

Gewohnheitstiere

Im Gespräch mit Daniel Kahneman

Warum denken und handeln wir anders, als wir eigentlich denken und handeln möchten? Niemand hat auf diese Frage so kluge Antworten wie Daniel Kahneman. Der Kognitionspsychologe erforscht seit vielen Jahrzehnten die systematischen Denk- und Wahrnehmungsfehler, mit denen sich Menschen das Leben schwer machen. Sein Fazit: Wir werden niemals immer und überall optimal handeln, wichtige Entscheidungen bleiben unsicher und fehleranfällig. Mit seinem Bestseller «Schnelles Denken, langsames Denken» hat Kahneman die Grundlagen der Kognitionspsychologie für ein breites Publikum zugänglich gemacht. Unser Redakteur Heiko Roehl und Oliver Haas sprachen mit ihm über Gewohnheit und Veränderung.

OE: Beginnen wir mit einer offenen Frage: Warum ist es so schwierig, soziale Systeme zu verändern?

Kahneman: Als erstes sollten wir zwischen der individuellen und der organisationalen Ebene unterschieden und uns fragen, warum Menschen überhaupt dazu gedrängt werden müssen, etwas zu verändern. Warum tun sie nicht längst, was getan werden muss? Kurt Lewin, der wichtigste Psychologe des zwanzigsten Jahrhunderts, war der Meinung, dass wir lieber analysieren sollten, warum Menschen nicht tun, was wir von ihnen

wollen, wenn wir ihr Verhalten zu ändern versuchen. Auf diese Frage bekommen Sie ganz unterschiedliche Antworten.

Häufig haben Widerstände gegen Veränderung etwas mit den sich verändernden Machtverhältnissen zu tun: einige verlieren, andere gewinnen. Eine grundlegende psychologische Regel dazu lautet, dass die Verlierer immer härter kämpfen als die Gewinner. Diejenigen, die Verluste erwarten – ganz egal, ob es dabei um Macht, Status, Positionen oder Bequemlichkeit geht – bekämpfen die Veränderung heftiger als die Gewinner. Mit dieser Theorie der Verlustaversion lässt sich ein Großteil des Widerstands erklären, der gegen Veränderung wirkt. Sie erklärt auch, dass Wandel, wenn er stattfindet, nur selten nach Plan verläuft. Und er wird immer teurer als man erwartet. Der Grund dafür liegt darin, dass es am Ende des Wandels typischerweise nur noch wenige Verlierer gibt. Denen ist es durch harten Kampf aber irgendwie gelungen, ihre Verluste gering zu halten – was die Kosten des Veränderungsprojekts in die Höhe treibt. Diese Kombination aus Widerstand und Risikoaversion ist sicher einer der Hauptfaktoren auf der organisationalen Ebene.

Auf individueller Ebene sind Menschen schwer zu verändern, weil Gewohnheiten zum System 1 gehören. Um gewohnheitsmäßiges Verhalten zu verändern, müssen Sie eine Menge Anstrengung aufwenden. Das System 1 ist sehr schwer zu verändern, deshalb sind Veränderungen Aufgabe von System 2. Als erstes müssen Sie Ihr ganz natürliches und gewohnheitsmäßiges Verhalten unterlassen, wenn Sie Veränderung wollen. Als zweites müssen Sie etwas anders machen – und das geht mit bewusster und absichtlicher Anstrengung einher. Eines der grundlegenden Argumente in meinem Buch ist, dass das

Biografie

Daniel Kahneman, geboren 1934 in Tel-Aviv, ist einer der weltweit einflussreichsten Kognitionspsychologen. Nach Stationen an der Hebrew University in Jerusalem und der University of British Columbia war er bis 1994 Professor an der University of California in Berkeley und hält seither die Eugene-Higgins-Professur für Psychologie an der Woodrow Wilson School der Princeton University. Kahneman revolutionierte die Wissenschaft vom menschlichen Verhalten, indem er die Erkenntnisse der Hirnforschung und der Verhaltensbiologie zusammenführt und auf die Wirtschaftswissenschaften anwendet. Für seine Arbeit erhielt Kahneman zahlreiche Auszeichnungen namhafter Universitäten und wurde 2002 mit dem Wirtschaftsnobelpreis ausgezeichnet. «Schnelles Denken, langsames Denken» landete unmittelbar nach Erscheinen auf den Bestsellerlisten der New York Times und des Spiegel.

bewusste System 2 recht faul ist. Es ist so angelegt, dass es sich so wenig anstrengen muss wie möglich. Das ist zwangsläufig eine wesentliche Problemquelle bei Veränderungen. Bewusster Wandel erfordert Anstrengung, und Menschen neigen einfach nicht dazu, sich anzustrengen – auch wenn sie Ziele haben, die nur durch Anstrengung zu erreichen sind.

