel wichtig. Essen verschafft uns Genuss. Wir behaupten nicht, dass alle übergewichtigen Menschen zwangsläufig irrational handeln, aber wir lehnen die Vorstellung ab, dass alle oder fast alle Menschen hier die für sie optimale

Entscheidung treffen. Was für die Ernährung gilt, gilt auch für anderes Risikoverhalten, darunter Rauchen und Alkoholkonsum – Gewohnheiten, die allein in den USA jedes Jahr Hunderttausende Menschen töten. Man kann nicht behaupten, dass die gegenwärtigen Entscheidungen der Menschen hinsichtlich des Konsums von Genuss- oder Rauschmitteln stets geeignet sind, ihr Wohlergehen zu sichern. Tatsächlich sind viele Raucher, Alkoholabhängige und Esssüchtige bereit, andere dafür zu bezahlen, dass sie ihnen helfen, bessere Entscheidungen zu fällen.

Diese Erkenntnisse ergänzen jene der noch jungen Entscheidungswissenschaft, die sich auf zahlreiche Forschungsergebnisse aus dem letzten halben Jahrhundert stützt. Ein großer Teil der ursprünglichen Forschung auf diesem Gebiet fand unter Laborbedingungen statt, aber eine rasch wachsende Zahl von Studien beschäftigt sich mit dem menschlichen Verhalten unter realen Bedingungen, darunter Archivforschung zu Entscheidungen unter natürlichen Umständen und randomisierte kontrollierte Studien. Die Forschungsergebnisse wecken erhebliche Zweifel an der Vernünftigkeit vieler Urteile und Entscheidungen von Menschen. Um als Econs eingestuft zu werden, müssen Personen keine perfekten Voraussagen anstellen (das würde Allwissenheit erfordern), aber ihre Voraussagen müssen *unvoreingenommen* sein. Das bedeutet, dass Voraussagen falsch sein dürfen, aber sie können sich nicht wiederholt in einer vorhersehbaren Richtung irren. Im Gegensatz zu Econs machen wirkliche Menschen vorhersehbare Fehler. Nehmen wir beispielsweise den Planungsfehlschluss, das heißt die systematische Neigung zu unrealistischem Optimismus bezüglich des Zeitaufwands für Projekte. Jeder, der schon einmal die Dienste eines Handwerkers in Anspruch genommen hat, weiß, dass alles länger dauert als erwartet, und zwar auch dann, wenn man über den Planungsfehlschluss Bescheid weiß.*

* Dass wir den Planungsfehlschluss kennen, verhindert nicht, dass wir den Fehler begehen. Die Überarbeitung dieses Buchs dauerte sehr viel länger als geplant.

Tausende Studien bestätigen, dass menschliche Vorhersagen fehlerhaft und voreingenommen sind. Darin, Entscheidungen zu fällen, sind Menschen auch nicht viel besser. Auch hier genügt es, sich ein Beispiel anzusehen: Nehmen wir die Macht der Gewohnheit, was nichts weiter als eine andere Bezeichnung für Trägheit ist. Aus verschiedensten Gründen, mit denen wir uns noch genauer befassen werden, haben Menschen eine ausgeprägte Neigung, am Status quo oder an der Standardoption festzuhalten. Wenn wir ein neues Smartphone kaufen, müssen wir eine Reihe von Entscheidungen fällen. Zum Beispiel müssen wir Bildschirmhintergrund und Klingelton wählen und festlegen, wie oft das Telefon klingeln soll, bevor der Anrufer zum Anrufbeantworter weitergeleitet wird. Der Hersteller hat für jede dieser Einstellungen eine Option vorgegeben. Die Forschung hat ergeben, dass viele Menschen unabhängig davon, was voreingestellt wurde, daran festhalten, selbst wenn es um sehr viel mehr geht als um die Wahl des Klingeltons bei einem Smartphone.

