

A portrait of Cass Sunstein, a middle-aged man with thinning brown hair, wearing a dark suit, white shirt, and blue patterned tie. He is smiling slightly and looking directly at the camera. The background is a blurred bookshelf filled with books.

# Menschen geben Antworten, die zu ihrem Selbstbild passen

Cass Sunstein ist Verhaltensforscher und enger Weggefährte des Nobelpreisträgers Daniel Kahneman. Im Interview mit BVM-Vorstandsmitglied Christian Thunig und der Wirtschaftsjournalistin Christine Mattauch erklärt der Harvard-Professor, warum Menschen oft etwas anderes tun als sie sagen, was rationale Entscheidungen stört und weshalb Bürokratie auch ihre guten Seiten hat.

**P**rofessor Sunstein, Sie beschäftigen sich schon lange mit menschlichem Verhalten. Warum tun Menschen häufig etwas anderes, als sie sagen?

Weil es so leicht ist sich vorzunehmen, dass man Sport treiben, Geld sparen oder sich gesund ernähren will. Aber wenn es darauf ankommt, lässt man sich von Impulsen leiten und von unmittelbaren Wünschen und Bedürfnissen. Schon Augustus von Hippo soll gefleht haben „Gott, gib mir Keuschheit und Enthaltbarkeit – aber noch nicht jetzt“.

**Wie relevant ist der Wunsch, das Richtige zu tun? Aus der Marktforschung wissen wir, dass viele Konsumenten wegen des Klimawandels nachhaltige Produkte kaufen wollen.**

Die moralische Komponente spielt sicher eine Rolle, wenn es um Verhalten geht, das als tugendhaft empfunden wird. Menschen sagen „Ja, ich werde das tun“, weil sie von ihrem Gegenüber als ehrenhaft wahrgenommen werden möchten – und weil sie es von sich selbst erwarten. Fragt man sie also, ob sie die Umwelt schützen möchten, geben sie eine Antwort, die zu ihrem Selbstbild passt. Aber wenn es darum geht, was sie zum Abendessen haben möchten, wählen sie eben doch das, was sie gern essen und nicht das, was unter Klimagesichtspunkten geboten wäre. Die moralische Komponente rückt in den Hintergrund.

**Unter Präsident Barack Obama leiteten Sie im Weißen Haus von 2009 bis 2012 das Office for Information and Regulatory Affairs. Welche Rolle spielten dabei Ihre Kenntnisse über menschliches Verhalten?**

Meine Aufgaben unter Präsident Obama betrafen die Regulierungspolitik, einschließlich Klimawandel, Lebensmittelsicherheit, Bürgerrechte und Migration. Unter Präsident Joe Biden arbeite ich für das Department of Homeland Security (Ministerium für Innere Sicherheit, Red.) an ähnlichen Themen. Mein Schwerpunkt ist Strategie, und das prägt meinen Umgang mit dem Thema öffentliche Meinung.

**Geben Sie uns ein Beispiel.**

Wenn wir sagen: Unsere Antwort auf den Klimawandel ist eine sehr hohe CO<sub>2</sub>-Steuer, wird das Projekt beträchtlichen Widerstand auslösen. Wenn wir stattdessen aber sagen: Wir fördern unternehmerische Aktivitäten auf die-

sem Gebiet, wird das eine enorme Kreativität freisetzen – und die Reaktion der Öffentlichkeit wird deutlich positiver sein. Das ist relevant für Politiker auf der ganzen Welt.

Sehr interessant und weithin unbekannt ist ein empirischer Befund, den wir „Lösungsaversion“ nennen. Wenn man Leuten die Lösung für ein Problem vorstellt, und sie mögen diese Lösung nicht, stellen sie die Existenz des Problems in Frage. Konkret: Wenn ich, um den Klimawandel zu bekämpfen, mit Steuern und Verboten reagiere, werden sie leugnen, dass es das Phänomen überhaupt gibt. Ist die Lösung aus ihrer Sicht angenehmer, sind sie eher dazu bereit, der Wissenschaft zu vertrauen.

**Rational ist das nicht.**

Aber nachvollziehbar. Stellen Sie sich vor, Ihr Arzt diagnostiziert ein Gesundheitsproblem und sagt, wenn Sie in den nächsten Jahren diese fünf Dinge beherzigen, wird alles wieder gut. Dann beginnen Sie wahrscheinlich mit der Therapie. Wenn er aber sagt, in sechs Monaten sind Sie tot, werden Sie einen anderen Arzt aufsuchen, in der Hoffnung, dass die Diagnose günstiger ausfällt. Nicht viel anders funktioniert Meinungsbildung in der Politik.

**In Ihrem jüngsten Buch, das Sie zusammen mit dem Verhaltensforscher Daniel Kahneman und dem Strategieexperten Olivier Sibony verfasst haben, warnen Sie davor, dass „Noise“ unsere Entscheidungen verzerrt. Wie unterscheidet sich das Phänomen von Voreingenommenheit (Bias)?**

Wenn ich mich morgens wiege und behaupte: Die Waage ist kaputt, so schwer kann ich gar nicht sein, dann ist das Bias. Wenn mir aber die Waage an drei Tagen in der Woche zu viel anzeigt und an weiteren drei Tagen zu wenig, ist das noisy...