Eines der wichtigen Ergebnisse psychologischer Forschung ist, dass Selbstkontrolle aufwendig ist. Sie ist aufwendig, weil sie Anstrengung erfordert und weil Menschen sie eigentlich ablehnen. Darüber werden Personen, die in irgendeinem Bereich Selbstkontrolle zeigen, unfähig, diese Selbstkontrolle auch in einem anderen Bereich aufzubringen. Die damit verbundenen psychologischen Phänomene wie Ego Depletion, Anstrengung und andere Konzepte der Sozialpsychologie sind inzwischen gut erforscht. Zusammengefasst: Gewohnheiten sind automatisch und sie zu überwinden ist aufwendig. Die Hemmung gewohnheitsmäßigen Verhaltens scheitert übrigens höchstwahrscheinlich daran, dass Sie bereits handeln, wenn Sie merken, dass Sie vorher beschlossen hatten, eigentlich anders handeln zu wollen. Hier ist automatisches Verhalten entscheidend.

OE: Und wann sind wir bereit, uns anzustrengen?

Kahneman: Wir wissen heute ziemlich viel darüber, was Anstrengung auslöst. Sie wird im Allgemeinen dann initiiert, wenn wir Problemen begegnen, für die wir keine gewohnheitsmäßige oder intuitive Lösung haben: Schwierige Beurteilungen, miteinander in Konflikt stehende Einstellungen oder auch auslösende Reize, die darauf hinweisen, dass ein Richtungswechsel erforderlich ist.

OE: Wenn ich Ihnen zuhöre, frage ich mich, ob die menschliche Seele überhaupt für Veränderung gemacht ist. Sind unsere Gehirne nur auf Kontinuität und Beharrung eingerichtet? Ist das unsere Voreinstellung, unser Default Mode?

Kahneman: Unser Default Mode ist sicher einer, in dem wir tun, was wir immer schon erfolgreich getan haben. Ich denke aber, dass es einen Mechanismus gibt, mit dem wir Neues in Situationen entdecken können. Wenn etwas Ungewöhnliches passiert und sich Situationen ändern, dann sind wir sofort mobilisiert. So wird Anstrengung ausgelöst. Das können Sie bei Tieren beobachten, dort nennt es sich Orientierungsreaktion. Sie kommt auch beim Menschen vor. Wir haben uns so entwickelt, dass wir in stabilen Situationen mit minimaler Anstrengung funktionieren und erst dann mobilisiert werden, wenn sich Situationen ändern. So ist unser System konstruiert.

OE: In Organisationen fangen Menschen häufig erst dann an, etwas zu ändern, wenn es zu spät ist und eine Krise längst da ist. Menschen sehen Hinweise nicht rechtzeitig, die Verhaltens-

System 1 – System 2

Das System 1

System 1 arbeitet automatisch und schnell, weitgehend mühelos und ohne willentliche Steuerung. Es wird angenommen, dass es evolutionär älter ist als das System 2 und wird auch implizites-, assoziatives-, heuristisches oder auch Erfahrungssystem genannt. Problemlösen mit dem System 1 findet durch den Bezug auf bestehende Überzeugungen und Erfahrungen statt, wobei nur das Endprodukt der Problemlösung bewusst verarbeitet wird.

Das System 2

System 2 lenkt die Aufmerksamkeit auf die anstrengenden mentalen Aktivitäten, die auf sie angewiesen sind, darunter auch komplexe Berechnungen, hypothetisches und abstraktes Denken. Die Operationen von System 2 gehen oftmals mit dem subjektiven Erleben von Handlungsmacht, Entscheidungsfreiheit und Konzentration einher. Es wird angenommen, dass das System 2 nur beim Menschen vorkommt und dass es evolutionär neuer ist. Das System führt langsame, sequenzielle Denkprozesse aus, es hat eingeschränkte Kapazität, ist langsamer als das System 1 und es benötigt weitaus mehr Kapazität als dieses.

Quelle: Kahneman, D. (2012). Schnelles Denken, langsames Denken. Siedler.

änderungen auslösen könnten. Sind Krisen denn der einzige Auslöser für Veränderung?

Kahneman: Ich bin nicht sehr optimistisch, was unsere Reaktionsfähigkeit auf Krisen betrifft. Im Mai habe ich einen Vortrag an der National Academy of Sciences in Washington gehalten, wo es um die öffentlichkeitswirksame Kommunikation der Wissenschaft ging. Ich hatte versucht zu argumentieren, dass Sie nur effektiv kommunizieren können, wenn Sie an das System 1 kommunizieren. Wenn die Kommunikation kein Gefühl von Dringlichkeit vermittelt, wird es keine echte Veränderung von Überzeugungen und Verhalten geben. Der Einbezug von Emotion ist letztlich für jegliche Form der Veränderung entscheidend.