Wir werden uns zahlreiche Beispiele für den Umgang mit Standardoptionen ansehen und feststellen, dass diese vorgegebenen Lösungen oft großen Einfluss haben. Wenn Privatunternehmen oder Behördenvertreter ein bestimmtes Ergebnis bevorzugen, können sie das Verhalten der Menschen erheblich beeinflussen, indem sie dieses Ergebnis als Standardoption vorgeben. Man kann die Beteiligungsrate oft um 25 Prozent und manchmal noch viel mehr steigern, indem man einfach dafür sorgt, dass sich die Leute nicht aktiv zur Teilnahme entschließen müssen, sondern nur dann handeln müssen, wenn sie die vorgegebene Option nicht wollen. Wie wir sehen werden, können die Vorgabe von Standardoptionen und ähnliche, scheinbar unerhebliche Strategien der Menüänderung beträchtliche Auswirkungen auf die Ergebnisse haben, die von einer Erhöhung der Ersparnisse über den Kampf gegen den Klimawandel und eine bessere medizinische Versorgung bis zur Verringerung der Armut reichen. Gleichzeitig zeigen wir, dass es Situationen gibt,

in denen Menschen ihre Freiheit nutzen und die vorgegebenen Optionen ablehnen. Wenn Personen beispielsweise eine klare Meinung zu einem Thema haben, können sie Trägheit und Suggestionskraft überwinden (Voreinstellungen werden oft als Hinweise auf die empfohlene Option verstanden). Eine Änderung der Standardoption kann einen wirksamen Handlungsanstoß geben, aber sie ist keineswegs die Lösung für jedes Problem.

Die normalerweise große Wirksamkeit gut gewählter Standardoptionen ist nur ein Beleg dafür, wie Nudges behutsam das Verhalten beeinflussen können. Nach unserer Definition beinhalten Nudges Eingriffe, die das Verhalten wirklicher Menschen wesentlich verändern, während sie von Econs ignoriert würden. Econs reagieren in erster Linie auf Anreize. Wenn der Staat die Steuern auf Süßigkeiten erhöht, kaufen Econs weniger Süßes, aber sie lassen sich nicht von »irrelevanten« Faktoren wie der Anordnung der Optionen beeinflussen. Wirkliche Menschen reagieren ebenfalls auf Anreize, aber sie lassen sich auch von Nudges beeinflussen.* Wenn wir sowohl Anreize als auch Nudges richtig einsetzen, können wir das Leben der Menschen verbessern und zur Lösung der großen gesellschaftlichen Probleme beitragen. Und das können wir tun, ohne den Menschen die Freiheit zu nehmen, selbst zu entscheiden.

* Aufmerksame Leserinnen und Leser werden bemerken, dass Anreize verschiedene Formen annehmen. Wenn Maßnahmen ergriffen werden, um den kognitiven Aufwand zu erhöhen – indem man zum Beispiel Obst auf Augenhöhe und Süßigkeiten an einer unauffälligen Stelle platziert –, könnte man sagen, dass die »Kosten« der Entscheidung für Süßigkeiten erhöht werden. Einige der von uns vorgeschlagenen Nudges verursachen in gewissem Sinne kognitive oder emotionale (im Gegensatz zu materiellen) Kosten und verändern dadurch die Anreize. Nudges können nur als liberaler Paternalismus eingestuft werden, wenn ihre Kosten gering sind. (Wie gering? Das Urteil darüber überlassen wir Ihnen.)

Eine falsche Annahme und zwei Missverständnisse

Viele Anhängerinnen und Anhänger der freien Wahl lehnen den Paternalismus in jeder Form ab. Sie verlangen, dass der Staat die Bürgerinnen und Bürger selbst entscheiden lässt. Die dazugehörige politische Empfehlung lautet, dass man den Menschen möglichst viele Optionen anbietet, aus denen sie dann die Option wählen können, die ihnen am besten gefällt (und zwar mit möglichst wenigen staatlichen Eingriffen oder Handlungsanstößen). Das Schöne an dieser Denkweise ist, dass sie eine einfache Lösung für zahlreiche komplexe Probleme liefert: Man maximiere einfach die Auswahlmöglichkeiten – erledigt!

