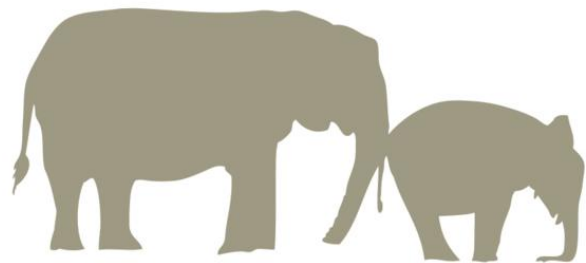


Richard H. Thaler  
Cass R. Sunstein

# Nudge

2. vollständig  
aktualisierte  
und erweiterte  
Auflage



Wie man kluge  
Entscheidungen anstößt

Econ

Aus solchen Studienergebnissen können wir schließen, dass sich Menschen leicht von anderen Menschen in eine Richtung schubsen lassen. Woran liegt das? Ein Grund ist, dass wir uns gerne anpassen.

### **Tun, was die anderen tun**

Stellen Sie sich vor, Sie nehmen gemeinsam mit fünf anderen Personen an einem Test des visuellen Wahrnehmungsvermögens teil. Die Versuchsleiter geben Ihnen eine lächerlich einfache Aufgabe: Sie sollen eine Linie auf einer großen weißen Karte mit drei anderen Linien vergleichen und sie mit der Linie von gleicher Länge kombinieren.

In den ersten drei Runden des Tests läuft alles reibungslos ab. Die Versuchsteilnehmer geben einer nach dem anderen ihre Ergebnisse bekannt, die jedes Mal identisch sind. Es ist keine schwierige Aufgabe. Aber in der vierten Runde passiert etwas Eigenartiges: Die fünf anderen Gruppenmitglieder geben ihre Ergebnisse zu Protokoll – doch diese sind offenkundig falsch. Sie haben alle die falsche Linie gewählt! Jetzt sind Sie an der Reihe zu sagen, welche zwei Linien gleich lang sind. Was werden Sie tun?

Wenn Sie den meisten Menschen ähneln, werden Sie denken, dass Ihre Antwort auf der Hand liegt: Natürlich werden Sie sagen, was Sie denken. Sie werden das beschreiben, was Sie sehen. Sie haben Ihren eigenen Kopf und werden die Wahrheit sagen.

Aber wenn Sie auch ein wirklicher Mensch sind, würden Sie sich, wenn Sie tatsächlich an dem Experiment teilnahmen, möglicherweise den anderen Versuchsteilnehmern anschließen und ihrem Urteil zustimmen. Sie würden Ihre eigenen Sinne verleugnen.

In den Fünfzigerjahren führte ein brillanter Sozialpsychologe namens Solomon Asch eine Reihe von Experimenten durch, um ebendiesem Problem des Urteilsvermögens auf den Grund zu gehen.<sup>[46]</sup> Wenn er seine Versuchspersonen aufforderte, ohne Kenntnis der Meinung anderer eigenständig zu entscheiden, begingen sie fast nie Fehler, da die Aufgabe leicht war. Aber wenn alle anderen Mitglieder der Gruppe eine falsche Antwort gaben, irrte sich mehr als ein Drittel der Versuchspersonen. Tatsächlich schlossen sich in einer Abfolge von zwölf Fragen fast drei Viertel der Versuchsteilnehmer mindestens einmal einem falschen Urteil der Gruppe an und widersprachen damit dem, was sie mit ihren eigenen Augen gesehen hatten. Und zu beachten ist, dass die Leute in Aschs Experiment auf die Entscheidungen von Fremden reagierten, die sie wahrscheinlich nie wiedersehen würden. Sie hatten keinen Grund, sich um das Wohlbefinden dieser Fremden zu bemühen.