**... das Ergebnis wird von zufälligen Faktoren verzerrt.**

Selbst wenn es im Durchschnitt korrekt sein sollte, ist die Information an sechs Tagen falsch. Wenn unsere Entscheidungen darüber, was wir kaufen, wen wir einstellen oder welche medizinische Behandlung wir wählen, von Noise beeinträchtigt werden, kann das ernsthafte Probleme verursachen.

## Trotzdem wird über Noise kaum diskutiert, viel weniger als über Voreingenommenheit. Warum?

Bias ist gut erforscht, und er hat geradezu ein Charisma als Erklärung für Irrtümer bekommen. Die Leute haben das Gefühl, endlich den Bösewicht gepackt zu haben, der für schlechte Entscheidungen verantwortlich ist. Noise ist unauffälliger. Es gibt selten einen Aha-Effekt bei der Entdeckung. Man erntet eher zweifelnde Blicke. Dabei be-



*Über Noise wird wenig diskutiert, dabei führt er zu Ungerechtigkeiten und zu hohen Kosten.*



einflusst Noise Entscheidungen genauso schwer wie Voreingenommenheit.

**Ein plakatives Beispiel im Buch sind unterschiedliche Strafen, die Richter für ein und dasselbe Verbrechen verhängen, abhängig von Wochentag, Laune oder persönlicher Einstellung. Gleichwohl sind diese Unterschiede offenbar gesellschaftlich akzeptiert. Müssen wir mit ihnen leben?**

Gute Frage. Wo immer Urteile gefällt werden, gibt es Noise. Ist das ein Problem? Ja, wenn er zu unfairen Ergebnissen führt. Etwa wenn dem einen aufgrund bestimmter Faktoren Asyl gewährt wird und dem anderen nicht, bloß weil die Lieblingsmannschaft des Asylrichters am Abend zuvor ein Spiel verloren hat oder weil er generell strenger ist. Das ist ungerecht und macht Asylverfahren für die Betroffenen zu einer Lotterie. Noise kann auch zu hohen Kosten führen, etwa in Unternehmen. Wenn dort aufgrund unterschiedlicher Maßstäbe häufig die falschen Leute befördert werden, schlägt das aufs Geschäftsergebnis durch.

## Lässt sich Noise ausschalten?

Es ist möglich, ihn zu isolieren, mit Noise Audits, wie sie jetzt mehr und mehr veranstaltet werden.

## Was hat man sich darunter vorzustellen?

Man konfrontiert zum Beispiel mehrere Leute aus dem gleichen Unternehmen mit derselben Situation, sei es eine Kundenbeschwerde, ein Produktlaunch oder eine Bewerbung. Und dann fragt man sie nach ihrer Meinung. Wahrscheinlich wird man jede Menge Noise entdecken...

## ...ganz unterschiedliche Einflussfaktoren also.

Wenn diese Unterschiede in eine kollektive Entscheidung einfließen, ist das nicht zwangsläufig problematisch. Anders sieht es aus, wenn einzelne Leute in gleich gelagerten Fällen ultimativ entscheiden, über Bewerber zum Beispiel. Dann führt Noise zu Ungerechtigkeiten und zu hohen Kosten.

Sehr eingängig ist das Problem bei medizinischen Themen: Bei demselben Patienten diagnostiziert der eine Arzt eine Herzkrankheit und der andere nicht. In unserem Buch gibt es ein Kapitel darüber. Weil ich mich mit Medizin nicht so gut auskenne, habe ich den Entwurf gegenlesen lassen. Die einzigen, die von dem Befund nicht überrascht waren, waren die Ärzte selbst! Sie wissen, dass Medizin sehr noisy ist.

## Als Gegenmittel empfehlen Sie Regeln, Leitfäden und das Mehr-Augen-Prinzip. Führt das nicht zu Bürokratie?

Leitlinien sind sehr effektiv, um Zufallsfaktoren auszuschalten. Es ist richtig, dass sie in gewisser Weise bürokratisch sind. Aber wir sollten das in diesem Zusammenhang als Kompliment verstehen. Wenn wir bei Neugeborenen den persönlichen Eindruck der Hebamme ersetzen durch klar definierte Kriterien, ob das Kind gesund ist, reduziert das Noise dramatisch und führt zu erheblich besseren Entscheidungen.

## Cass Robert Sunstein

Jahrgang 1954, ist Professor für Rechtswissenschaft und Direktor des Studienprogramms für Verhaltensökonomie und Staatswissenschaften an der Harvard University. Für sein Werk wurde er 2018 mit dem renommierten Holberg-Preis ausgezeichnet. Er arbeitete für den amerikanischen Präsidenten Barack Obama und ist aktuell für Joe Biden tätig.



