

Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel

Fakultät Betriebswirtschaft

TH Nürnberg

[www.ruckriegel.org](http://www.ruckriegel.org)

## Neues aus der Glücksforschung und der Behavioral Economics

Nürnberg, April 2019

"Get ready to change the way you think about economics."

Richard H. Thaler (President of the American Economic Association 2015),  
The Making of Behavioral Economics, 2015

### Übersicht

#### Neues aus der Glücksforschung<sup>1</sup>

1. Glück und Wirtschaftswissenschaften
2. Glück und Politik
3. Ludwig Erhard und Glücksforschung
4. Skandinavische Länder als Vorbild
5. Glück und Arbeit
6. AOK Bayern: Kurs- und Seminarangebot auf der Grundlage der Positiven Psychologie

#### Neues aus der Behavioral Economics

1. Behavioral Economics und Duales Handlungssystem – eine Präzisierung
2. Duales Handlungssystem versus Standard Economic Model (vereinfacht: Homo oeconomicus-Annahme)
3. Behavioral Economics und Politikberatung/ Nudging – was tut sich weltweit?  
Exkurs: Duales Handlungssystem und Donald Trump

"The foundation of political economy and, in general, of every social science, is evidently psychology. A day may come when we shall be able to deduce the laws of social sciences from the principles of psychology."

Vilfredo Pareto, 1906

zitiert nach Richard H. Thaler, The Making of Behavioral Economics, 2015

---

<sup>1</sup> Meine erste Veröffentlichung zur Glücksforschung erfolgte 2007: Karlheinz Ruckriegel, **Happiness Research** (Glücksforschung) - **eine Abkehr vom Materialismus**, Sonderdrucke der TH Nürnberg, Nr. 38, Nürnberg 2007.

Um ein **grundlegendes und breites Verständnis** des **neuen Denkens** in den **Wirtschaftswissenschaften** und damit **realistische Einsichten** zu gewinnen, müssen die **Erkenntnisse der interdisziplinären Glücksforschung** und der **Behavioral Economics** **zusammen gedacht** werden. Für Arbeiten auf beiden Gebieten wurden in den letzten Jahren auch **Nobelpreise für Wirtschaftswissenschaften** verliehen (2002, 2013, 2015 und 2017).

## Neues aus der Glücksforschung

### 1. Glück und Wirtschaftswissenschaften

Die **Wirtschaftswissenschaften** beschäftigen sich ganz grundsätzlich mit der Frage, wie man **knappe Ressourcen** so einsetzen kann, damit man die **angestrebten Ziele (Nutzen)** **bestmöglich erreichen** kann.

"Economics is a science which studies human behaviour as a relationship between ends (utility, Anmerk. KR) and scarce means which have alternative uses."

Lionel Robbins, An Essay on the Nature and Significance of Economics, London 1932, S. 15

Unsere **knappen Ressourcen** sind letztendlich unsere **Zeit**.

„Die **Lebenszufriedenheit** lässt sich am leichtesten dadurch **steigern**, dass man seine **verfügbare Zeit besser nutzt**. ... Dass **Zeit** eine letztlich **begrenzte Ressource** ist, ist die **zentrale Tatsache unseres Lebens**.“

**Daniel Kahneman**: Schnelles Denken, langsames Denken, München 2012, S. 492 und 506

Das **Materielle** ist **Mittel zum Zweck**, nicht Zweck an sich. Es geht um ein **gelingendes, glückliches, zufriedenes Leben**.

Es geht also um eine **effiziente Zeitverwendung** (-allokation) für ein **glückliches, zufriedenes, gelingendes Leben** („Nutzen“ bzw. „utility“).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> „Traditionally, when economists talk about **happiness or satisfaction**, they use a **technical term**, “utility,” whose central role in both economics and philosophy goes back to the time of Thomas Jefferson--in particular, to the introduction of the “utilitarian” approach in philosophy associated with Jeremy Bentham, an approach that

„Es gibt eine **finale Zeitfalle**, in die wir tappen, wenn wir Waren kaufen. Unsere **Anschaffungen** können uns die **verfügbare Zeit** rauben, die wir mit unseren **Freunden und Angehörigen** verbringen könnten, indem sie uns „**zwingen**“, mehr zu arbeiten ... Wer **weniger auf sein Geld** und **mehr auf seine Zeit** achtgibt, kann beide Ressourcen so austarieren, dass er dabei glücklicher wird.“

Elizabeth Dunn/ Michael Norton, Happy Money – so verwandeln Sie Geld in Glück;  
Kulmbach 2014, S. 89 f. und S. 100

Ben Bernanke, Chef der **US-Zentralbank** (bis Ende Januar 2014) brachte die sich daraus für die Ökonomik ergebende Schlussfolgerung 2012 auf den Punkt:

“Das **letztendliche Ziel** der **Ökonomie (Ökonomik)** ist, natürlich, zu **verstehen** was **Wohlbefinden ausmacht**, und wie es **erhöht/ verbessert** werden kann.”

(“The **ultimate purpose** of **economics**, of course, is to **understand** and **promote** the **enhancement of wellbeing**.”)<sup>3</sup>

Ähnlich äußerten sich **Christian M. Schmitt** und Thomas Lange Ende 2018 in einem Gastkommentar im Handelsblatt. Schmitt ist Präsident des RWI – Leibnitz-Institut für Wirtschaftsforschung in Essen und **Vorsitzender des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (SVR Wirtschaft)**.

„Das **normative Ziel** jeder **Wirtschaftsordnung** sollte das **Glück beziehungsweise das gelingende Leben aller Menschen sein**; sie sollte die Freiheit und Würde jedes Einzelnen sowie den Zusammenhalt der Gesellschaft verbinden.“

Thomas Lange, Christian M. Schmidt, Engagiert für die Marktwirtschaft, Gastkommentar, Handelsblatt vom 14./15./16. Dezember 2018, S. 88

Dieses Zitat ist insbesondere auch deshalb bemerkenswert, da der **SVR Wirtschaft** in den letzten Jahren mit Glück bzw. mit der **Glückforschung** eigentlich – vorsichtig formuliert - **nicht viel anfangen konnte**.<sup>4</sup>

**1974** hat **Richard Easterlin** gezeigt, dass der Beitrag des Materiellen zu unserem subjektiven Wohlbefinden (auch) aufgrund von Anpassung und Vergleich begrenzt ist (sog. Easterlin-

---

has had a strong influence on economics.” Ben Bernanke, The Economics of Happiness, Vortrag an der University of South Carolina am 8.5.2010, S. 2, FN 1

<sup>3</sup> “As we think about **new directions for economic measurement**, we might start by reminding ourselves of the **purpose of economics**. ... The **ultimate purpose of economics**, of course, is to **understand and promote the enhancement of wellbeing**.” Ben S. Bernanke, Economic Measurement, Vortrag bei der 32. General Conference of the International Association for Research in Income and Wealth, Cambridge, Massachusetts, 6. August 2012.