Aschs Ergebnisse enthüllen eine universelle menschliche Eigenschaft. Die Experimente zur Konformität wurden in mehr als 130 Studien in 17 Ländern wiederholt und erweitert, darunter Zaire (die heutige Demokratische Republik Kongo), Deutschland, Frankreich, Japan, der Libanon und Kuwait.<sup>[47]</sup> Das allgemeine Fehlermuster – die Versuchspersonen passten sich in 20 bis 40 Prozent der Fälle einem eindeutigen Fehlurteil der Gruppe an – weist faszinierende Unterschiede zwischen den Ländern auf, aber das Maß an Konformität ist überall einigermaßen hoch. Nun könnte man sagen, der Anteil der extremen Konformisten sei nicht allzu groß, wenn sich nur eine Minderheit von 20 bis 40 Prozent der Teilnehmenden der Gruppe anpassen, aber wir müssen bedenken, dass es in diesem Test eigentlich keinen Zweifel an der richtigen Antwort geben konnte. Es ist fast so, als könnten Menschen dazu gebracht werden, auf einem Foto einen Hund als Katze zu identifizieren, sofern andere Menschen das zuvor ebenfalls getan haben.

Warum ignorieren Menschen manchmal die Information, die ihnen ihre eigenen Sinne geben? Die beiden wichtigsten Erklärungen haben wir bereits kurz behandelt. Die erste betrifft die Information, die anscheinend in den Antworten der anderen Versuchsteilnehmer enthalten ist, die zweite den Gruppenzwang und den Wunsch, nicht bei der Gruppe in Ungnade zu fallen. In Aschs Studien erklärten mehrere Konformisten in persönlichen Interviews, ihre ursprüngliche Wahrnehmung müsse falsch gewesen sein. Wenn alle anderen eine bestimmte Darstellung akzeptiert oder sich eine bestimmte Vorstellung angeeignet haben, kann man zu dem Schluss gelangen, dass diese Personen wahrscheinlich recht haben. Bemerkenswert ist, dass anhand des Neuroimaging gezeigt worden ist, dass Menschen, die sich in einer Situation wie jener in Aschs Experiment einer Gruppe anpassen, die Tatsachen tatsächlich so wie die anderen Mitglieder der Gruppe *sehen*.<sup>[48]</sup>

Auf der anderen Seite beobachten Sozialwissenschaftler unter ganz ähnlichen Umständen wie in Aschs Experimenten ein geringeres Maß an Konformität, wenn Versuchspersonen anonym antworten können. Menschen passen sich eher der Meinung anderer an, wenn sie wissen, dass die anderen erfahren werden, welche ihre Meinung ist. Manchmal passen sich Menschen sogar der Gruppe an, wenn sie glauben oder wissen, dass alle anderen im Irrtum sind. Gruppen, die eine einhellige Meinung haben, können besonders starke Handlungsanstöße geben – selbst wenn die Dinge vollkommen klar liegen und ein Mensch wissen sollte, wann alle anderen Mitglieder einer Gruppe im Irrtum sind.<sup>[49]</sup>

In Aschs Experimenten ging es um Dinge, die auf der Hand lagen. Meistens ist es nicht schwierig, die Länge einer Linie einzuschätzen. Aber was geschieht, wenn die Aufgabe ein wenig erschwert wird? Diese Frage ist für unsere Untersuchung besonders wichtig, denn wir interessieren uns dafür, wie Menschen beeinflusst werden oder beeinflusst werden können, wenn sie mit schwierigen und nicht vertrauten Problemen konfrontiert werden. Dazu führte der Psychologe Muzafer Sherif in den Dreißigerjahren des vergangenen Jahrhunderts einige wichtige Studien durch.<sup>[50]</sup> In seinen Experimenten wurden die Versuchsteilnehmenden in einen dunklen Raum gebracht, wo in einer gewissen Entfernung ein kleines Licht leuchtete. Das Licht war unbeweglich, aber aufgrund einer Illusion, die als autokinetischer Effekt bezeichnet wird, schien es sich zu bewegen. Sherif forderte die Versuchspersonen in mehreren Versuchsdurchgängen auf, die Entfernung zu schätzen, die das Licht im Raum zurückgelegt hatte. Wurden sie individuell befragt, so machten die Versuchspersonen unterschiedliche Angaben, die obendrein von einem Versuchsdurchgang zum nächsten erheblich schwankten. Das überrascht nicht, denn da sich das Licht nicht bewegte, war jede Schätzung buchstäblich ein Treffer ins Schwarze.