Diese Vorgehensweise ist in zahlreichen Bereichen von der Bildung über das Gesundheitswesen bis zu Altersvorsorgeprogrammen angewandt worden. In manchen Kreisen ist der Ruf nach einer möglichst großen Auswahl zu einem politischen Mantra geworden. Manche Leute sehen die einzige Alternative dazu in staatlichen Vorschriften, die als Pauschalisierungen bemängelt werden. Doch jene, die sich für eine maximale Auswahl aussprechen, begreifen nicht, dass es zwischen der von ihnen bevorzugten Lösung und unflexiblen Vorschriften genug Spielraum für andere Eingriffe gibt. Sie lehnen den Paternalismus ab (zumindest glauben sie das) und sind skeptisch gegenüber Nudges. Wir glauben, dass ihre Skepsis auf einer falschen Annahme und zwei Missverständnissen beruht.

Die falsche Annahme lautet, dass fast alle Menschen fast immer Entscheidungen fällen, die in ihrem Interesse oder zumindest besser als die Entscheidungen sind, die jemand anderer für sie fällen würde. In unseren Augen ist diese Annahme falsch, und zwar offensichtlich falsch. Tatsächlich sind wir überzeugt, dass niemand, der genauer darüber nachdenkt, daran glaubt.

Nehmen wir an, ein Schachneuling müsste gegen einen erfahrenen Spieler antreten. Es ist vorhersehbar, dass der Novize verlieren wird, weil er schlechtere Entscheidungen fällt – Entscheidungen, die man mit einigen hilfreichen Hinweisen leicht hätte

verbessern können. In vielen Bereichen sind Normalverbraucher Neulinge, die erfahrenen Profis gegenüberstehen, die ihnen etwas verkaufen wollen. Wie gut Menschen entscheiden, ist eine empirische Frage, und die Antwort auf diese Frage dürfte in verschiedenen Bereichen unterschiedlich ausfallen. Generell fällen Menschen gute Entscheidungen, wenn sie über viel Erfahrung und gute Information verfügen und schnell Feedback erhalten – zum Beispiel bei der Wahl zwischen vertrauten Eissorten. Die Leute wissen, ob sie Schokolade, Vanille, Erdbeer oder eine andere Geschmacksrichtung mögen.

Menschen sind weniger gut im Fällen von Entscheidungen, wenn sie unerfahren und schlecht informiert sind und wenig Feedback erhalten – beispielsweise bei der Altersvorsorge oder bei der Wahl von ärztlichen Behandlungsangeboten oder von Investimentoptionen. Wenn man die Wahl zwischen fünfzig Versicherungen hat, die zahlreiche und unterschiedliche Leistungen aufweisen, könnte ein wenig Hilfe wahrscheinlich nicht schaden. Solange Menschen nicht die perfekte Wahl treffen, können einige Änderungen an der Entscheidungsarchitektur ihr Leben verbessern (und zwar in ihren Augen, nicht nach Meinung eines Bürokraten). Wir werden versuchen zu zeigen, dass es nicht nur möglich ist, die Entscheidungsarchitektur so zu gestalten, dass die Menschen davon profitieren, sondern dass es in vielen Fällen sogar ganz einfach ist.

Das erste Missverständnis besteht in dem Glauben, es sei möglich, eine Einflussnahme auf die Entscheidungen der Menschen zu vermeiden. In zahllosen Situationen *muss* eine Organisation oder ein Akteur eine Entscheidung fällen, die sich zwangsläufig auf das Verhalten anderer Menschen auswirken wird. In solchen Situationen ist es unmöglich, einen Schubs in die eine oder andere Richtung zu vermeiden, und diese Nudges werden sich auf die Wahl der Menschen auswirken. Eine Entscheidungsarchitektur ist unvermeidlich. Wie das Beispiel von Carolyns Schulkantinen zeigt, werden menschliche Entscheidungen unentwegt von den Gestaltungselementen beeinflusst, welche die Entscheidungsarchi-