<sup>4</sup> Vgl. hierzu im Einzelnen: Karlheinz Ruckriegel, Zur **Verwendung** von "**Subjektiven Indikatoren**" (Erkenntnissen der interdisziplinären Glücksforschung) in der (Wirtschafts-) Politik - eine **grundsätzliche Kritik am Sachverständigenrat Wirtschaft (SVR)**, Sonderdrucke der TH Nürnberg, Nr. 58, Nürnberg 2015.

Paradoxon). Dies war der eigentliche Ausgangspunkt der **modernen ökonomischen Glücksforschung**, die aber erst in den 90er Jahren Fahrt aufnahm. Für seine Arbeiten auf dem Gebiet der Glücksforschung bekam Angus Deaton 2015 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften.

**“Evaluating policies from a viewpoint based on the science of well-being makes a real difference.”**

John F. Helliwell, Global Happiness Policy Synthesis 2018, in: Global Happiness Policy Report 2018, New York 2018, S. 21

## 2. Glück und Politik

„Heute besteht weitgehend Konsens, dass die bisher **vorwiegende Ausrichtung der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik auf materielle Aspekte verfehlt** ist. ... Der Staat soll die **Grundlagen für ein gutes Leben** schaffen, und über die **Bestimmungsgründe des Glücks informieren**.“

Bruno S. Frey, **Wirtschaftswissenschaftliche Glücksforschung** – Kompakt, verständlich, anwendungsorientiert, Wiesbaden 2017, S. 2 und V.

Das Buch **„The Origins of Happiness: The Science of Well-Being over the Life Course“** von den Ökonomen [Andrew E. Clark](#), [Sarah Flèche](#), [Richard Layard](#), [Nattavudh Powdthavee](#) und [George Ward](#) (Princeton/ Oxford 2018) informiert über den **aktuellen Forschungsstand** in der Glücksforschung.

Sie schreiben:

„As **Angela Merkel** said **„What matters to people must be the guideline for our policies. That requires evidence from well-being research, and policy makers brave enough to apply it. If it happens, we can surely build much happier societies.“** (S. 13)

**Nobelpreisträger Joseph E. Stiglitz** schreibt:

„Die **politischen Entwicklungen** der letzten Jahre in den Vereinigten Staaten von Amerika und in vielen anderen Ländern sind **Ausdruck der stark zugenommenen Unsicherheit**, in der viele gewöhnliche Bürger leben **und der man mit dem BIP (Bruttoinlandsprodukt) kaum Beachtung schenkt**. **Geschürt wurde diese Unsicherheit durch eine breite Palette politischer Strategien, die rein auf das BIP und haushaltspolitische Vorsicht abzielten.** ...

Vor etwas mehr als **25 Jahren** lautete **US-Präsident Bill Clintons Wahlkampfeslogan "Die Menschen zuerst"**. Bemerkenswert ist, wie schwierig die Durchsetzung dieses Anspruchs sogar in einer Demokratie ist. Großunternehmen und andere Sonderinteressen sind stets darauf erpicht sicherzustellen, dass ihre Interessen vor denen aller anderen gereicht werden. ...

Wenn die **Menschen zuerst kommen** sollen ... **müssen wir erst einmal wissen**, was ihnen **wichtig ist, was ihr Wohlergehen fördert** und wie es uns gelingen kann, **mehr davon ... zur Verfügung zu stellen**. Die **Agenda zur Wohlstandsmessung** jenseits des BIP wird deshalb weiterhin eine **entscheidende Rolle spielen**, wenn es darum geht, **diese wichtigen Ziele zu erreichen.**“

Joseph E. Stiglitz, Mittelschicht in Not, Gastkommentar im Handelsblatt vom 3.1.2019

Auf die Notwendigkeit einer Politik, die alle mitnimmt, d.h. das Wohlbefinden aller im Auge hat, weist auch **Ray Dalio**, der Gründer und Chef des mit einem verwalteten Vermögen von 160 Mrd. US-Dollar **weltgrößten Hedgefonds „Bridgewater“** in einem Interview mit dem Handelsblatt vom 21.2.2019 (S. 29) hin:

„In den **USA** wird gerade heftig darüber **diskutiert**, ob man die **Superreichen stärker besteuern** soll, um den **großen Einkommensunterschied** zum Rest der Bevölkerung zu **verringern**. Wie stehen Sie dazu?

Es ist klar, dass wir auf einen **Konflikt zwischen den Reichen und den Kapitalisten** auf der einen und den **Armen und den Sozialisten** auf der anderen Seite **zusteuern**. Meiner Meinung nach ist der Kapitalismus bedroht, weil er für die **Mehrheit der Leute nicht mehr funktioniert**. Also muss er **reformiert** werden. Falls das nicht gelingt, riskieren wir, dass er vom Sozialismus abgelöst wird. Sie müssen aber bedenken, dass wir nicht nur das Wohlstandsgefälle flacher machen müssen.

Sondern?

Wir müssen für **mehr Chancengleichheit** sorgen, zum Beispiel bei der **Bildung**. Es gibt ein **riesiges Gefälle in den USA**, sowohl was die **Qualität als auch die finanzielle Ausstattung** angeht. Wir haben die besten Universitäten der Welt in diesem Land, aber es gibt auch viele Schulen, in denen das Niveau richtig schlecht ist und in die nicht genügend investiert wird. In manchen Schulen gibt es nicht genug Bücher oder gar Bleistifte. Das ist **einfach dumm**, weil die **Rendite für eine Gesellschaft**, die ihre **Kinder gut ausbildet, sehr hoch** ist. Aber für einige **Politiker** geht es **mehr ums Budget als um die Rendite**. Als Philanthrop sehe ich viele gute Möglichkeiten, um Geld auszugeben, um die Gesellschaft nach vorn zu bringen.

Wären Sie einverstanden, höhere Steuern zu bezahlen?

Sicher. Das Einkommensgefälle ist so groß, man müsste oben gar nicht viel wegnehmen, um unten einen großen Unterscheid zu machen. Aber die Steuereinnahmen, die von den Reichen kommen, zu steigern löst nur einen kleinen Teil des Problems. **Die Frage ist: Wofür wird das Geld verwendet? Das ist sehr wichtig.**

Welche Antwort haben Sie darauf?

Die Regierung in jedem Land, in dem es einen großen Unterschied zwischen Arm und Reich gibt, sollte das Thema zu einem nationalen Notstand erklären, finde ich. Es braucht eine **Expertenkommission** mit Vertretern aus allen führenden Parteien, die sowohl einen **Plan für die Besteuerung** als auch **für die Investitionen ausarbeitet**. Und dann muss man die **Erfolge messen.**“

Im **November 2018** hat die **OECD** zwei Publikationen zu „**Beyond GDP**“ veröffentlicht:

„Die globale Wirtschaftskrise hat in vielen Ländern wirtschaftlich und gesellschaftlich tiefe Spuren hinterlassen.