Doch Sherif beobachtete große Konformitätseffekte, wenn die Versuchspersonen aufgefordert wurden, in kleinen Gruppen zu arbeiten und ihre Schätzungen öffentlich anzustellen. Dann flossen die individuellen Einschätzungen zusammen, und es entwickelte sich rasch eine Gruppennorm zur Festlegung einer Konsensentfernung. An der Norm wurde innerhalb der einzelnen Gruppen festgehalten, was dazu führte, dass verschiedene Gruppen sehr unterschiedliche Schätzungen abgaben, an denen sie obendrein hartnäckig festhielten. Dies verrät uns einiges darüber, wieso anscheinend ähnliche Gruppen, Städte und sogar Länder aufgrund geringfügiger und sogar willkürlicher Variationen der Ausgangspunkte zu sehr unterschiedlichen Überzeugungen gelangen.

Sherif probierte auch einen Nudge aus. In einigen Experimenten schleuste er ohne Wissen der Studienteilnehmenden einen Verbündeten in die Gruppe ein. Wenn er das tat, geschah etwas anderes: Wenn sein Verbündeter selbstsicher und entschieden auftrat, wirkte sich sein Urteil erheblich auf die Einschätzung der Gruppe aus. War die Schätzung des Verbündeten sehr viel höher als die anfänglich von den anderen Mitgliedern genannten Werte, so gelangte die gesamte Gruppe ebenfalls zu einer

überhöhten Schätzung; nannte der Verbündete einen sehr niedrigen Wert, so sank auch die Schätzung der Gruppe. Mit Selbstvertrauen vorgetragen, konnte ein kleiner Nudge erhebliche Auswirkungen auf das Ergebnis der Gruppe haben. Jahrzehnte nach der Veröffentlichung von Sherifs Arbeiten beschrieben Sozialwissenschaftler die *Selbstbewusstseinsheuristik*: Wir neigen zu dem Glauben, dass selbstbewusste Sprecherinnen und Sprecher recht haben müssen. Daraus können wir lernen, dass entschlossene und unerschütterliche Personen im privaten und öffentlichen Sektor Gruppen und Praktiken in die von ihnen bevorzugte Richtung lenken können. Das bedeutet, dass höherrangige Mitglieder einer Gruppe, wenn sie wirklich wissen wollen, was ihre untergeordneten Kollegen denken, deren Meinung unabhängig von der Gruppe einholen müssen (damit die Kollegen einander nicht beeinflussen können). Vor allem aber müssen sie diese Mitarbeiter um ihre Einschätzung bitten, bevor sie selbst ihre Meinung sagen.

Noch bemerkenswerter ist, dass die Einschätzungen einer Gruppe vollkommen verinnerlicht wurden, sodass die Gruppenmitglieder auch noch daran festhielten, wenn sie ihre Einschätzung allein äußerten – und zwar taten sie das noch ein Jahr später und sogar in neuen Gruppen, deren Mitglieder anderer Meinung waren. Aufschlussreich ist, dass die ursprünglichen Einschätzungen unter Laborbedingungen auch über »Generationen« hinweg stabil blieben: Auch wenn die bisherigen Mitglieder der Testgruppen ausschieden und neue Versuchspersonen aufgenommen wurden, womit die Situation für sämtliche Teilnehmer neu war, hatte die ursprüngliche Einschätzung der Gruppe Bestand, obwohl die Person, die ursprünglich dafür verantwortlich gewesen war, längst fort war.<sup>[51]</sup> In einer Reihe von Experimenten haben Forscher Sherifs Methode angewandt und nachgewiesen, dass sich eine beliebige »Tradition« in Form eines Urteils über die Entfernung im Lauf der Zeit festsetzen kann, was bedeutet, dass viele Menschen ungeachtet ihrer ursprünglichen Willkürlichkeit daran festhalten.<sup>[52]</sup>