Ich stehe der Veränderbarkeit von Überzeugungen und Einstellungen pessimistisch gegenüber, weil unsere subjektive Erfahrung darüber, woher unsere Überzeugungen und Einstellungen kommen, falsch ist. Wir spüren, dass wir Gründe dafür haben, zu glauben was wir glauben und zu tun was wir tun. Aber oft trügt dieses Gefühl. Wir glauben etwas nicht, weil wir Gründe dafür haben. Stattdessen glauben wir oft an die Gründe, weil wir längst die Überzeugungen und Einstellungen haben, die sie unterstützen sollen. Die Wahrheit ist nämlich, dass unsere Überzeugungen weitgehend durch die vergangenen

Die Prospect Theory

Die Prospect Theory, im Deutschen auch Neue Erwartungstheorie genannt, wurde 1979 von Daniel Kahneman und Amos Tversky vorgestellt. Sie erlaubt die Beschreibung der Entscheidungsfindung in Situationen der Unsicherheit. Dies sind insbesondere Entscheidungen, bei denen unwägbar Risiken bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeiten der künftigen Umweltzustände unbekannt sind (Ambiguität – Zwiespältigkeit). [...] In der Theorie wird die These vertreten, dass häufig auftretende kognitive Verzerrungen (biases) das Verhalten unter Unsicherheit beeinflussen. Insbesondere sollen Menschen stärker durch Verluste als durch Gewinne motiviert werden und demnach mehr Energie in die Vermeidung von Verlusten als in die Erzielung von Gewinnen investieren. Die Theorie basiert auf den experimentellen Arbeiten von Kahneman und Tversky. Kahneman wurde 2002 mit dem Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften ausgezeichnet, Tversky war zu diesem Zeitpunkt schon verstorben. Sie deckten in ihren psychologischen Experimenten eine Reihe von Wahrnehmungsverzerrungen und Ursachen auf, wie beispielsweise:

Vermessenheitsverzerrung (overconfidence/over-confidentiality bias) verursacht durch

- Überschätzen der eigenen Fähigkeiten und des Mutes
- Überschätzen des eigenen Einflusses auf die Zukunft. Sogar phantastische Vorstellungen über zukünftige Ereignisse werden für wirksam gehalten (beispielsweise das Tragen des Vereins-T-Shirts vor wichtigen Spielen, Aberglaube)
- Fehleinschätzung der Fähigkeiten von Konkurrenten
- Überschätzen der eigenen Kenntnisse und des Verständnisses

Ankerheuristik (anchoring effect)

- Eine einmal gemachte Aussage (Meinung) wird zur selbsterfüllenden Prognose. Dies gilt sogar dann, wenn eine Aussage von einer Quelle stammt, die nicht besser informiert ist als man selbst.

Sturheit

- Eine einmal eingenommene Position wird nicht gerne aufgegeben.

Nähe-Verzerrung

- Die Kenntnis einer bestimmten Problematik verzerrt die Wahrnehmung in Richtung des Bekannten; anderweitige Optionen werden ignoriert.

Status-quo-Verzerrung (status quo bias)

- Menschen gehen größere Risiken ein, um den Status quo zu erhalten, als um die Situation zu ändern.

Gewinn und Verlust

- Menschen fürchten Verlust mehr, als sie Gewinn begrüßen. Das geht so weit, dass greifbare Vorteile nicht wahrgenommen werden, um die entferntere Chance des Versagens zu vermeiden.

Falsche Prioritäten

- Menschen wenden unverhältnismäßig viel Zeit für kleine und unverhältnismäßig wenig für große Entscheidungen auf.

Unangebrachtes Bedauern

- Bedauern über einen Verlust bringt nichts ein, aber es wird viel Zeit darauf verwendet.

Täuschung

- Falsche Entscheidungen werden gerne schöngeredet. (Sturheit, s.a. Dissonanzauflösung)

Manipulation

- Die Entscheidung für eine Sache fällt – bei gleichem Ergebnis – leichter, wenn sie mit Verlustangst präsentiert wird, und fällt schwerer bei Hoffnung auf Gewinn. (Gewinn- und Verlustszenarien)

Priming (John A. Bargh)

- Entscheidungen werden durch vergangene, gespeicherte und meist unbewusste Erfahrungen und Erwartungen beeinflusst. (Semantisches Priming)