**Hätten 2008 und in den Folgejahren umfassendere Daten zu Wohlbefinden und sozialer Lage zur Verfügung gestanden, hätte die Politik wohl entschlossener auf die Krise reagiert. Tatsächlich müssen neben dem BIP weitere Kenngrößen entwickelt werden, um das allgemeine Wohlergehen von Bevölkerungen zu erfassen.**

Zu diesem Schluss kommt der **OECD-Bericht „Beyond GDP: Measuring What Counts for Economic and Social Performance“**, der die Fortschritte der vergangenen zehn Jahre auf diesem Gebiet betrachtet. Der Begleitband **„For Good Measure: Advancing Research on Well-being Metrics Beyond GDP“** stellt die **jüngsten Erkenntnisse führender Wirtschaftswissenschaftler und Statistiker dazu vor, wie Wohlergehen definiert und gemessen werden kann.**“

**Über das BIP hinaus: OECD-Berichte zu gesellschaftlichem Wohlergehen, OECD Newsletter vom 27.11.2018**

Bereits **2013** hat die **OECD** ein **Handbuch zur Messung von subjektivem Wohlbefinden** (subjective well-being) als **Orientierung** für die weltweite **Amtliche Statistik** veröffentlicht.

Die **OECD** schreibt:

„Was **letztendlich zählt** ist das **Wohlbefinden der Menschen.**“

(„But what ultimately matters is the well-being of citizens.“)

OECD: HOW'S LIFE - Measuring Well-Being, Oktober 2011, S. 16.

**Empfehlungen zur Umsetzung der Erkenntnisse der Glücksforschung**, d.h. zur **Verbesserung des Wohlbefindens** für die **Politik** liefert der **„OECD Better Life Index“**, der elf Indikatoren (Bildung, Gesundheit, ...) umfasst.

Sowohl dem **OECD Better Life Index** als auch dem **World Happiness Report** liegt ein **theoretisches Konzept**, das **empirisch (ökonometrisch) unterlegt** ist, **zugrunde**. In beiden Fällen wurden **Indikatoren** ausgewählt, die in einem **erklärenden (ursächlichen) Zusammenhang** mit dem **subjektiven Wohlbefinden** stehen, d.h. sie haben - ökonometrisch gesprochen - jeweils unabhängig voneinander einen positiven Einfluss auf das subjektive Wohlbefinden, gemessen an der Zufriedenheit mit dem Leben (Lebenszufriedenheit). Das **subjektive Wohlbefinden** wiederum dient als der **zentrale Indikator** für die **Lebensqualität** in einem Land.

Zur zentralen Bedeutung des subjektiven Wohlbefindens schreibt John F. Helliwell:

„**Life evaluations** were granted a central role in the World Happiness Reports, because they **provide an umbrella measure** by which the **relative importance** of the **supporting pillars for good lives can be compared**. ...

The chapters in this first Global Happiness Policy Report are devoted to the search for policies that could help to improve the levels and distribution of happiness. The chapters generally accept as a starting point that **subjective well-being— especially**, but not exclusively, assessed by **asking how people evaluate the quality of their own lives— provides a good measure of the quality of life in society as a whole, and is a useful focus for public policy**.“

John F. Helliwell, Global Happiness Policy Synthesis 2018, in:  
Global Happiness Policy Report 2018, New York 2018, S. 12f.

Die **Erkenntnisse der Glücksforschung** vom **begrenzten Wert des Materiellen** für unser subjektives Wohlbefinden, damit für unsere Gesundheit und unserer Lebenserwartung, können viel zur **Nachhaltigkeitsdiskussion** beitragen.

In seinem Buch „The Politics of Happiness – What Government can learn from the new Research on Well-being “ (Princeton 2010, S. 63) führt Derek Bok, der lange Präsident der Harvard University war, aus:

“If it turns out to be true **that rising incomes have failed to make Americans happier**, as much of the recent research suggests,  
**what is the point  
of working such long hours and  
risking environmental disasters**  
in order to keep on doubling and redoubling our Gross Domestic Product?”

Ähnlich **Ben Bernanke**:

“... although today most Americans surveyed will tell you they are happy with their lives, the **fraction of those who say that they are happy is not any higher than it was 40 years ago**.  
...Or, as your parents always said, **money doesn't buy happiness**.”

Ben S. Bernanke, The Economics of Happiness, Speech given at the University of South Carolina Commencement Ceremony, Columbia, South Carolina 8.5.2010

Vor diesem Hintergrund stellt sich natürlich nicht nur die Frage nach dem **Sinn**, sondern auch die nach dem **Preis** von **mehr und mehr Materiellem**.

„Das **hemmungslose Verbrennen fossiler Energieträger**, welches die **moderne Überflussesgesellschaft** antreibt, kann langfristig zum **Wärmetod unserer Zivilisation** führen.“

Hanns Joachim Schellnhuber, Selbstverbrennung – Die fatale Dreiecksbeziehung zwischen Klima, Mensch und Kohlenstoff, München 2015 (Einbandrückseite)

Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK)

In seinem grundlegenden Werk zur **Geschichte des Konsums** schreibt Frank Trentmann, einer der renommiertesten Historiker im Bereich der **Alltags- und Konsumgeschichte**:

„Wir sind von Dingen umgeben. ... Ein **Deutscher** nennt im Durchschnitt **zehntausend Gegenstände** sein Eigen. ... Die vielleicht **existentiellste Auswirkung** unseres **materiell aufwendigen Lebensstils** ist **diejenige auf den Planeten**. Dieser Lebensstil beruht auf fossilen Brennstoffen. Im Laufe des 20. Jahrhunderts hat sich die **Kohlendioxidemission pro Person vervierfacht**. ...

**Materielle Wünsche** sind keine Erfindung der Moderne. Aber sie **können kultiviert und verstärkt oder vernachlässigt und zum Schweigen gebracht werden**. In den letzten fünfhundert Jahren wurden sie **stets verstärkt**. Das vorliegende Buch ist eine **Geschichte der Nachfrage nach immer mehr**. ...

Üblicherweise stehen in Untersuchungen des Einkaufens und Auswählens Werbung, Marken und Einkaufszentren im Vordergrund. Deren Rolle wird auch hier nicht geleugnet, aber der **Konsum wird nicht nur von Marktkräften beeinflusst**. ... Ebenso interessiert mich jener Konsum, **der direkt vom Staat und von der Politik gefördert wird**. ...

Notwendig sind ... eine **ehrlichere öffentliche Diskussion** darüber, wie **Standards und Gewohnheiten entstanden** sind. ... Eine **Lehre aus der Geschichte** lautet, unsere **heutigen Standards nicht als selbstverständlich zu betrachten** und nicht anzunehmen, unser Lebensstil würde und sollte in Zukunft der gleiche beliebte, nur effizienter organisiert. ...

