

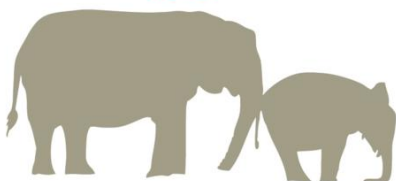
Richard H. Thaler
Cass R. Sunstein

WIRTSCHAFTS
NOBELPREIS
TRÄGER

RICHARD
THALER

Nudge

Vollständig
erweiterte und
aktualisierte
Ausgabe



Wie man kluge
Entscheidungen anstößt



ullstein

Seit der Erstveröffentlichung von *Nudge* im Jahr 2008 und dem Nobelpreis für Richard Thaler 2017 ist dieses Buch zu einem Klassiker geworden. Regierungen auf der ganzen Welt, Geschäftsleute, politische Entscheidungsträger, Wissenschaftler, Verbraucher und VerhaltensökonomInnen haben sich davon inspirieren lassen. Dieses Buch zeigt, wie wir eine durchdachte Entscheidungsarchitektur nutzen können, um bessere Entscheidungen für uns selbst, unsere Familien und unsere Gesellschaft zu treffen.

Richard Thaler und Cass Sunstein haben das Buch überarbeitet und dabei ihre Erfahrungen der letzten zwölf Jahren sowie eine Fülle neuer Forschungsergebnisse eingebracht. Diese aktualisierte Ausgabe bietet zahlreiche neue Einblicke in Themen, mit denen wir täglich konfrontiert sind: Gesundheit, persönliche Finanzen, Klimawandel und »Sludge« (Papierkram und andere Belästigungen, die uns davon abhalten, das zu bekommen, was wir wollen) – und das alles unter Einhaltung einer der Grundregeln des Anstupsens: Haben Sie Spaß!

RICHARD H. THALER, geboren 1945 in New Jersey, ist Professor für Verhaltensökonomie an der Universität Chicago. Er gilt als führender Kopf auf diesem Gebiet und beriet unter anderem Barack Obamas Wirtschaftsexperten. 2017 erhielt er den Wirtschafts-Nobelpreis.

CASS R. SUNSTEIN, geboren 1954, ist Jurist und Inhaber des Felix-Frankfurter-Lehrstuhls an der Harvard Law School.

Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein

NUDGE

Wie man kluge
Entscheidungen anstößt

Die endgültige Ausgabe

Übersetzung aus dem amerikanischen Englisch
von Stephan Gebauer

Ullstein

Besuchen Sie uns im Internet:
www.ullstein.de

Wir verpflichten uns zu Nachhaltigkeit



- Papiere aus nachhaltiger Waldwirtschaft und anderen kontrollierten Quellen
- ullstein.de/nachhaltigkeit



Überarbeitete Neuausgabe im Ullstein Taschenbuch

1. Auflage August 2024

© der deutschsprachigen Ausgabe Ullstein Buchverlage GmbH,
Berlin 2022 / Econ Verlag

© der Originalausgabe 2008, 2009, 2011 von

Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein

Titel der Originalausgabe: *Nudge: Improving Decisions
About Health, Wealth and Happiness* bei Yale University Press,
New Haven und London.

Wir behalten uns die Nutzung unserer Inhalte für Text und
Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor.

Umschlaggestaltung: zero-media.net, München (unter Verwendung
einer Vorlage der Agentur Etwas Neues entsteht Marketing GmbH

Satz: LVD GmbH, Berlin

Druck- und Bindearbeiten: ScandBook, Litauen

ISBN 978-3-548-06856-5

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 Einfallsreichtum 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 vorschieben 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 Schmiergelder 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«.