



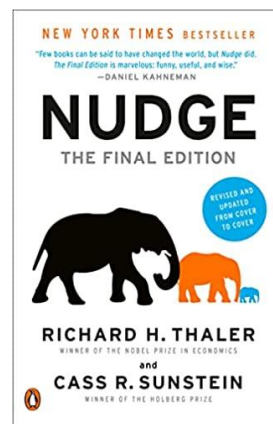
Der verhaltenswissenschaftliche Bestseller ‚Nudge‘ ist neu geschrieben und warum Sludge jetzt eine wichtige Rolle spielt

Selten haben Bücher die Welt verändert. Aber Nudge kann man mit über 2 Millionen weltweit verkaufter Auflage getrost zu diesen Buch-Einhörnern zählen. Der Begriff Nudge als auch das Verb nudging sind in das Vokabular von Managern, Politikern und Verhaltenswissenschaftlern weltweit aufgenommen worden. Es gibt über 200 Nudge Abteilungen allein in Regierungen weltweit. Die Politik hat also verstanden, dass man in Verhaltenswissenschaften wirklich fit sein sollte. Obama war ein großer Fan, auch die Briten, Franzosen und Frau Merkel, wobei die sich aus meiner Sicht vielleicht zu stark aufs Nudgen und zu wenig aufs Gestalten konzentriert hat.

Nur zur Erinnerung: Nudging ist der populär gewordene Begriff für Choice Architecture, also die gezielte Gestaltung der Auswahl, die uns helfen soll, bessere Entscheidungen für uns selbst, unsere Familien und unsere Gesellschaft zu treffen. Die deutsche Übersetzung des ‚Anschubsens‘ gefällt mir weniger gut, denn es geht letztlich nicht darum geschubst zu werden, sondern darum, dass es einem so leicht wie möglich gemacht wird, eine für sich selbst bessere Entscheidung zu treffen.

Der Autor, Richard Thaler, Professor der Verhaltenswissenschaft und Ökonomie an der Universität Chicago, hat für seine Beiträge zur Verhaltensökonomie 2017 den Wirtschafts-Nobelpreis bekommen. Sein Coautor, Cass Sunstein, ist Professor an der Harvard Law School und unterstützte die letzten US Regierungen in der Umsetzung von verhaltenswissenschaftlich fundierten Durchführungsverordnungen, aktuell unter Biden im Department of Homeland Security. Sunstein ist auch Coautor mit Kahneman im neuesten Bestseller ‚Noise‘, siehe BrainCandy 68.

Also big brains at work. Beide Autoren haben das Buch Nudge komplett überarbeitet. Und es ist wohl vor allem Thaler zu verdanken, dass sich das Buch sehr unterhaltsam lesen lässt. Ganz im Sinne von Nudging, das es einem ja leicht machen soll.



Ich greife hier ein paar Themen auf, die Euch hoffentlich Lust darauf machen, das Buch zu genießen.

Es gibt ein paar neue Themen, etwa ‚Smart Disclosure‘. Darunter verstehen die Autoren, dass der Gesetzgeber nicht nur entscheidet, welche Informationen Käufer vom Verkäufer bekommen sollen, sondern auch, dass diese in einer zeitgemäßen, maschinenlesbaren Form vorliegen müssen. Heute werden solche Infos noch gern im Kleingedruckten versteckt und verhindern damit den erhofften Nutzen. Stellt Euch einfach vor, Ihr wollt Mobilfunkverträge vergleichen, um den für Euch besten Tarif zu finden. Trotz Vergleichsportalen dürft Ihr davon aktuell nur Kopfschmerzen, aber keine Entscheidungssicherheit gewinnen.



Ein zentrales Thema der neuen Ausgabe ist folgerichtig ‚Sludge‘. Unter diesem ‚Schlamm‘ verstehen die Autoren alle Faktoren, die es den Leuten schwer machen, sich in einer Choice Architecture tatsächlich ohne Aufwand für die gute Sache entscheiden zu können.