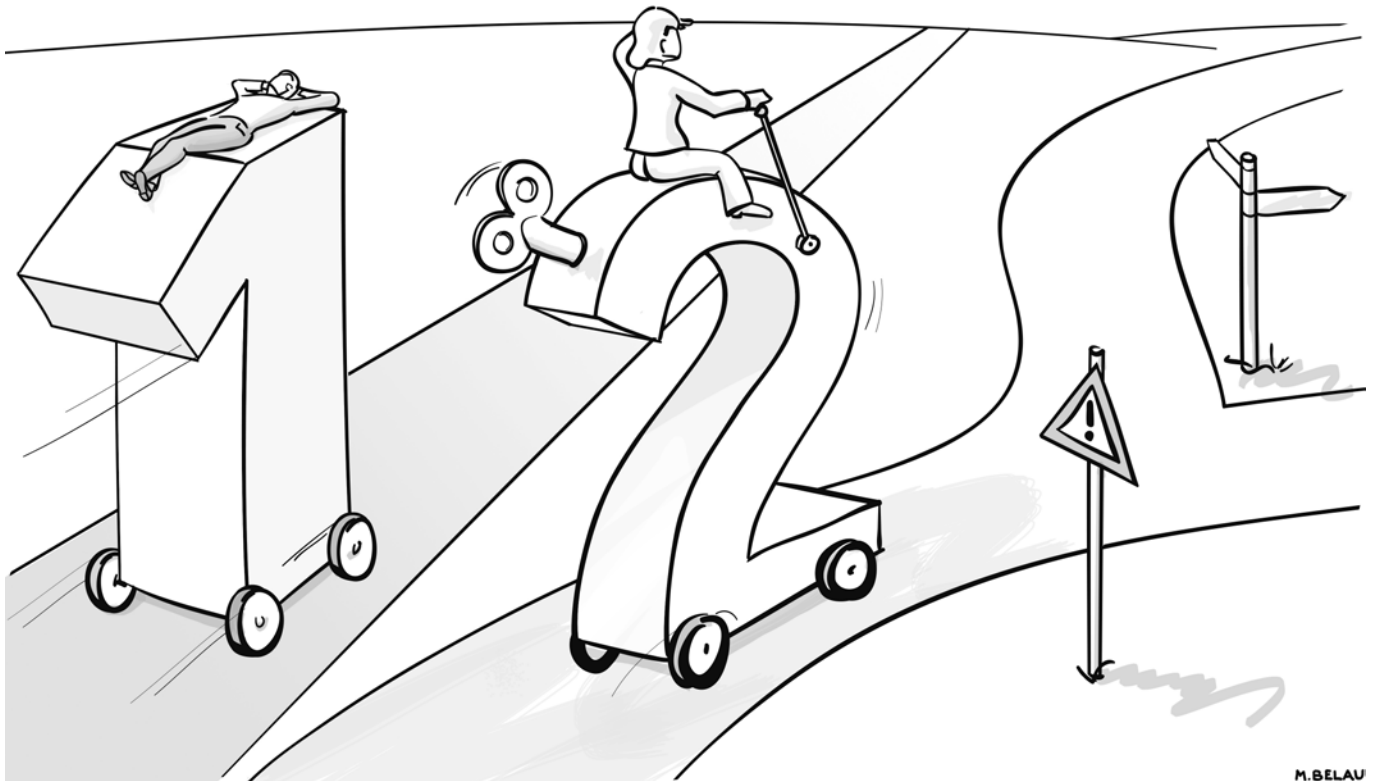
Vorahnungen

- Entscheidungen werden durch die Fähigkeit, die Zukunft zu errahnen, beeinflusst. (Situationsbewusstsein)

Literatur

- **Kahneman, D. & Tversky, A. (1979).** Prospect theory: An analysis of decision under risk, *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, S. 263–291.
- **Tversky, A. & Kahneman, D. (1992).** Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty. In: Kahneman, D. & Tversky, A. (Hrsg.) (2000). *Choices, values and frames*, Cambridge University Press, S. 44–66.
- **Kahneman, D. (2011).** *Thinking, fast and slow*, Allen Lane Paperback, Kapitel 26 «Prospect Theory», S. 278–288.

Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Prospect_Theory



M. BELAU

und gegenwärtig vorherrschenden Meinungen derer bestimmt sind, die wir mögen und denen wir vertrauen. Die wichtigsten Überzeugungen und Entscheidungen sind letztlich durch soziale Faktoren bestimmt, nicht durch plausible Begründungen.

Ich glaube beispielsweise nicht, dass Sie in einer Demokratie die Öffentlichkeit mobilisieren können, sich über die Erderwärmung Sorgen zu machen, die ja eine weit entfernte Bedrohung darstellt. Wenn hingegen die Kirchenführer in einem Land wie Amerika (wo die Menschen weitaus religiöser sind als in Europa) ihren Mitgliedern erzählen würden, dass sie sich Sorgen zu machen hätten, dann würde sie das wachrütteln. Hier zählt nicht Evidenz, sondern das, was diejenigen uns glauben machen wollen, denen wir vertrauen.

Die Rolle einheitlicher Führung ist deshalb entscheidend. Hätten wir eine einheitliche Führung in der Wirtschaft und den religiösen Gemeinschaften zu diesem Thema, dann hätte das eine große Wirkung. Ohne diesen Konsens wird es für Veränderungen schwierig, Zugkraft zu entwickeln.

OE: Ist das nicht ein ziemlich pessimistischer Blick auf gesellschaftlichen Fortschritt?

Kahneman: Das ist er tatsächlich. Besonders große Sorgen mache ich mir, weil es scheint, dass insbesondere Demokratien

nicht in der Lage sind, mit Bedrohungen umzugehen, die weit entfernt und abstrakt sind. In autoritären Systemen können die Leute an der Spitze Reaktionen auf solche Bedrohungen erzwingen, wenn sie entsprechend besorgt sind und sich entschließen, ihr Vorgehen zu ändern. Wenn aber das Vorgehen von der Einigkeit in der Öffentlichkeit abhängt, dann ist es unwahrschein-

Ego-Depletion

Bei dem Begriff Ego-Depletion (Selbsterschöpfung) handelt sich um ein Paradigma aus der Sozialpsychologie für den Bereich selbstregulatorischen Verhaltens. Die zentrale Aussage des Ego-Depletion-Modells ist, dass die Fähigkeit zur Selbstkontrolle von der Willenskraft einer Person abhängt, die von einer allgemeinen (Selbstregulations-)Ressource gespeist wird. Die Ressource wird durch aufeinanderfolgende Aufgabenstellungen, welche Willenskraft erfordern, verringert oder gar aufgezehrt, und zwar unabhängig von sonstigen Einflussfaktoren, also etwa körperlicher Erschöpfung. Dieses Konzept wird auch als Modell der regulatorischen Ressource bezeichnet.

Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Ego-Depletion>

lich, dass kostenaufwendige Maßnahmen zustande kommen, um mit einer derart abstrakten Bedrohung fertig zu werden.

Es ist übrigens interessant, das psychologisch zu untermauern: In den USA gibt es einen statistischen Zusammenhang zwischen der Sorge um die Erderwärmung und die Unterstützung der gleichgeschlechtlichen Ehe. Offensichtlich sind die Meinungen der Menschen zu beiden Themen von Meinungsführern beeinflusst, die sie mögen und denen sie vertrauen. Wissenschaftliche Beweise sind da wirklich unbedeutend.

Wissenschaftler neigen dazu, zu glauben, dass Menschen ihre Überzeugungen sogar zu Themen ändern, die für sie emotional bedeutsam sind, nur weil sie ihnen begründete Argumente liefern. Das stimmt einfach nicht. Es ist bemerkenswert, wie schnell wissenschaftliche Kompetenz in der Öffentlichkeit abgelehnt wird, wenn man weiß, dass es mehr als eine Meinung zu einem Thema gibt, wie es ja beispielsweise beim Thema Erderwärmung der Fall ist. Es wird gesagt: «Naja, da es zwei Meinungen gibt, werde ich einfach denen folgen, denen ich vertraue». Deshalb behaupte ich, dass vollständiger Konsens für Veränderungen eine so entscheidende Rolle spielt. Ohne diesen Konsens bekommt jeder einen Freibrief, den Leuten zu vertrauen, die er mag.

OE: In einer Welt voller Komplexität gibt es nur wenige Themen, bei denen Sie diesen Konsens erreichen können.

Verlustaversion

Die verstärkte Abneigung gegenüber Verlusten wird als «loss aversion» bezeichnet. Loss aversion kann den Status quo Bias erklären. Als Status quo Bias wird die Neigung bezeichnet, eine Wahl zu treffen, die den Ist-Zustand erhält oder leicht verbessert.

Literatur

- Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R.H. (1991). The endowment effect, loss aversion and the status quo bias, *Journal of Economic Perspectives*, 193–206.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions, *Journal of Business*, 251–278, 257.

Quelle: http://www.decisions.ch/dissertation/diss_prospect_theory.html
Kapitel aus der Dissertation von Mark Schweizer, Kognitive Täuschungen vor Gericht, Zürich 2005

Kahneman: Das ist richtig. Wir reden hier nicht von Kometen, die die Erde in Gefahr bringen. Zu so einem Thema könnten Sie schnell Konsens herstellen. Aber wahrscheinlich nicht zur Erderwärmung.

OE: Brauchen wir also eine «Klimakirche», die das Thema unserem Glaubenssystem nahebringt, statt es nur rational anzugehen?

Kahneman: Ich weiß nicht, ob eine Klimakirche besonders ansprechend wäre, aber die etablierten Kirchen sind in den USA möglicherweise entscheidend. Sie haben großen Einfluss. Wenn die Spitze der Evangelikalen Bewegung beispielsweise verlautbaren würde, dass die Erderwärmung eine echte Bedrohung ist und dass wir etwas dagegen tun sollten, dann hätte das einen großen Effekt auf die Gesellschaft. Deutschland ist ein viel säkulareres Land, da würde eine Kirche wohl nicht so eine Wirkung haben. Ich bezweifle aber, dass Sie überhaupt irgendwo tatsächlich eine Klimakirche eröffnen könnten... oh, und mir ist völlig klar, dass Sie das nicht ganz ernst gemeint haben. Aber seien wir ehrlich: Das Thema Erderwärmung hat keine ausreichende Präsenz. Die kleinen Opfer, die Menschen bringen, wenn Sie recyceln, sind bloß Identifikationsrituale, die dem Ausmaß des Problems kaum angemessen sind.

OE: Lassen Sie uns über Change Management sprechen. Was bedeutet das, was Sie sagen, für diejenigen, die ihren Lebensunterhalt mit der Begleitung von Veränderungsprozessen bestreiten? Ist das Ganze nur ein Schwindel?

Kahneman: In einem Unternehmen – das ja im Gegensatz zu einer Demokratie eine ziemlich autoritäre Organisation ist – hat die Führung großen Spielraum bei Entscheidungen über Veränderungen. Es ist aber interessant, wie schwierig es selbst für die Führung großer Organisationen ist, Veränderungen herbeizuführen, selbst wenn sie es noch so sehr wollen. Über den Grund sprach ich bereits: Er liegt bei denjenigen, die meinen, dass sie verlieren. Sie verlangsamen den Veränderungsprozess, sabotieren ihn oder versuchen, ihn ganz abzuwenden. Obwohl die Führung sehr deutliche Absichten hat, passiert nichts an der Basis. Selbst in autoritären Systemen ist Veränderung nicht einfach, weil auch in solchen Systemen Verlustaversion existiert.