**Was nottäte wäre eine allgemeine Wertschätzung des Vergnügens an einer tieferen und länger bestehenden Beziehung zu weniger Dingen.**“

Frank Trentmann, Herrschaft der Dinge – Die Geschichte des Konsums vom 15. Jahrhundert bis heute, München 2017, S. 11, 12, 19, 25f, 928f

Eine **Relativierung des Materiellen** führt zu einer **Schonung und Bewahrung unserer natürlichen Lebensgrundlagen** für die künftigen Generationen. Dies steht im Einklang mit der **EU-Nachhaltigkeitsstrategie von 2006**

„Sie (die EU-Nachhaltigkeitsstrategie) strebt eine kontinuierliche Verbesserung der **Lebensqualität** und des **Wohlergehens** („well-being“) auf unserem Planeten für die **heute lebenden** und für die **künftigen Generationen** an.“

Beschluss der EU Staats- und Regierungschefs vom Juni 2006

**Ludwig Erhard** brachte es bereits in den **70er Jahren** auf den Punkt:

„Es ist **ökonomisch höchst naiv**, die Meßziffer für das **Wirtschaftswachstum**, die reale Veränderungsrate des Bruttosozialprodukts, in irgendeiner Weise mit der Vorstellung zusammenzubringen, daß die „**kollektive**“, **„Wohlfahrt“ gesteigert** werde.“

Ludwig Erhard, Alfred-Müller Armack (Hrsg.), „Soziale Marktwirtschaft – Ordnung der Zukunft, 1972 (zitiert nach Herbert Gruhl, Der Verrat an Ludwig Erhard, in: Der Spiegel vom 20.6.1983.

Ähnlich **Simon Kuznets**, der Vater der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung, bereits in den **30er Jahren**:



„Die **Wohlfahrt** einer Nation lässt sich kaum aus einem Maß des Volkseinkommens (im Original „national income“) ableiten.“

Simon Kuznets, 1934

(zitiert nach Joseph Stiglitz, Der Preis der Ungleichheit, München 2012, S. 466, Fußnote 75).

Wenn die Politik dem Grundgesetz folgend den Nutzen, das subjektive Wohlbefinden (Lebensqualität) aller mehren will, **so** gibt der **OECD "Better life index"** eine gute Richtschnur vor. Bei ihm handelt es sich sozusagen um eine Handlungsanweisung für die Politik, die auch schon im Konzept der "Sozialen Marktwirtschaft" angelegt ist.

Vielleicht hat die Politik zu oft auf Berater von **McKinsey & Co.** und den **neoliberalen Zeitgeist der 90er und 00er Jahre** gehört und über einen Auslagerung staatlicher Kernaufgaben und einen Abbau der Verwaltung eigene Gestaltungskompetenz verloren (siehe hierzu die Spiegel Titelgeschichte „Die fünfte Gewalt – Wie sich der deutsche Staat globalen Beraterfirmen ausliefert“ in der Ausgabe vom 26.1.2019 ) und sich damit zu weit von den Ideen von Ludwig Erhard und der Sozialen Marktwirtschaft entfernt.

In der Ausgabe des Spiegels vom 26.1.2019 (S. 83-85) findet sich auch ein Interview mit **Michael Lewis**, dessen neues Buch „Erhöhtes Risiko“ auch auf Deutsch erschienen ist. In diesem Buch beschäftigt er sich mit den **Gefahren**, die durch die **Vernachlässigung/ Verachtung der staatlichen Tätigkeiten/ Aufgaben** durch die **Trump/Administration Trump** für die USA entstehen. Während die **Wirtschaft (in den USA) kurzfristig ausgerichtet** sei und **Gewinne sehen wolle**, **schaffe der Staat erst die Grundlagen für erfolgreiches Wirtschaften** und **übernehme langfristige Risiken**, die die **Privatwirtschaft nicht einzugehen bereit** sei („**Trump glaubt tatsächlich, dass der Staat nutzlos ist**“).

In Zeiten von Trump, Brexit, Gelbwesten, AfD, der Situation in Italien, ... ist es wichtig, den **Menschen zu zeigen**, dass die **Politik sie alle im Blick hat** (siehe hierzu etwa auch das Interview „Experimente am Herzen der Demokratie“ mit dem Historiker und Politikwissenschaftler **Yascha Mounk** im Spiegel vom 19.1.2019, von ihm ist im letzten Jahr das Buch „Der Zerfall der Demokratie“ erschienen, in dem er sich mit dem weltweiten Populismus beschäftigt.). Interessant ist auch das Interview mit Unternehmer Martin Herrenknecht im Handelsblatt vom 28.1.2019 (S. 5), in dem er sich gegen eine Senkung von Unternehmenssteuern zum jetzigen Zeitpunkt ausspricht. Er fordert vielmehr die Entlastung unterer Lohngruppen und die Sanierung von Schulen, ... .

Es geht um eine **planvolle, zielgerichtete durchdachte und vorausschauende Politik**, die **transparent und verständlich** ist. Es geht um eine **Abkehr von ad hoc Aktivitäten nach Stimmungslage**, die nicht in ein Gesamtkonzept eingebettet sind, deren mittel- bis langfristige Wirkungen kaum durchdacht bzw. von Haus aus schon problematisch sind.

### 3. Ludwig Erhard und Glücksforschung

Nach **Alexander Rüstow** hat die Politik des Staates alle **Faktoren in Betracht** zu ziehen, „von denen in Wirklichkeit **Glück, Wohlbefinden und Zufriedenheit des Menschen abhängen**.“ (zitiert nach Peter Ulrich, Zivilisierte Marktwirtschaft – Eine Wirtschaftsethische Orientierung, Bern u.a. 2010, S. 158).

Dieses Denken war für die Väter der Sozialen Marktwirtschaft (Ludwig Erhard, Wilhelm Röpke, Alexander Rüstow, ...), also im Konzept der Sozialen Marktwirtschaft, bereits in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts zentraler Angelpunkt.

Die **Aufgabe der Regierungen** besteht also darin, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, damit ein erfülltes (glückliches/zufriedenes) Leben (für alle) möglich wird.

Dieses Verständnis findet sich aber auch schon bei **Adam Smith**, dem Vater der Volkswirtschaftslehre

**“All constitutions of government ... are valued only in proportion as they tend to promote the happiness of those who live under them. This is their sole use and end.”**

Adam Smith, The Theory of moral Sentiments, 1759

**Ludwig Erhard war den Ideen der Glücksforschung schon früh verbunden:**

„Mir wird des öfteren die Frage gestellt, zu welchen **letzten Zielen** denn die von mir verfolgte **Wirtschaftspolitik führen soll**. ... Ich glaube nicht, daß es sich bei der **wirtschaftspolitischen Zielsetzung der Gegenwart** gleichsam um **ewige Gesetze** handelt. Wir werden sogar mit Sicherheit dahin gelangen, dass zu Recht die Frage gestellt wird, ob es noch immer nützlich und richtig ist, mehr Güter, mehr materiellen Wohlstand zu erzeugen, oder ob es nicht sinnvoll ist, unter Verzichtleistung auf diesen ‚Fortschritt‘ mehr Freizeit, mehr Besinnung, mehr Muße und mehr Erholung zu gewinnen. ... **Niemand dürfte dann so dogmatisch sein, allein in der fortdauernden Expansion, d.h. im Materiellen, noch länger das Heil erblicken zu wollen.**“

Ludwig Erhard, Wohlstand für Alle, 1957 (1990), Kapitel X: Verführt Wohlstand zum Materialismus?, Abschnitt: Die letzten Ziele, S. 232f.