*Umfragen geben uns gute Hinweise darauf, was Leute von sich selbst erwarten.*



Wie treffen die besten Prognostiker Entscheidungen? Sie sagen nicht einfach, der Aktienmarkt wird hochgehen oder der neue Mitarbeiter Erfolg haben. Sie fragen vielmehr: Was muss passieren, damit es so kommt? Das heißt, sie zerlegen den Entscheidungsprozess in seine Einzelteile statt der Versuchung nachzugeben und eine große, allumfassende Entscheidung zu treffen. Das ist eine Form der Entscheidungshygiene, die sich auch auf Personalfragen, Produktlaunches oder Marketingentscheidungen übertragen lässt.

#### **Kann Künstliche Intelligenz zur Lösung beitragen?**

Algorithmen unterliegen keinen Störgeräuschen. Wenn ein Algorithmus entscheiden soll, ob ein Patient Lungenkrebs hat, wird er jedes Mal dieselbe Antwort geben, egal ob es draußen heiß oder kalt ist, ob es Montag oder Freitag ist oder welche Fußballmannschaft gestern gewonnen hat. Er lässt möglicherweise wichtige Faktoren außer Acht. Er kann also Fehler machen. Aber noisy ist er nicht. Das spricht sehr für Algorithmen.

#### **Allerdings werden sie von Menschen programmiert, die nicht so konsistent sind.**

Ja, aber damit ein Algorithmus noisy ist, muss er bewusst so konstruiert sein, und das geschieht normalerweise nicht. Wichtiger ist es, Vorurteile auszuschließen, wie Diskriminierung oder eine zu positive Grundhaltung.

#### **Entscheiden Menschen überhaupt rational?**

Aber ja! Die Zahl der rationalen Entscheidungen in einer gut funktionierenden Institution ist sogar sehr hoch. Es ist also nicht so, dass die Leute komplett irrational sind, vielmehr weichen ihre Entscheidungen in vorhersagbarer Weise von der perfekten Rationalität ab, etwa durch eine Tendenz zu übertriebenem Optimismus oder den Fokus auf Kurzfristigkeit. Dagegen lässt sich etwas tun. Ich bin zum Beispiel ein großer Fan von Kosten-Nutzen-Analysen.

#### **Es gibt aber auch Menschen, die ihre persönliche Wahrnehmung mit der Realität verwechseln.**

Ja, das ist ein echtes Problem. Wir sprechen dann von egozentrischer Voreingenommenheit: Wenn jemand beispielsweise glaubt, der beste Kinofilm, den es jemals ge-

geben habe, sei Starwars, und alle anderen müssten das ebenso sehen. Marktforschung mit einem guten Studiendesign kann egozentrische Voreingenommenheit erheblich reduzieren, etwa bei Unternehmen, die glauben, ihr Produkt wäre unschlagbar.

#### **Insgesamt ist es für Wissenschaftler und Marktforscher nicht leicht, die wahren Präferenzen von Menschen zu erfahren. Wie gehen Sie mit dem Problem um?**

Umfragen geben uns gute Hinweise darauf, was Leute von sich selbst erwarten. Beim Versuch, das tatsächliche Verhalten zu entschlüsseln, helfen uns randomisierte Studien. Etwa eine Intervention mit dem Ziel, den Verzehr von Gemüse attraktiver zu machen, durch ansprechende Verpackungen oder indem man es in einer Kantine zum Standardgericht erklärt. Das ist sehr zuverlässig, weil sich das Verhalten direkt in Zahlen übersetzt: Wir sehen, wie viele Menschen das Produkt gekauft oder bestellt haben.

#### **Welche Rolle hat Marktforschung in Ihrer wissenschaftlichen Karriere gespielt?**

Ich bin eigentlich Jurist. Mein Weg zu Verhaltensökonomik und Marketing hat also ungewöhnlicherweise über Rechtsthemen geführt. Meine empirischen Arbeiten stützten sich meist auf Umfragen oder randomisierte Studien. Ich habe auch selbst Umfragen gemacht, für einen Anwalt ist das am einfachsten, weil sie keine vertieften Vorkenntnisse von komplizierten Methoden erfordern. Häufig habe ich untersucht, wie Menschen verhaltenswissenschaftlich gesteuerte Eingriffe bewerten: Reagieren sie positiv, wenn ihr Stromversorger automatisch auf grüne Energie umstellt? Wie stehen sie zu unterschiedlicher Werbung?

#### **Welchen Rat geben Sie Marktforschern, um Entscheidungshygiene zu erreichen?**

In Hinblick auf Noise ist die Frage: Um welche Entscheidungen geht es, und welche Probleme können dabei auftreten? Wenn die Forscher selbst noisy sind, zum Beispiel ihre eigenen Annahmen ungewollte Variabilität verursachen, ist es das Einfachste, unabhängige Meinungen einzuholen. Darauf basiert das Prinzip der Zweiten Meinung in der Medizin. Manchmal bittet man auch um drei oder vier Meinungen und nimmt den Durchschnitt. Das reduziert Noise gewaltig. ●