Damit die Veränderung tatsächlich möglich wird, ist es deshalb wichtig, die oppositionellen Kräfte zu analysieren und zu verstehen. Dann kann der Prozess korrigiert werden, so dass die Verlierer nicht allzu viel verlieren – was manchmal übrigens recht kostengünstig zu machen ist.

Kurt Lewins Theorie des sozialen Wandels und seine Vorstellung vom Auftauen und der Analyse der hindernden Kräfte

ist den Menschen nicht intuitiv verständlich. Der Laie hat ja noch immer die Vorstellung, dass er nur besonders viel Druck aufwenden muss, damit der Wandel gelingt. Es gibt aber drei Arten von treibenden Kräften bei Veränderungen: Versprechen, Drohungen und Begründungen. Dem gesunden Menschenverstand leuchten diese drei Druckmittel unmittelbarer ein als die Vorstellung, man müsse hemmende Kräfte reduzieren. Ich freue mich gerade, weil ich genau zu diesem Thema ein Seminar für die oberen Führungskräfte eines Konzerns vorbereite.

OE: Mit anderen Worten: Es reicht nicht, den Schlüssel zum Himmel zu suchen, wenn man die Tore zur Hölle nicht schließt. Reichen also Visionen und Ziele nicht aus, um Wandel auszulösen?

Kahneman: Absolut. Von Lewin haben wir gelernt, dass Sie in Gruppen nicht die Überzeugungen von jedem ändern müssen. Sondern, dass es in Organisationen wenige Schlüsselpersonen gibt, deren Meinung Sie verändern müssen und die Sie davon überzeugen müssen, dass sie nicht verlieren werden. Es ist offensichtlich sehr wichtig, die Struktur der Opposition und des Widerstands zu verstehen.

Ich bin mir nicht sicher, ob man das immer so erkennt. Es beeindruckt mich immer wieder, dass die grundlegenden Erkenntnisse über die Dynamik des Wandels nicht längst zum Allgemeinwissen gehören. Am meisten fasziniert mich seine Vorstellung von Gleichgewichten im Verhalten des Menschen, das ja nur durch die Erhöhung von Druck oder der Verringerung hemmender Kräfte verändert werden kann. Das ist ein so reichhaltiges Konzept. Aber obwohl das inzwischen seit über 70 Jahren bekannt ist, hat es sich nicht in das Denken der Menschen integriert.

OE: Kann jemand, der keine formale Führungsrolle oder Autorität hat, grundlegende Veränderungen in Systemen bewirken?

Kahneman: Kaum. Wenn die Veränderung aufwendig ist, und wenn sie mit Verlusten für Einzelne einhergeht, dann wird das schwierig, selbst wenn Sie eine formale Führungsrolle haben. Es gibt natürlich hin und wieder Propheten, die ihre eigenen Gefolgschaften erzeugen. Aber das kommt nur sehr selten vor. Also, ich bin nicht sicher, ob ich ein Rezept für die jemanden habe, der keine Führungsrolle hat und der auch das Kraftfeld nicht steuern kann, das auf Menschen in Organisationen wirkt. Wenn er den Wandel nur mit Argumenten erreichen will, dann bin ich wenig optimistisch. Kleine Gruppen können Sie auf diese Weise bewegen, aber die Frage bleibt: Wie bekommen Sie eine große Organisation oder ein ganzes Land dazu, sich zu verändern?



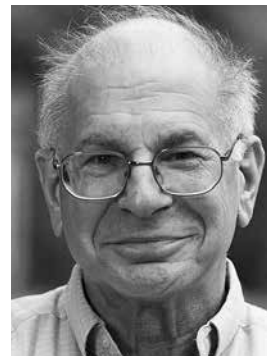
OE: Gibt es etwas, das Sie in Ihrem eigenen Leben erfolgreich verändert haben?

Kahneman (lacht): So habe ich noch nie über mein Leben nachgedacht, aber ich bin nicht allzu optimistisch, was meine Fähigkeit angeht, ein anderes Leben für mich zu erfinden. Wie wir alle bin auch ich ein Gewohnheitstier. Ich musste mein Leben bislang nicht wesentlich ändern...also nein, da habe ich keine Erfolgsgeschichte zu erzählen.

OE: Professor Kahneman, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

Das Gespräch führten unser Redakteur Prof. Dr. Heiko Roehl und Oliver Haas.

Die englische Fassung des Interviews finden Sie auf unserer Internetseite www.zoe.ch.



© Jon Roemer

Daniel Kahneman

Professor emeritus für Psychologie und öffentliche Angelegenheiten, Princeton University Woodrow Wilson School sowie Gründungsmitglied und Partner des Beratungsunternehmens The Greatest Good

Kontakt:
kahneman@Princeton.EDU

Creatures of habit

An Interview with Professor Daniel Kahneman

In October 2012, Oliver Haas and Heiko Roehl of the Zeitschrift für Organisationsentwicklung (OE) had a conversation with Daniel Kahneman to get insights into his view on prerequisites, options and challenges of planned change in people, organizations and society.

OE: Let us start with an open question: Why is it so difficult to change social systems?

Kahneman: First of all, we should distinguish between the individual and the organizational level. In both situations it is good to ask the question: Why do people need to be pushed to change? Why aren't they already doing what needs to be done? Kurt Lewin, the most important social psychologist of the 20th Century, had the idea that when you try to change people's behavior, you should rather analyze why they are not doing what you want them to do. On that question you get various answers.