Nach Wolfgang Huber ging die deutsche **Nachkriegsdebatte**

„vom **Vorrang des Menschen** aus, dessen **Bedürfnisse** durch **wirtschaftliche Tätigkeit befriedigt** werden sollen. Der **Zweck der Wirtschaft** wurde **nicht im Erzielen von Gewinnen als solchen** gesehen. Er lag nach dieser Auffassung vielmehr in der **Herstellung von lebensdienlichen Produkten und Dienstleistungen**. Ein weiterer Zweck der Wirtschaft betraf die **Schaffung von sinnerfüllten und auskömmlichen Arbeitsplätzen**.“

Wolfgang Huber, ETHIK - Die Grundfragen unseres Lebens, München 2013, S. 156

Dieses Verständnis von Wirtschaft findet sich heute im **CSR-Ansatz** wieder, bei dem es um die Interessen aller **Stakeholder** geht, **Shareholder** sind (**nur**) **ein Teil** davon.

Das **Handelsblatt** schreibt:

„Von den **Managern** wird **Führungsstärke** verlangt, selbst wenn das kurzfristig auf Kosten der Gewinne geht. **Unternehmen** sind **nicht nur Ertragsmaschinen**, sie haben auch **Verantwortung gegenüber Mitarbeitern** und der **Gesellschaft** insgesamt. ... Umweltaspekte spielen genauso wie **gute Unternehmensführung** und **soziale Kriterien** eine immer wichtigere Rolle für die **Konzernchefs der nächsten Generation**, die **Millennials**. Das zahlt sich auch an der Börse aus: **Verantwortungsvolle Firmen** schneiden an den Märkten besser ab.“

Robert Landgraf, Kapitalmarkt: Weckruf für die Konzerne, Handelsblatt vom 18./19./20.1.2019 – Kommentar zum Mahnbrief des Blackrock Chefs Larry Fink an die Top-Vorstände der globalen Konzerne

Dieses Denken hat mittlerweile auch an weltweit führenden **Business Schools**, so etwa der **HEC in Paris**, die 1881 gegründet wurde, Eingang gefunden.

In einem Interview mit dem Handelsblatt vom 22.-24.2.2019 (S. 18) äußert sich Peter Todd, der seit 2015 die HEC leitet, wie folgt:

„Uns ist es zum Beispiel sehr wichtig, dass unsere Studierenden ein **Verständnis für Nachhaltigkeit** entwickeln - sowohl in **ökonomischer** als auch in **ökologischer** und **sozialer Hinsicht**. Denn mittelfristig werden nur jene **Unternehmen erfolgreich** sein, die einen **Mehrwert für die Gesellschaft** schaffen.“

Bisher sind Business-Schools eher dafür bekannt, finanziellen Mehrwert für Manager zu schaffen ...

Das war früher einmal so. Tatsächlich haben **Manager**, die an **Business-Schools** ausgebildet wurden, mit ihrer **kurzfristigen, profitorientierten Denkweise** zum Entstehen der Finanzkrise beigetragen. Das Problem war, dass den Leuten an den Hochschulen zwar der Umgang mit einzelnen Finanzprodukten beigebracht wurde. Die wenigsten waren aber in der Lage, die indirekten, gesamtwirtschaftlichen Folgen ihres Handelns zu beurteilen. Die meisten Business-Schools sind sehr bemüht, das heute besser zu machen.

Wie?

Wir erklären den Studierenden, dass ein **zu stark kapitalistisch orientiertes Denken** nur **kurzfristige Erfolge** bringt. Bestes Beispiel dafür ist **General Electric**, früher einmal das

wertvollste Unternehmen der Welt nach Marktkapitalisierung. Heute steckt der Konzern in der Krise, weil das **Management zu sehr auf kurzfristige Gewinne** aus war und **kein nachhaltiges Geschäftsmodell** aufgebaut hat. In dieser Hinsicht gibt es an **Business-Schools** inzwischen ein **starkes Umdenken**.“

Am 29.1.2019 hat das Handelsblatt ein großes Interview mit **Joe Kaeser**, dem CEO von Siemens, veröffentlicht:

„Unsere **"Sinnhaftigkeit"** ist es, der **Gesellschaft zu dienen**, indem wir **produzieren**, was **relevant für die Gesellschaft** ist. Wenn ich das vor Investoren sage, heben die schon mal die Augenbrauen. Da denken manche, wir wollten aus Siemens einen volkseigenen Betrieb machen.

Natürlich sind wir keine Non-Profit-Organisation. Aber **es geht** uns eben auch **nicht allein** um den **maximalen kurzfristigen sogenannten Shareholder-Value**. ...

Es gibt einige Investoren, die denken immer kurzfristiger. **Je aggressiver** zum Beispiel **Hedgefonds** sind, **desto kurzfristiger** sind sie auch. Und damit sorgen sie dafür, dass eine **kleine Schicht immer noch reicher wird**. Aber es gibt auch viele andere, **Pensionsfonds** zum Beispiel, die **langfristiger orientiert** sind. Andere Fonds legen auch darauf Wert, wie nachhaltig ein Unternehmen wirtschaftet.

Wir sind fest davon überzeugt, dass wir als **Unternehmen Teil der Gesellschaft** sind und damit auch **Verantwortung tragen**. Auch deshalb haben wir über unser **Zukunftskonzept** nachgedacht. ...

Ich nenne es den **"inklusive Kapitalismus"**. Wir beschäftigen uns neben Strategie, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit auch damit, wie eine **Soziale Marktwirtschaft 2.0** aussehen könnte und welchen Beitrag wir bei Siemens dazu leisten können. Für mich ist das ein wichtiger Unternehmenswert. **Inklusiver Kapitalismus** heißt: Ich muss in meiner Branche zu den Besten der Welt gehören - vorzugsweise der Beste sein. Und wenn ich **Erfolg** habe, kann und muss ich der **Belegschaft** und der **Gesellschaft** etwas **zurückgeben**. Beispielsweise investieren wir mehr denn je in **Fort- und Weiterbildung** unserer Mitarbeiter. Mehr als 500 Millionen Euro jedes Jahr. Viele unserer **Großprojekte** verbinden wir mit der **lokalen Ausbildung junger Menschen, humanitären Maßnahmen im Gesundheitsbereich** und der **Sicherung des Grundbedarfs in ländlichen Gegenden** von Entwicklungsländern.

Die **Feigenblattphilosophie** der traditionellen **"Corporate Social Responsibility"(CSR)** reicht nicht aus; sie muss **neu gedacht** und **implementiert** werden. ...

Der **europäische Kodex** sagt, dass es einen **Stakeholder-Ansatz** geben darf. Es muss nicht ausschließlich um die Interessen der Eigentümer und Aktionäre gehen. Das ist in der Rechtsprechung anerkannt.