Das erklärt, warum viele Traditionen über Jahrzehnte oder Jahrhunderte hinweg Bestand haben, selbst wenn sie in Wahrheit zufällig entstanden. Wir können auch sehen, warum viele Gruppen zum »kollektiven Konservatismus« neigen: Gruppen halten auch dann an bestehenden Verhaltensmustern fest, wenn sich die Erfordernisse ändern. Hat sich eine Praxis einmal durchgesetzt, so kann es sein, dass die Menschen auch dann weiter daran festhalten, wenn es keinen Grund mehr dafür gibt. Natürlich haben viele Traditionen Bestand, weil sie den Menschen, die sie befolgen, gute Dienste erweisen. Aber manchmal kann sich eine Tradition lange Zeit halten und von zahlreichen Menschen befürwortet oder zumindest hingenommen werden, obwohl sie ursprünglich von wenigen oder auch nur einer einzigen Person eingeführt wurde. Selbstverständlich kann eine Gruppe ihr Verhalten ändern, wenn ihr klargemacht wird, dass die traditionelle Praxis erhebliche Probleme verursacht. Aber wenn das nicht unzweifelhaft feststeht, tun die Menschen die Dinge möglicherweise weiter auf die gewohnte Art. »Es ist Tradition!«

Zahlreiche auf Aschs Methode beruhende Experimente haben gezeigt, dass die Konformität erhebliche Auswirkungen auf Urteile über verschiedenste Fragen hat.<sup>[53]</sup> Nehmen wir beispielsweise eine Studie, in der den Teilnehmern folgende Frage gestellt wurde: »Welches der folgenden Probleme ist in Ihren Augen gegenwärtig die größte Herausforderung für unser Land?« Es wurden fünf Alternativen angeboten: wirtschaftliche Rezession, Bildungseinrichtungen, subversive Aktivitäten, psychische Gesundheit sowie Kriminalität und Korruption. Wurden die Studienteilnehmenden einzeln befragt, so betrachteten nur 12 Prozent subversive Aktivitäten als größtes Problem. Aber in einer Gruppe, die einhellig diese Option wählte, entschieden sich 48 Prozent der Befragten ebenfalls für diese Option!<sup>[54]</sup>

In einer ähnlichen Studie wurden Versuchspersonen gebeten, sich folgende Aussage anzusehen: »Die Meinungsfreiheit ist eher ein Privileg als ein Recht, und es ist angemessen, dass eine Gesellschaft, die sich



bedroht fühlt, die Meinungsfreiheit unterdrückt.« Wurden sie einzeln befragt, so stimmten nur 19 Prozent der Kontrollgruppe dieser Aussage zu, aber in einer Gruppe von nur vier Personen, welche die Unterdrückung der Meinungsfreiheit befürworteten, stimmten 58 Prozent der Befragten zu. Diese Resultate hängen eng mit einem von Aschs Hauptinteressen zusammen: Er wollte herausfinden, wie der Nationalsozialismus möglich gewesen war. Asch glaubte, die Konformität könne einen sehr starken Handlungsanstoß geben und letzten Endes ein Verhalten auslösen, das bis dahin undenkbar schien (zum Beispiel das Verhalten, das zum Holocaust führte).