Das Mantra der Autoren: Macht es uns einfach! Wenn man möchte, dass Menschen sich impfen lassen, mach es ihnen so einfach wie möglich. Auch in Deutschland wissen wir inzwischen, dass es in vielen individuellen Kontexten nicht ohne Aufwand geht, an eine Impfung zu kommen. Man mag das für überwindbare Barrieren halten, aber damit vergisst man auch gleich, dass es um erwartbares menschliches Verhalten geht, und nicht alle den gleichen Aufwand für eine Impfung leisten wollen. Nicht umsonst hat das ländliche Bayern eine schlechtere Impfquote. Oder denkt daran, dass die meisten Menschen ihre Giro-Bankverbindung nie ändern, auch wenn sie eigentlich unzufrieden sind. Zuviel Sludge, viel zu viel Aufwand in unserer Vorstellung. Daueraufträge ändern, Einzugsermächtigungen ändern. Kontodaten in Apps neu hinterlegen. Schlamm, zäher Schlamm.

Natürlich kann man Sludge bewusst einsetzen, wenn man bestimmtes Verhalten reduzieren will. So, wie Trump versucht hat, in kritischen Gebieten das Wählen zu behindern, indem Briefwahl verboten wurde, die Wahllokale dünn gesät waren und lange Schlangen vor den Wahllokalen die Wähler vom Urnengang abhielten. Thaler sagte in einem Interview: „A little bit hard can be a big barrier for behavior“. Sludge war auch in Deutschland spürbar, als die Beantragung staatlichen Corona Hilfsleistungen hohe Barrieren darstellten, die viele kleinere Unternehmer überforderten. Und dann war der Staat nicht mal in der Lage, die Unterstützungen zeitnah auszuzahlen.

Ist Nudging nicht auch Manipulation? Aus Thalers Sicht ist das bei richtiger Anwendung nicht der Fall. Es sollen ja gerade keine Sachen versteckt werden, etwa im Kleingedruckten, sondern die Aufmerksamkeit auf die zu fällende Entscheidung gelenkt werden - und das mit möglichst wenig Schlamm in der Umsetzung.

Wenn man also in der Kantine erst an der Salatbar vorbeimuss, bevor man zur Currywurst greifen kann. Ein Nudge in Thalers Sinne enthält auch kein zusätzliches Incentive für die Wahlentscheidung. An einem Homo Oeconomicus würden deshalb alle Nudges einfach abprallen. Aber wir wissen ja, dass es dieses in der Betriebswirtschaft lange Zeit so beliebte Wesen nicht gibt.

Die Autoren gehen auch noch einmal speziell auf Organspenden ein. Im ersten Buch kam es so rüber, dass sie die Default Lösung propagiert haben. Dass man also automatisch Organspender ist, solange man das nicht aktiv ausschließt, wie etwa in Österreich. Bei Themen dieser Wichtigkeit sollte man aber keinesfalls von einer generell unterstellten Zustimmung der Bevölkerung ausgehen. Es gibt sozialverträglichere Formen von Nudges, um die Organspendebereitschaft deutlich zu erhöhen.

Wie wirksam sind eigentlich Nudges?



Thaler sieht eine große Spannweite in den aktuellen Veröffentlichungen.



Manchmal wird von zwei bis drei Prozent Verbesserung gesprochen, andere Studien, insbesondere im Bereich der finanziellen Altersvorsorge zeigen sehr viel größere Effekte.

Seine wichtigste Erkenntnis der letzten Jahre: Man muss alles testen, weil man selbst mit seinem Wissen nicht jeden geplanten Nudge vorher beurteilen kann. Und ein Hauptgrund für geringe Wirksamkeit von politischem Nudging ist es, dass die Nudge-Teams oft nur die kommunikativen Impulse umsetzen dürfen, aber auf die konkrete sludgefreie Ausgestaltung der Choice Architecture keinen Einfluss haben. Wir wissen, glaube ich, alle, wie schwach wir uns von Nudges in den Sozialen Medien oder in unserem E-Mail-Eingang in die Handlung bringen lassen. Eine gute Choice Architecture braucht eben auch die möglichst effiziente Durchführungsmöglichkeit, sonst wird das nichts.