Angesichts der **zunehmenden Spaltung der Gesellschaften** birgt der reine **Shareholder-Value-Ansatz** sogar **Gefahren**, weil er **einseitig auf vermögende Kapitalgeber** fokussiert ist und die **Schwächeren aus dem Blick** verliert. ... Arm und Reich haben sich zu sehr voneinander entfernt. Das gilt innerhalb der Volkswirtschaften, aber auch zwischen den Industrie- und Entwicklungsländern. Die **Ungleichgewichte** haben ein **Maß erreicht**, das **nicht mehr hingenommen wird**.“

Joe Kaeser spricht von einem **"inkluisiven Kapitalismus"** bzw. von einer **"Sozialen Marktwirtschaft 2.0"**. Er knüpft damit unmittelbar an die **Väter der Sozialen Marktwirtschaft** an. Es stellt sich allerdings die Frage, weshalb CSR – so Joe Kaeser – neu gedacht werden muss. Ersthaften Vertretern des CSR-Ansatzes ging es nie um eine **Feigenblattphilosophie**.

„**Corporate Social Responsibility (CSR)** ist die **gesellschaftliche Verantwortung** von **Unternehmen**. Sie wird dadurch konkretisiert, dass sie **Verantwortung gegenüber den Stakeholdern** des Unternehmens. ... Als **Stakeholder** sind Individuen oder Gruppen anzusehen, die durch das **Handeln von Unternehmen beeinflusst** werden oder die durch ihr **Handeln das Unternehmen beeinflussen**.“

Rold Brühl, Corporate Social Responsibility, München 2018, S. 49 und S. 11

Die **IHK Nürnberg für Mittelfranken** steht für einen solchen ersthaften CSR-Ansatz. Sie hat das Thema CSR früh aufgegriffen und ist mit ihren vielfältigen **CSR-Aktivitäten** und -Angeboten führend in der IHK-Organisation in Deutschland. Die IHK Nürnberg für Mittelfranken bietet dazu auch einen **Zertifikatslehrgang „CSR-Manager (IHK)“** an.

Die IHK Nürnberg für Mittelfranken schreibt:

„**Corporate Social Responsibility (CSR)** bezeichnet die **soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung** von Unternehmen **in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit** im Rahmen **der gesamten Wertschöpfungskette**.“

IHK Nürnberg für Mittelfranken, CSR-Manager (IHK) - Gesellschaftliche Verantwortung im Unternehmen nachhaltig umsetzen (<https://www.ihk-nuernberg.de/de/Weiterbildung/CSR-Manager-IHK-Gesellschaftliche-Verantwortung-im-Unternehmen-nachhaltig-umset/6387-8959>)

Was sagt uns **Ludwig Erhard** heute?

**Ludwig Erhard** ging es letztlich um die **Lebensqualität**. Für ihn war das **Materielle** nur **Mittel zum Zweck**. Erhard war klar, dass der Einfluss des Materiellen auf die Lebensqualität begrenzt ist. Dies heißt aber auch, dass das **Vermächtnis von Ludwig Erhard** für heute umfassend im **Lichte der Erkenntnisse der Glücksforschung** gesehen werden sollte.

Mittlerweile haben – ganz im Sinne von Ludwig Erhard – die **Erkenntnisse der Glücksforschung** auch **Eingang in die Politikberatung** gefunden. Das **subjektive Wohlbefinden** ist dabei der **zentrale Indikator** für die **Lebensqualität in einem Land**.

Obwohl Ludwig Erhard bereits früh darauf hingewiesen hat, dass der Beitrag des Materiellen zu unserem Wohlbefinden begrenzt ist, wurden diese Gedanken erst vor wenigen Jahren von der Politik aufgegriffen.

Auch der **Amtseid im Grundgesetz** verpflichtet den Bundespräsidenten, und die Mitglieder der Bundesregierung dem "**Wohle**" des Volkes zu dienen, seinen "**Nutzen**" - also das "**Subjektive Wohlbefinden**", d.h. die **Lebensqualität** für alle zu mehren:

"Ich schwöre, daß ich meine Kraft dem **Wohle des deutschen Volkes widmen**, seinen **Nutzen mehren**, Schaden von ihm wenden, das Grundgesetz und die Gesetze des Bundes wahren und verteidigen, meine Pflichten gewissenhaft erfüllen und Gerechtigkeit gegen jedermann üben werde. **So** wahr mir Gott helfe."

Art 64 i.V.m. Art 56 Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland

#### 4. Skandinavische Länder als Vorbild

Folgt man den **weltweiten Rankings** zur **Lebenszufriedenheit**, dann belegen die **skandinavischen Länder** i.d.R. die vorderen Plätze.

##### Ranking UN-World-Happiness Report 2018

1. Finnland	(7,632)
2. Norwegen	(7,594)
3. Dänemark	(7,555)
...	
16. Deutschland	(6,965)
...	
18. USA	(6,886)
...	
20. VAE	(6,774)

25

“It’s no accident, for example, that the **Scandinavian countries routinely top the list of happiest countries** in the annual World Happiness Report.

These countries are **prosperous, healthy, and trusting. Corruption is low. Generosity is high. Individuals feel empowered to make key life choices.**

The **social welfare state limits the inequalities between** wealth and poverty, and delivers public services to all citizens.

The **rich do not run politics.**”

Jeffrey D. Sachs, Good Governance in the 21st Century, in: Global Happiness Policy Report 2018, S. 8

Was sind die **Gründe**?

In den **skandinavischen Ländern** gibt es

- ein **hohes Maß an Vertrauen** in der Gesellschaft;
- eine **geringe Einkommensungleichheit** und **hohe soziale Durchlässigkeit** in der Gesellschaft;
- qualitativ **hochwertige öffentliche Leistungen** (z.B. Gesundheit, Kinderbetreuung, Bildung):
- eine **andere Sichtweise im täglichen Leben** (stärkere Wahrnehmung positiver Ereignisse, schwächere Wahrnehmung negativer Ereignisse).

„The **most equal high-income economies**, such as those in **Scandinavia**, have devised a range of institutions to “lean against” rising inequality. These institutions especially feature universal access to **high-quality public services**, including health care, child care, and education. The social norms in these countries also emphasize the **value of social equality**, and these societies tend to frown upon ostentatious displays of great wealth. The super-wealthy are expected, according to the prevailing social norms, to contribute to well-being through generous philanthropic Initiatives and public service.“ (S. 8)

Jeffrey D. Sachs, Good Governance in the 21st Century, in: Global Happiness Policy Report 2018, S. 8

Die skandinavischen Länder haben – verglichen mit Deutschland – einen weitaus kleineren **Niedriglohnsektor**.