Unabhängig davon, ob Aschs Forschungsergebnisse Aufschluss über den Aufstieg des Faschismus oder anderer unvorhergesehener Bewegungen geben, steht außer Frage, dass Gruppendruck Menschen dazu bewegen kann, sehr sonderbare Vorstellungen zu akzeptieren – und diese Vorstellungen können sich durchaus auf ihr Verhalten auswirken. Eine naheliegende Frage lautet, ob die Entscheidungsarchitekten diese Erkenntnis nutzen können, um Menschen zu einem besseren Verhalten zu lenken. Dieser Frage werden wir uns jetzt zuwenden.

### **Kultureller Wandel, politischer Wandel und Unvorhersehbarkeit**

Haben Sie sich schon einmal gefragt, wie es kommt, dass ein Künstler, ein Tanz oder eine Redewendung plötzlich populär wird? Oft ist eine wirkungsvolle Kombination von Zufall und sozialer Beeinflussung am Werk. Matthew Salganik, Peter Dodds und Duncan Watts haben dazu ein brillantes Experiment durchgeführt. Die drei Forscher riefen für ihre Studie einen künstlichen Musikmarkt ins Leben, an dem sich Tausende Personen beteiligten, die eine bei jungen Musikfans äußerst beliebte Website besuchten.<sup>[55]</sup>

Die Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer erhielten eine lange Liste unbekannter Songs von unbedeutenden Gruppen und wurden aufgefordert, sich jene Songs anzuhören, die ihnen interessant schienen, und anschließend zu entscheiden, ob und welche Songs sie herunterladen wollten. Etwa die Hälfte der Teilnehmenden fällt ihre Entscheidungen isoliert anhand der Namen der Gruppen, der Titel der Songs und ihres eigenen Urteils über die Qualität der Musik. Die andere Hälfte konnte sehen, wie oft ein Song von anderen Teilnehmern heruntergeladen worden war. Die zentrale Frage lautete natürlich, ob sich diese Information darauf auswirken würde, welche Musik die Teilnehmenden herunterladen würden.

Alle in der zweiten Gruppe wurden zudem wahllos einer von acht möglichen »Welten« zugewiesen, die sich unabhängig von den anderen entwickelte: Die Teilnehmenden konnten nur die Downloads der Personen in ihrer eigenen Welt sehen. Man hätte annehmen können, die soziale Beeinflussung hätte am Ende keine große Rolle gespielt und die (an den Entscheidungen der Musikfans in der Kontrollgruppe gemessene) Qualität der Songs hätte den Ausschlag gegeben. Salganik und seine Kollegen stellten folgende Fragen: Würden die Teilnehmenden von den Entscheidungen anderer beeinflusst? Würden in verschiedenen Welten verschiedene Songs eine große Anhängerschaft finden? Würde das Verhalten anderer den Studienteilnehmerinnen und -teilnehmern einen Nudge geben?

Die Ergebnisse lassen nicht den geringsten Zweifel zu. In allen acht Welten war die Wahrscheinlichkeit, dass eine der teilnehmenden Personen einen Song herunterlud, sehr viel höher, wenn sich bereits zahlreiche andere Teilnehmende dafür entschieden hatten, während ein Download sehr viel weniger wahrscheinlich war, wenn ein Song bei anderen weniger beliebt war. Die anfängliche Beliebtheit hatte also große Bedeutung: Sie konnte über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Die Songs, die in der

Kontrollgruppe den geringsten Anklang fanden, schafften es nie an die Spitze, und die beliebtesten Songs stürzten nie in der Rangliste ab, aber abgesehen davon *war fast alles möglich*. Die Songs, die in der Kontrollgruppe – deren Mitglieder nichts über den Geschmack des übrigen Publikums erfuhren – erfolgreich waren oder wenig Anklang fanden, konnten in den »Welten mit sozialer Beeinflussung« sehr unterschiedliche Ergebnisse erzielen. In diesen Welten hingen Erfolg oder Scheitern eines Songs vor allem davon ab, ob er zu einem frühen Zeitpunkt Anhänger fand. Ein und derselbe Song konnte abhängig vom Urteil der Personen, die ihn frühzeitig hörten, ein Hit oder ein Flop werden. Deshalb war der Erfolg von Songs schwer vorherzusehen und von einer »Welt« zur anderen sehr unterschiedlich.