tekten ausgewählt haben. Es gibt keine Website und keinen Supermarkt ohne Konzept. Es stimmt, dass einige Handlungsanstöße unbeabsichtigt sind: Ein Arbeitgeber kann entscheiden, ob er seinen Angestellten ihr Gehalt monatlich oder alle zwei Wochen zahlen will, ohne damit einen Handlungsanstöß zu beabsichtigen – und dann zu seiner Überraschung feststellen, dass die Leute mehr Geld zur Seite legen, wenn sie alle zwei Wochen ihr Gehalt bekommen, denn zweimal im Jahr erhalten sie innerhalb eines Monats drei Gehaltsschecks, und viele Rechnungen flattern monatlich ins Haus.

Es stimmt auch, dass sich private und öffentliche Einrichtungen um die eine oder andere Art von Neutralität bemühen können – indem sie zum Beispiel zufällig wählen oder herauszufinden versuchen, welche Lösung die Mehrheit bevorzugt. Aber unbeabsichtigte Nudges können erhebliche Auswirkungen haben, und in manchen Kontexten ist Neutralität wenig verlockend, wie wir an vielen Beispielen sehen werden. Es stimmt auch, dass Entscheidungsarchitekten auf eine aktive Entscheidung bestehen können – etwa indem sie sagen, dass man, wenn man im öffentlichen Dienst arbeiten will, genau sagen muss, welche Krankenversicherung man bevorzugt. Aber die aktive Entscheidung ist an sich Teil einer Entscheidungsarchitektur, und nicht jeder wird sie vorziehen, vor allem wenn die Optionen zahlreich und die Entscheidungen schwierig sind. In einem französischen Restaurant, wo die Gäste zwischen zahlreichen Käsesorten wählen können, kann es ein Segen sein, dass man die Möglichkeit hat, den Kellner nach Empfehlungen zu fragen. Manchmal gefällt es den Leuten überhaupt nicht, wenn sie gezwungen werden, selbst zu wählen.

Manch einer wird das bei privaten Einrichtungen bereitwillig akzeptieren, aber strikt ablehnen, wenn der Staat versucht, Entscheidungen der Bürgerinnen und Bürger zu beeinflussen, um ihr Leben zu verbessern. Die Sorge ist, dass man nicht darauf vertrauen kann, dass der Staat kompetent oder benevolent ist. Kritiker befürchten, Politikerinnen und Bürokraten könnten ignorant sein, ihre eigenen Interessen verfolgen oder den spezifischen Zie-

len eigennütziger privater Gruppen übermäßige Aufmerksamkeit widmen. Wir teilen diese Bedenken und stimmen insbesondere zu, dass die Gefahr von Fehlern, Voreingenommenheit und Übergriffigkeit durch den Staat real und manchmal gravierend ist. Deshalb ziehen wir Handlungsanstöße generell Anweisungen, Vorgaben und Verboten vor (es sei denn, Menschen schaden anderen). Aber Staaten müssen so wie Kantinen (die oft vom Staat betrieben werden) bestimmte Rahmenbedingungen festlegen. Das ist unvermeidlich. Wie wir sehen werden, tun sie das jeden Tag, indem sie Richtlinien festlegen, die sich zwangsläufig auf einige Entscheidungen und Ergebnisse auswirken. Insofern ist die Ablehnung von Nudges unlogisch – sie hat tatsächlich keinen Sinn.

Das zweite Missverständnis besteht in der Vorstellung, der Paternalismus gehe stets mit Zwang einher. Im Beispiel der Kantine zwingt die Wahl einer bestimmten Anordnung der Speisen niemandem eine bestimmte Ernährung auf, aber Carolyn und andere in ihrer Position könnten das Angebot, aus Beweggründen, die in unserer Definition des Begriffs paternalistisch sind, in einer bestimmten Ordnung arrangieren. Hätte jemand einen Einwand dagegen, Obst und Gemüse in einer Schulkantine vor den Desserts zu platzieren, wenn das die Kinder dazu bewegt, mehr Äpfel und weniger Schokoladenkuchen zu essen? Würde die Antwort auf diese Frage sehr anders ausfallen, wenn die Kunden Teenager oder sogar Erwachsene wären? Verletzt ein GPS-Gerät, das insofern paternalistisch ist, als es uns sagt, wie wir unseren Bestimmungsort am besten erreichen können, unsere persönliche Freiheit? Wenn kein Zwang ausgeübt wird, glauben wir, dass bestimmte Arten von Paternalismus selbst für die leidenschaftlichsten Befürworter der freien Wahl akzeptabel sein sollten.