Niedriglohnsektor/ Mindestlohn  
Quelle: IAQ Report 6/2018

Niedriglohnbeschäftigte in der EU (weniger als 2/3 des Medianlohns) 2014		Mindestlohn in % des Medianlohns 2016	
Schweden	2,6%	Schweden	kein ML (hohe Tarifbindung)
Finnland	5,3 %	Finnland	kein ML (h. T.)
Dänemark	8,6 %	Dänemark	kein ML (h. T.)
Deutschland	22,5 %	Deutschland	46,7 %

Interessant ist auch, die Verdienstunterschiede näher zu betrachten. **Eurostat**, die Statistikbehörde der EU, führt hierzu Folgendes aus:

„Die innerhalb eines Landes bestehenden Diskrepanzen bei den Bruttostundenverdiensten lassen sich anhand von Dezilen messen, wobei insbesondere das niedrigste Dezil (D1 – die 10% der Beschäftigten mit dem geringsten Verdienst) und das höchste Dezil (D9 – die 10% der Beschäftigten mit dem größten Verdienst) herangezogen werden. Somit deutet ein hohes Interdezilverhältnis D9/D1 (Dispersionsverhältnis) auf große Unterschiede hin.“

Auch die **Spreizung der Löhne** ist in den skandinavischen Ländern deutlich **weniger ausgeprägt** als in Deutschland.

Interdezilverhältnis D9/D1, 2014

Quelle: eurostat pressemitteilung 248/2016, 12. Dezember 2016

Schweden	2,1
Finnland	2,4
Dänemark	2,4
Deutschland	3,8

Die **skandinavischen Länder** belegen **Spitzenplätze** bei der **Lebenszufriedenheit**, haben andererseits aber auch mit die **höchsten Steuer- und Abgabenquoten** unter den **OECD-**



## Ländern.

### Steuer- und Abgabenquote in Prozent des Bruttoinlandsprodukts gemäß OECD 2016

<b>Dänemark</b>	45,9 %
Finnland	44,1 %
Schweden	44,1 %
Österreich	42,7 %
Niederlande	38,8 %
Norwegen	38,0 %
<b>Deutschland</b>	37,6 %
Großbritannien	33,2 %
USA	26,0 %

Quelle: Statista 2018

Bei der Bewertung der Frage der Steuerlast ziehen die Bürger offensichtlich auch ins Kalkül, inwieweit die Verwendung der Steuereinnahmen zum Wohlbefinden in einem Land beiträgt. Und hier kommt die hohe Qualität und Verfügbarkeit der öffentlichen Leistungen ins Spiel.

„Ein **Erfolgsmodell** wie **Schweden** dürfte es nach Meinung vieler **Wirtschaftsliberaler** eigentlich gar **nicht geben**:

Ein **Spitzensteuersatz** von fast **60 Prozent**, eine **Staatsquote** von rund **50 Prozent** und dennoch - oder vielleicht gerade deswegen - **sehr innovativ, wirtschaftlich stark** und **ausgestattet** mit einer **modernen Infrastruktur**.“

Vorspann zum Interview mit Ibrahim Bayland, schwedischer Minister für Unternehmertum, Handelsblatt vom 8.4.2019, S. 11

## 5. Glück und Arbeit

"Why write about happiness ... ? Because **emerging research** from neuroscience, psychology, and economics makes the **link between a thriving workforce and better business performance** absolute clear."

**Harvard Business Review, The Happiness Factor,**

Ausgabe Jan.-Feb. 2012,

Schwerpunkt "**The Values of Happiness - How Employee Well-Being drives Profits**", S.77

"Die **herkömmliche Auffassung** ist, dass wir erfolgreicher sind, wenn wir **hart arbeiten**.  
**WENN wir erfolgreicher sind, dann sind wir glücklich. ...**

Die jüngsten Forschungsergebnisse aus dem Feld der **Positiven Psychologie** haben aber gezeigt, dass es **genau umgekehrt** ist: Wir sind **erfolgreich, WENN wir glücklich** sind, nicht umgekehrt."

Shawn Achor, The Happiness Advantage, New York 2010, Einbandinnenseite (eigene Übersetzung)

Bei einer Veranstaltung des **Ludwig Erhard Zentrums** in Fürth im Januar 2019 wies **Dr. Ludwig**, Mitglied des Vorstands/ CIO der Siemens AG - auf die **zentrale Bedeutung** der "**Sinnhaftigkeit**" / "**Purpose**" für Unternehmen hin.

Mit der zentralen Bedeutung der "**Sinnhaftigkeit**"/"**Purpose**" für Unternehmen hat sich in der August-Ausgabe 2018 auch der **Harvard Business Review** in seinem Titelthema beschäftigt:

„By **connecting people with a sense of higher purpose** leaders can inspire them to bring more energy and creativity to their jobs.

When employees feel that their **work has meaning**, they become more committed and engaged. ... People who find meaning in their work don't hoard their energy and dedication.

They give them freely, defying conventional economic assumptions about self-interest.

They grow rather than stagnate.

They **do** more – and they **do** it better.

By tapping into that power, you can transform an entire organization.“

Robert E. Quinn, Anjan V. Thakor, Creating a purpose- drive organisation, in: Harvard Business Review, Ausgabe Juli-August 2018, S. 81 und 85.

**Empfehlungen für die Unternehmen** finden sich auch im **Konzept der „Sinnstiftenden Arbeit“** im **AOK-Fehlzeitenreport 2018**. In der **Managementlehre** hat dies im **„Positive Leadership Ansatz“** seinen Niederschlag gefunden. Es geht hier um einen Win-Win-

Situation, und zwar für Mitarbeiter und Unternehmen: Mitarbeiter die gerne auf die Arbeit gehen sind auch produktiver, kreativer, loyaler, ...<sup>5</sup>

„Deutschland ist eine Arbeitsgesellschaft, weil sich Menschen über ihren Beruf definieren und der Arbeitsalltag Denken, Fühlen und Verhalten prägt.

Die persönlich dabei **erlebte Sinnhaftigkeit** hat - wie die Beiträge des diesjährigen (AOK-, Anmerk. KR) Fehlzeiten-Reports demonstrieren - **erhebliche Auswirkungen** auf das **Wohlbefinden** und auf **Qualität und Umfang** der erbrachten Leistung.

Kaum etwas bewegt Menschen **so** sehr, wie eine als **sinnvoll erachtete Aufgabe**.

**Arbeit** wird als **sinnhaft erlebt**,

wenn sie **Lernmöglichkeiten bietet** („Persönliche Wachstum“, Anmerk. KR),

das **Wir-Gefühl stärkt** („Zwischenmenschliche Beziehungen“, Anmerk. KR)

und erkennbar zum **Kollektiverfolg** („Beiträge zur Gesellschaft“, Anmerk. KR) **beiträgt**.

Kollektiver Sinn entsteht, wenn Menschen an eine gemeinsame Sache glauben.

Wer hohen Energieeinsatz erwartet muss Menschen entsprechend begeistern.“

Bernhard Badura, Über sinnstiftende Arbeit (Editorial), in: Bernhard Badura et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2018 – Sinn erleben – Arbeit

„Ob eine **Arbeit als sinnvoll erlebt** wird,

hängt stark davon ab, ob der **Nutzen**, den **andere von der Tätigkeit haben, bewusst ist**. Es ist also hilfreich, die „eigentliche“ Bedeutung des Berufs wieder in den Vordergrund zu rücken.

Auch ein **transparenter, wertschätzender und partizipativer Umgang miteinander** am Arbeitsplatz stärkt das Gefühl der Zugehörigkeit und Sinnhaftigkeit.