Bei aller Liebe zum Nudging haben die Autoren einen klaren Appell an die Politik: Nudges leisten einen Beitrag in fast allen Kontexten zu besseren Entscheidungen der Einzelnen. Aber Nudges sind selten das beste Mittel, um große Probleme zu lösen.

So gibt es ein eigenes Kapitel zum Klimaschutz: Saving the planet. Nudges können helfen, dass man ein paar Prozent mehr Energie einspart. Aber für einen großen Effekt muss die Politik handeln. Als Verhaltenswissenschaftler weiß Thaler, dass die meisten Menschen sich eigennützig verhalten werden - solange man sie lässt. Also für ihren CO2 Beitrag keine Verantwortung übernehmen werden. Als Ökonom sieht er als wichtigstes Mittel die Bepreisung von CO2 im Inland – und Importsteuern auf Güter aus Ländern ohne vergleichbare CO2 Bepreisung. Er ist sich sicher, dass nahezu alle Ökonomen weltweit diese Sicht teilen. Mal sehen, was die Ampel sich dazu einfallen lässt.

Die Autoren gehen auch auf die Pandemie und hier die Impfquote ein. Amerika hat einen Status erreicht, in dem Nudges zu keiner weiteren Steigerung der Impfquote hinreichend sein werden. Hier muss die Politik über Vorgaben das Problem lösen. So wie etwa Österreichs drastische 2G Regelung für einen sprunghaften Anstieg der Impfungen sorgte. Stichwort Schnitzel-Lockdown oder auch Schnitzel-Panik.

Wenn die Politik zu schwach ist, dann müssen eben öffentliche Organisationen einspringen. Als Beispiel führt Thaler die Entscheidung seiner Universität Chicago an, keine Ungeimpften auf den Campus zu lassen. „Ungeimpfte Studenten müssen nicht an der Chicago Universität studieren, sie haben die Wahl zu Unis zu wechseln, die keine solchen Barrieren aufgezogen haben“. Auch in Deutschland schreckt die Politik vor Impfpflichten zurück. Nudges stehen aktuell aber nicht mehr im Kern der Diskussion. Dafür partielle Lockdowns für Ungeimpfte. Man darf zu Recht gespannt sein, wie sich das weiterentwickelt. Druck erzeugt oft Gegendruck.

Thaler weißt auch im Zusammenhang mit Impfnachweisen auf die Smart Disclosure Thematik hin. Es ist für ihn ein Unding, dass man den Impfnachweis auch in Amerika noch in Papierform und den unterschiedlichsten elektronischen Lösungen je nach Bundesstaat durchführt. Das erinnert einen doch an Deutschland, wo das Fälschen von Impfnachweisen noch nicht einmal eine Straftat ist. Hoffe ich bringe hier niemanden auf dumme Ideen.

Für alle, die dazu beitragen wollen, menschliches Verhalten zu verbessern, empfehle ich die Lektüre dieses unterhaltsamen Buches. Es lohnt sich. Für Euch selbst – und für die Menschen, denen Ihr bessere Entscheidungen erleichtern wollt.



Buchempfehlungen

Von Ralph Ohnemus:

Markenerleben. Die Strategie im Hyperwettbewerb und Informationstsunami [> hier bestellen](#)

Markenstaunen. Gewinnen im Informationstsunami [> hier bestellen](#)



Feedback, Anregungen oder Kritik zu diesem Artikel:
braincandy@ka-brandresearch.com

Der Autor

Ralph Ohnemus, CEO. Seit 2001 Vorstand und Hauptanteilseigner von K&A BrandResearch. Vorher war er 15 Jahre Kunde von K&A BrandResearch. Nationale und internationale Marketing- und Vertriebs erfahrung in Senior Management Positionen, darunter FMCG, Mode, Medien und Telekommunikation – zuletzt als SVP Consumer Sales verantwortlich für Marketing, Vertrieb und Filialketten bei Viag Interkom O₂.

Kontakt: r.ohnemus@ka-brandresearch.com