In so unterschiedlichen Bereichen wie Ersparnissen, Gesundheitswesen, Verbraucherschutz, Organspenden, Klimawandel und Versicherungen werden wir spezifische Anregungen geben, die unserer Denkweise entsprechen. Und da wir darauf beharren, dass die Wahlfreiheit nicht eingeschränkt werden darf, halten wir das

Risiko schlechter oder sogar korrupter Designs für gering. Die Wahlfreiheit ist die beste Versicherung gegen eine schlechte Entscheidungsarchitektur.

Die Praxis der Entscheidungsarchitektur

Entscheidungsarchitekten können das Leben anderer wesentlich verbessern, indem sie benutzerfreundliche Umgebungen gestalten. Genau so haben sich viele der erfolgreichsten Unternehmen auf dem Markt durchgesetzt. Manchmal ist die Entscheidungsarchitektur sehr gut sichtbar, und Verbrauchinnen und Verbraucher wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen sie zu schätzen. Das iPhone verdankt seinen Erfolg teilweise seiner Eleganz, aber der entscheidende Faktor war, dass es den Nutzern leichtfiel, das Gerät dazu zu bringen, zu tun, was sie wollten. Manchmal wird die Entscheidungsarchitektur vernachlässigt und könnte durch eine sorgfältige Gestaltung erheblich verbessert werden.

Sehen wir uns ein Beispiel aus der amerikanischen Arbeitswelt an. (Sollten Sie anderswo leben, hoffen wir auf Ihr Mitgefühl.) Die meisten großen Arbeitgeber in den Vereinigten Staaten bieten ihren Angestellten zahlreiche Zusatzleistungen an, darunter Dinge wie Lebens- und Krankenversicherung sowie betriebliche Altersvorsorgepläne. Jedes Jahr im Spätherbst können die Beschäftigten ihre Auswahl des Vorjahrs ändern. Die Entscheidungen müssen sie online vornehmen. Normalerweise erhalten sie mit der Post Informationsmaterial zu den verschiedenen Optionen und eine Anleitung, wie sie ihre Auswahl übermitteln können. Dazu kommen mehrere Erinnerungen.

Angestellte sind menschliche Wesen, und einige versäumen es, sich einzuloggen, weshalb es wichtig ist, welche Standardoptionen diesen viel beschäftigten, gedankenlosen und vielleicht sogar überforderten Menschen angeboten werden. In der Regel wird eine von zwei Optionen vorgegeben: Den Angestellten wird dieselbe Variante zugewiesen, die sie im Vorjahr gewählt hatten, oder ihre

Auswahl wird auf »null« zurückgesetzt. Wir können diese Optionen als »Status quo« und »Zurück auf null« bezeichnen. Wie sollte der Entscheidungsarchitekt zwischen den beiden Standardoptionen wählen?

Libérale Paternalisten würden die Standardoption festlegen, indem sie fragen, was sich vorausschauende und gut informierte Angestellte tatsächlich wünschen würden. Obwohl dieses Prinzip möglicherweise nicht immer zu einer klaren Entscheidung führen wird, ist es zweifellos besser, als die Standardoption zufällig zu wählen oder entweder den »Status quo« oder »Zurück auf null« überall zur Standardoption zu machen. Beispielsweise darf man davon ausgehen, dass die meisten Angestellten ihre vom Arbeitgeber subventionierte Krankenversicherung kaum aufgeben wollen. Also ist in diesem Fall die Status-quo-Option (dieselbe Versicherung wie im Vorjahr) der Zurück-auf-null-Option (keine Krankenversicherung) eindeutig vorzuziehen.