Quite frequently, the obstacles to change in organizations relate to the changing balance of power – some people are gaining and some people are losing. Here is a fundamental psychological rule: The losers fight harder than the winners. The people who are expecting to lose anything, e.g. prestige, position power, comfort – anything – will fight much harder than the people who stand to gain. This fundamental rule of loss aversion explains a lot of resistance to change. It also explains why when change does occur, it rarely occurs according to plan. And it's always more expensive than people expect it to be. The reason for this is that, typically, you end up with very few losers. The losers fight so hard that they somehow manage to lose very little which expands the cost of the change project. This combination of resistance to change and loss aversion is clearly one of the main factors at the organizational level.

At the individual level, people are hard to change, because habits belong to system 1. They are automatic. In order to change habitual behavior, you have to exert a lot of effort. System 1 is very difficult to change, so the changes must be the task of System 2. If you wish to change, you must first inhibit what comes naturally in your habitual behaviors. Secondly, you must choose to do something else. And that involves conscious and deliberate effort. Basically, one of the main arguments in

my book is that system 2, the conscious system, is quite lazy. It is designed to exert as little effort as it can. This is bound to be a major source of change problems.

Conscious change requires effort and people really are not prone to engage in effort – in some cases even when they have a goal that can only be achieved by effort. One of the main lessons from psychological research these days is that self-control is very costly. It's costly in terms of effort and people find it aversive. Moreover, when they exert self-control in any one domain it makes them less capable exerting self-control in other domains – the phenomena associated with ego-depletion, effort and related concepts of social psychology are well-researched. In short, habits are automatic and the effort to overcome them is costly. The inhibition of habitual behavior is also quite likely to fail because you often find yourself acting before you realize that you had previously decided to act otherwise. The role of automatic behaviors is critical here.

Biography – Daniel Kahneman

Daniel Kahneman (born 1934) is an Israeli-American psychologist and winner of the 2002 Nobel Memorial Prize in Economic Sciences. He is notable for his work on the psychology of judgment and decision-making, behavioral economics and hedonic psychology. With Amos Tversky and others, Kahneman established a cognitive basis for common human errors using heuristics and biases, and developed prospect theory. He was awarded the 2002 Nobel Memorial Prize in Economics for his work in prospect theory. In 2011, he was named by Foreign Policy magazine to its list of top global thinkers. In the same year, his book «Thinking, Fast and Slow», which summarizes key findings of his research, was published and became a global best seller.

OE: What ignites this effort you are talking about?

Kahneman: At the individual level: When things go smoothly there is very little effort, and we know a fair amount about what triggers effort. In general, effort is mobilized when a problem is encountered that does not evoke a single habitual or intuitive solution: difficult judgments, conflicting preferences, and cues that indicate a change of direction is required.

OE: Listening to you makes one wonder if the human psyche is actually made to acknowledge change. Are our brains geared towards continuation and persistence? Is that our real default mode?

Kahneman: Certainly the default mode is one in which we do what we have been doing successfully all along. I think there is a mechanism for detecting novelty and changes of situations. We are mobilized immediately when situations change, when something unusual happens. That is the cue to mobilizing effort. You see that in animals, it's called the orienting response. The same thing occurs with people. We have evolved to operate with a minimum of effort in stable situations and to be mobilized when situations change. That's the general design of the system.

OE: A common problem for organizations is that people only start changing when it is too late and there is a crisis. People in companies resist change because they don't see the cues in their environment that you mention – cues that would push them to change. Is crisis the only trigger for change?

Kahneman: I am not very optimistic even about the reaction to crises. Last May I gave a talk at the National Academy of Sciences in Washington where the context was the communication of science to the public. The point I tried to make was that if you are going to communicate effectively you must speak to system 1. Unless the communication creates a sense of urgency, there will be no real change in beliefs and actions. Ultimately, the involvement of emotion is crucial to any form of change.

I am pessimistic about changing beliefs and preferences because our subjective experience of where our own beliefs and preferences come from is inaccurate. We feel that we have reasons to believe what we believe and to do what we do, but this feeling is often illusory. We don't believe in things because we have arguments. Instead, we often believe in arguments because we already have the belief or the preference that the arguments support. The truth is that our beliefs are largely determined by the past and present beliefs of people that we like and trust. Most important beliefs and choices are, ultimately, determined by social factors, not by reasons.

For example I don't think that it is very likely that you can mobilize the public in a democracy to be very worried about

global warming, which is an abstract and remote threat. However, people are more religious in the U.S. than in Europe, and they would wake up to global warming if their church leaders – who are normally quite conservative – told them to worry about it. What matters most is not evidence, it is what people that we trust tell us to believe.

The role of a unified leadership is crucial. A consensus in the leadership of the business and religious communities (which are very important in the U.S.), will have a large impact. In the absence of consensus, it will be difficult to find much traction for change.

OE: Isn't that a very pessimistic outlook on societal progress?