Salganik und seine Kollegen entdeckten eine »Informationskaskade«, die dann entsteht, wenn Personen aus den Entscheidungen anderer Information beziehen. Nehmen wir das Beispiel einer achtköpfigen Gruppe in einem kleinen Unternehmen, die darüber entscheiden soll, wer für eine neue Position eingestellt werden soll. Es gibt drei Kandidaten namens Adam, Barbara und Charles. Wenn das erste Mitglied der Gruppe erklärt, Adam sei offenkundig der beste Kandidat, äußert das zweite möglicherweise dieselbe Einschätzung – aber nicht, weil diese Person Adam ebenfalls für die beste Wahl hält, sondern weil sie der ersten Person, die sich geäußert hat, vertraut und weil diese Person nicht offenkundig im Irrtum ist. Mit ihrem Plädoyer für Adam haben die ersten beiden Mitglieder der übrigen Gruppe einen starken Handlungsanstoß gegeben, und das dritte Mitglied, das sich zu Wort meldet, wird sich ihnen möglicherweise einfach anpassen. Die vierte und die weiteren Personen dürften ebenfalls zustimmen, sofern sie nicht vollkommen von einem der anderen Kandidaten überzeugt sind: Sie befinden sich in einer Kaskade. Der Publikumserfolg von Musik (sowie von Filmen und Büchern) ist oft auf einen derartigen Kaskadeneffekt zurückzuführen. Natürlich können Informationskaskaden mit »Reputationskaskaden« einhergehen, in denen sich Personen anderen nicht anschließen, weil sie Information von ihnen erhalten haben, sondern weil sie vermeiden möchten, ihren Zorn oder ihre Missbilligung zu wecken.

Die Ergebnisse des Experiments mit den Musikdownloads sind auch auf unvorhersehbare Entwicklungen in vielen anderen Bereichen wie Wirtschaft und Politik anwendbar. Ausgehend von diesem Experiment stellten der Soziologe Michael Macy von der Cornell University und seine Mitarbeiter die Frage, ob die bekannten Meinungen anderer Personen dazu führen konnten, dass bestimmte politische Positionen plötzlich bei Demokraten auf Zustimmung und bei Republikanern auf Ablehnung stießen oder umgekehrt.<sup>[56]</sup>

Das Experiment lief so ab: Zunächst wurden alle Teilnehmenden (mehrere Tausend Personen) gefragt, ob sie sich als Republikaner oder Demokraten betrachteten. Anschließend wurden sie in zehn Gruppen unterteilt: zwei »Unabhängigkeitsgruppen« und acht »Einflussgruppen«. Die Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer in den Unabhängigkeitsgruppen wurden nach ihrer Meinung zu zwanzig Themen gefragt, wobei sie keinerlei Information dazu erhielten, wie die Anhänger der beiden politischen Parteien zu diesen Fragen standen. Hingegen konnten die Teilnehmenden in den acht Einflussgruppen sehen, welcher Position Republikaner oder Demokraten in einer politischen Frage zuneigten. Die Forscher hatten Themen ausgewählt, bei denen die Haltung der Parteien nicht auf der Hand lag, zum Beispiel: »Unternehmen sollten nicht in den Ländern besteuert werden, in denen sie ihre Einnahmen erzielen, sondern in den Ländern, in denen sie ihren Sitz haben.«

Die Hypothese der Forscher lautete, dass es in den Einflussgruppen besonders schwierig sein würde, Voraussagen dazu anzustellen, welche Position Republikaner und Demokraten beziehen würden. Wenn die republikanischen Teilnehmenden in einer Gruppe, die sich als erste zu Wort meldete, eine bestimmte