Vergleichen wir das mit dem »flexiblen Ausgabenkonto« (Flexible Spending Account, FSA), einer besonders grausamen »Zusatzleistung«, die es unseres Wissens nur in den USA gibt. Auf dieses Konto kann ein Angestellter jeden Monat Geld einzahlen, das verwendet werden kann, um bestimmte Ausgaben wie nicht von der Krankenversicherung gedeckte Arztrechnungen oder Kosten für die Kinderbetreuung zu decken. Grausam ist dieses Konto, weil das eingezahlte Geld bis zum 31. März des Folgejahrs ausgegeben werden muss oder verloren ist und die Ausgaben von einem Jahr zum anderen erheblich schwanken können (beispielsweise könnten die Arztkosten in einem Jahr steigen, weil die Familie Zuwachs bekommt, oder die Ausgaben für die Kinderbetreuung könnten sinken, weil ein Kind eingeschult wird). In diesem Fall ist die Zurück-auf-null-Option wahrscheinlich sinnvoller als die Status-quo-Option.

Hier handelt es sich nicht um ein hypothetisches Problem. Vor einiger Zeit traf sich Thaler mit drei hochrangigen Mitarbeitern der Verwaltungsabteilung seines Arbeitgebers, der University of Chicago, um solche Fragen zu besprechen. Zufällig fand die Sit-

zung am letzten Tag der Frist für Änderungen an den Zusatzleistungen statt. Thaler erwähnte diesen Zufall und fragte im Scherz, ob die Manager auch nicht vergessen hätten, sich einzuloggen und ihr Leistungspaket anzupassen. Einer der Manager antwortete beschämt, er habe vor, es später an diesem Tag zu tun, und bedankte sich für die Erinnerung. Der zweite gestand ebenfalls, es vergessen zu haben, und der dritte hoffte, dass sich seine Frau daran erinnert hatte! Dann wandten sie sich dem eigentlichen Thema der Besprechung zu, nämlich der Standardvorgabe für eine Option mit der wenig verlockenden Bezeichnung »ergänzendes Gehaltsverringerungsprogramm« (tatsächlich ist es besser, als es klingt: es ist ein steuervergünstigtes Sparprogramm). Zu jener Zeit war »Zurück auf null« die Standardoption, und Thaler hatte das Meeting in der Hoffnung arrangiert, die Verwaltungsabteilung dazu zu bewegen, diese Voreinstellung durch die Option »Wie im Vorjahr« zu ersetzen. Nachdem ihnen ihre eigene Nachlässigkeit vor Augen geführt worden war, stimmten die Verwaltungsmanager der Änderung rasch zu. Wir sind zuversichtlich, dass das vielen Universitätsangestellten einen angenehmeren Ruhestand sichern wird.

Dieses Beispiel veranschaulicht einige Grundprinzipien einer guten Entscheidungsarchitektur. Entscheider sind menschlich, was bedeutet, dass die Entscheidungsarchitekten ihnen das Leben so leicht wie möglich machen sollten. Man sollte ihnen Erinnerungen schicken (aber nicht zu viele!) und versuchen, die Kosten für diejenigen gering zu halten, welche die Frist versäumen, sosehr sie selbst und die Entscheidungsarchitekten sich auch bemühen, das zu vermeiden. Wie wir sehen werden, können diese und viele andere Prinzipien sowohl im privaten als auch im öffentlichen Sektor angewandt werden, und es gibt zahlreiche Möglichkeiten, mehr zu tun als bisher. Große Unternehmen und staatliche Verwaltungen sollten sich das zu Herzen nehmen. (Dasselbe gilt natürlich auch für Universitäten und kleine Unternehmen.)