Kahneman: It is indeed a pessimistic outlook. I am especially worried because it appears that democracies are particularly unfit for dealing with threats that are remote and abstract. The response to such threats can be imposed in an authoritarian system, if the people at top are concerned and decide to change policy. When policies depend on the consent of the public, then expensive actions are unlikely to be adopted to deal with a distant threat.

The psychological underpinnings are interesting. Let me give you an example. In the U.S. there is a very high correlation between concern about global warming and support for gay marriage. Obviously, individuals' positions on both these issues are determined by opinion leaders that they like and trust. Scientific evidence really does not matter very much.

Scientists are prone to believe that if they present evidence-based arguments, people will change their minds even on topics that matter to them emotionally. This is simply not true. It is remarkable that when the public knows that there are two opinions (for example on global warming), that is quite sufficient for them to dismiss scientific authority and say «Well, there are two opinions so I will just follow the people I trust». That's why I argued that complete consensus is critical. The absence of consensus gives everyone a license to trust the people they like.

OE: In a world full of complexity there are very few issues on which you can reach that kind of consensus...

Kahneman: That is right. We are not talking about comets endangering the earth. On an issue like that you might get consensus. But probably not on global warming.

OE: So do we need a «climate church» which brings the issue to the belief system rather than addressing it rationally?

Kahneman: I don't know if a climate church would be very appealing, but the established churches are probably crucial in the U.S., where they are highly influential. If, for example

the leaders of the evangelical movement would state that global warming is a real threat and that we need to get mobilized, they would have a large effect on society. Germany is a much more secular country so a church might not have the same impact. But I don't think that you can create a climate church in either place.

Oh, and I know that your proposal was not quite serious. But let's face it: The topic is not sufficiently present. The small sacrifices that people make when they recycle are mere rituals of identification, but they are not commensurate with the magnitude of the problem.

OE: Let's talk about change management. What does this mean for those making a living out of supporting change in people and organizations – is the «change maker» a fake?

Kahneman: In an organization or in a business – which is a fairly authoritarian organization compared to a democracy – leaders have a lot of latitude in deciding on the direction of change. What is interesting though is how difficult it is for leaders of large organizations to induce change even if they want it. The reason for this lies in the people who feel that they are losing out and therefore slow the change process down, sabotage or deflect it. So there might be a leader with very clear intentions and yet things don't happen on the ground. Change is not easy even within an authoritarian system, because loss aversion exists even in such a system. To make change happen, it is important to analyze and understand the opposition, and to make the adjustments needed for losers not to lose too much – which sometimes can be done fairly cheaply.

Kurt Lewin's theory of social change and his idea of unfreezing and analyzing restraining forces is not intuitively transparent for most people. The lay theory of behavior change is that one must apply pressure, or in Lewinian terms increase the «driving forces». There are three kinds of pressure: promises, threats and arguments, and the use of one or more of these methods is more immediately appealing to common sense than the idea of reducing restraining forces. I am smiling right now, because I happen to be preparing for a seminar on exactly that topic with the leaders of a large organization.

OE: So in other words: It's not enough to look for the key to heaven, you have to close the gates to hell. Is inducing change by showing visions and goals not enough?

Kahneman: Absolutely. What we have learned from Kurt Lewin is that you don't have to change everybody's mind but that there are few key people in the organization, whose minds you must change or who need to be reassured that they won't lose. Understanding the structure of the opposition, of resistance to the change is clearly very important.

I am not sure whether people recognize this. I am very impressed by the fact that the basic insight into the dynamics of change has never become intuitive and is not widely known. There are many interpretations of Kurt Lewin's message. I am most impressed by his notion of behavior as an equilibrium that can be changed either by increasing pressure or by reducing resistance. It's such a rich idea. But despite the fact that this idea has been here for a long time now – more than 70 years – , it has not integrated into people's thinking.

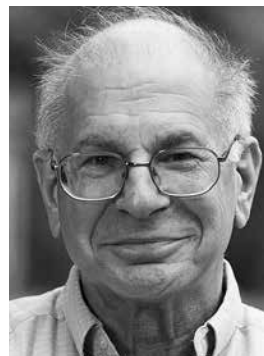
OE: What are the chances to induce system change for an individual that has no formal leadership role or authoritarian calling power?

Kahneman: Some chance, but not much. If a change is costly, if it involves losses for people it will be very difficult to impose, even for a leader. Of course occasionally you have people who are prophets and who can generate a following. But those people are rare. So I am not sure that I have a recipe for somebody who is not a leader and who cannot control the force field that operates on individuals within the organizations. If it's just somebody who is trying to achieve change by arguments alone, I am not optimistic. You can get small groups to move, but the question is how you get a large organization or a country to move.

OE: Is there something in your own life that you have successfully changed?

Kahneman: (laughing): I have not thought of my life this way, but I would not be very optimistic about my ability to engineer a different life for myself. I am a creature of habits like everybody else. I did not have to change my life in a major way. So no, I have no success stories to tell...

OE: Professor Kahneman, we thank you for this conversation.



© Jon Roemer

Daniel Kahneman

Professor emeritus of psychology and public affairs at Princeton University's Woodrow Wilson School and founding partner of The Greatest Good, a business and philanthropy consulting company

Contact: kahneman@Princeton.EDU