Ein neuer Weg

Wir haben viel über Handlungsanstöße von privaten Einrichtungen zu sagen. Aber einige der wichtigsten Anwendungsbereiche für den liberalen Paternalismus finden wir im öffentlichen Sektor, und wir haben eine Reihe von Empfehlungen für staatliche Maßnahmen und Gesetzgebungen. Als wir die Originalausgabe dieses Buchs schrieben, hofften wir, diese Empfehlungen würden sowohl bei Progressiven als auch bei Konservativen Gefallen finden. Es freut uns, berichten zu können, dass sich diese Hoffnung in größerem Maß als erwartet erfüllt hat.

In Großbritannien übernahm David Cameron, Parteichef der Konservativen und ehemaliger Premierminister, das Nudge-Konzept und gründete das weltweit erste Team, das sich ausschließlich mit diesem Thema befasst. Die offizielle Bezeichnung ist Behavioural Insights Team, aber es wird oft als »Nudge-Einheit« bezeichnet.* In den Vereinigten Staaten übernahm der linke Demokrat Barack Obama das Grundkonzept, wies die Regierungsbehörden an, zahlreiche Handlungsanstöße zu gestalten, und rief eine eigene Nudge-Einheit ins Leben (die ursprünglich als Social and Behavioral Sciences Team bezeichnet wurde und jetzt Office of Evaluation Sciences heißt). Die für internationale Entwicklungszusammenarbeit zuständige Behörde USAID (United States Agency for International Development) betreibt eine Reihe von Programmen, die sich auf die Erkenntnisse der Verhaltensforschung stützen. In den Jahren seit der Erstveröffentlichung dieses Buchs haben rund um den Erdball Regierungen jeder Couleur diese und ähnliche Ideen aufgegriffen, um Effizienz und Wirksamkeit ihrer Pro-

* Das Team gibt es immer noch, aber mittlerweile ist es eine »Social Purpose Corporation«, eine mit einem sozialen Auftrag ausgestattete Gesellschaft, deren Eigentümer der Staat, die Belegschaft und eine gemeinnützige Einrichtung namens Nesta sind. Im Jahr 2020 arbeiteten in mehr als 30 Ländern über 200 Mitarbeiter für dieses Unternehmen.

gramme zu erhöhen. In zahlreichen Ländern, darunter Australien, Neuseeland, Deutschland, Kanada, Finnland, Singapur, die Niederlande, Frankreich, Japan, Indien, Katar und Saudi-Arabien, gibt es verschiedenartige Nudge-Einheiten sowie Teams, die sich die Verhaltensforschung zunutze machen. Wichtige Arbeit in diesem Bereich leisten die Weltbank, die Vereinten Nationen und die Europäische Kommission. Im Jahr 2020 rief die WHO die Initiative »Behavioural Sciences for Better Health« ins Leben, die sich mit zahlreichen Fragen der öffentlichen Gesundheit befasst, darunter Pandemien, Inanspruchnahme von Impfungen und Risikoverhalten junger Menschen.

Obwohl die gesellschaftliche Polarisierung weltweit zuzunehmen scheint, glauben wir weiterhin, dass der liberale Paternalismus eine gute Grundlage für parteiübergreifende Zusammenarbeit und einfache Problemlösungen sein kann. Um die Governance zu verbessern, bedarf es oft weniger staatlichen Zwangs und größerer Wahlfreiheit. Vorschriften und Verbote haben ihre Berechtigung (und die Verhaltensforschung kann dabei helfen, ihren geeigneten Einsatz zu ermitteln), aber wenn diese durch Anreize und Handlungsanstöße ersetzt werden, kann der Staat sowohl geringer als auch zurückhaltender auftreten. In diesem Buch haben wir also nicht vor, mehr Bürokratie oder auch nur größeren staatlichen Einfluss zu fordern. Uns geht es einfach um eine bessere Leitung der Gesellschaft. Der liberale Paternalismus ist weder ein linkes noch ein rechtes Konzept. Wir hoffen, dass Menschen mit sehr verschiedenen politischen Überzeugungen zu der Erkenntnis gelangen werden, dass ein Nudge hier und da das Leben der Menschen verbessern kann.

TEIL I

**VON ECONS UND
WIRKLICHEN MENSCHEN**