Wichtig ist zudem, dass es zu **keinen gravierenden Diskrepanzen in der Passung von Personen und Positionen** kommt bzgl. Fähigkeiten, Persönlichkeit, Interessen und Werten

Nicht zuletzt trägt eine **authentische und nicht nur selbstbezogene Organisation** des Unternehmens zum Sinnerleben der Mitarbeiter bei.

Wer diese vier Merkmale erlebt, geht gern an die Arbeit, ist hoch motiviert und übernimmt Verantwortung.“

Tatjana Schnell, Von Lebenssinn und Sinn der Arbeit, in: Bernhard Badura et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2018 – Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit, Berlin 2018, S. 17

Zum Sinnerleben gehören danach neben **Beiträgen zur Gesellschaft** auch Möglichkeiten zum **persönlichen Wachstum** und **gute zwischenmenschliche Beziehungen** im Unternehmen.

---

<sup>5</sup> Vgl. im Einzelnen hierzu auch Karlheinz Ruckriegel, Günter Niklewski, Andreas Haupt, Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung, Freiburg 2014 (<https://eshop.haufe.de/prod/gesund-fuehren-mit-erkenntnissen-der-gluecksforschung>) sowie Karlheinz Ruckriegel, Christian Ruckriegel, Eva Ruckriegel, Glückliche/ zufriedene Mitarbeiter - eine in jeder Hinsicht "entscheidende" Herausforderung für Führung in Zeiten der Digitalisierung, in: Christian Bär, Thomas Grädler und Robert Mayr (DATEV) (Hrsg.), Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht, Band 2: Wissenschaft und Recht, Springer Verlag, Berlin 2018, S. 235-258 (<https://www.springer.com/de/book/9783662564370>)

Es kommt also auf eine **positive Unternehmenskultur** und auf das konkrete Verhalten der Führungskräfte an.

Eine positive Unternehmenskultur setzt einerseits **klare Verhaltens-Regeln** voraus (**Compliance**), die für alle gelten (**Karl Homann**), andererseits bedarf es aber auch zugleich eines festen **ethischen Wertegerüsts** bei den **Führungskräften selbst** (**Julian Nida-Rümelin**). Beides muss zusammenkommen.

Eine positive Unternehmenskultur spiegelt sich in der Schaffung eines **positiven Arbeitsklimas**, dem Aufbau von **Gemeinschaften/Teambuilding**, der Entwicklung der **Stärken der Mitarbeiter**, einer Klarheit über die **Bedeutung/Wert der Arbeit** und in einer **positiven Kommunikation** wieder.

Eine positive Unternehmenskultur ist die Basis für eine **überzeugende Arbeitsgebermarke** zur **Bindung und Gewinnung von guten MitarbeiterInnen**.

**Gemäß Gallup Engagement Index** ist hier in Deutschland noch Einiges zu tun, es liegt noch ein großes Potential brach.

Zur Hebung dieses Potentials ist eine **ethische und sozial kompetente Führung grundlegend/unverzichtbar**.<sup>6</sup>

Eine positive Unternehmenskultur beginnt auf der **obersten Führungsebene**, und zwar beim **Wohlbefinden der Führungskräfte selbst**.

Ende Dezember 2018 ist im Handelsblatt ein Interview mit dem **Management-Vordenker Michael Porter** von der **Harvard Business School** erschienen, in dem es um **Zeitmanagement** geht.

„Wie sollen sie (die CEOs, Anmerkung KR) **das Zeitmanagement** angehen? Sie müssen darüber nachdenken, was die Blöcke sind, die ihre Zeitaufteilung ausmachen. Wir haben gesehen, dass es eine **Reihe wichtiger Blöcke** gibt.

Mit welchem **Block** fangen Sie an?

Wir beginnen mit dem **CEO als Mensch**. CEOs haben Familie. Er oder sie hat Kinder oder auch nicht. Sie müssen sich angemessen gegenüber den Kindern und dem Ehepartner verhalten. CEOs müssen genug Sport machen können, um die enorme Arbeitslast zu ertragen.

---

<sup>6</sup> Vgl. Karlheinz Ruckriegel, Christian Ruckriegel, Eva-Regina Ruckriegel, **Glückliche/ zufriedene Mitarbeiter – eine in jeder Hinsicht „entscheidende“ Herausforderung für Führung in Zeiten der Digitalisierung**, in: Christian Bär, Thomas Grädler und Robert Mayr (DATEV) (Hrsg.), Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht, Band 2: Wissenschaft und Recht, Springer Verlag, Berlin 2018, S. 235-258 (<https://www.springer.com/de/book/9783662564370>) sowie **Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung**“

### Warum ist das **Persönliche so wichtig?**

Wir haben festgestellt, dass CEOs, die nicht fit sind, nicht genug schlafen, die unzufrieden darüber sind, was in ihrer Familie passiert, einfach nicht so einen guten Job machen. Sie sind gestresster. Sie werden ihre Mitarbeiter und Teams nicht so gut unterstützen. Die persönliche Seite ist sehr wichtig. ...“

**Michael Porter**, Führungskräfte sollten sich von Ritualen frei machen (Interview),  
Handelsblatt online vom 20.12.2018

## 6. **AOK Bayern: Kurs- und Seminarangebot auf der Grundlage der Positiven Psychologie**

Unter „**Gesundheitskompetenz stärken**“ (<https://www.aok.de/pk/bayern/inhalt/meine-gesundheitskompetenz-staerken/>) bietet die **AOK Bayern** entsprechende Kurse und Seminare (auf der Grundlage der Positiven Psychologie, einem zentralen Teilgebiet der interdisziplinären Glücksforschung) an.

Zum **Kurs „Besser mit sich umgehen“ für Mitglieder** schreibt die **AOK Bayern**:

„Stressbewältigung mit den Methoden der Positiven Psychologie. In diesem praxisorientierten Kurs lernen Sie in acht Einheiten die **Methoden der Positiven Psychologie** kennen und erfahren, wie Sie diese nutzen können, um besser mit Stress umzugehen. Die Inhalte sind anschaulich und praxisnah gestaltet, sodass Sie die **Methoden schnell in Ihren Alltag integrieren** können. Dies hilft Ihnen dabei, **neue Gewohnheiten** zu entwickeln und Ihr **Wohlbefinden nachhaltig zu verbessern**.“

Zum **Seminar „Think positive – wie Gedanken unsere Stimmung beeinflussen“ für (und in) Unternehmen** führt die **AOK Bayern** aus:

„Das Seminar „Think positive – wie Gedanken unsere Stimmung beeinflussen“ wurde entwickelt, da zunehmend mehr **Beschäftigte** stärker auf die **positiven Dinge im Leben achten möchten**. Im Alltag machen wir häufig Ereignisse oder Personen für die eigene (negative) Stimmung verantwortlich. **Letztlich entscheiden wir** aber **selbst wie wir uns fühlen möchten**, denn **zwischen dem Ereignis** oder **der Person** und **unserer Stimmung** ist eine **vermittelnde Komponente zwischengeschaltet**: unsere **subjektive Bewertung**.

Das neue Seminar der AOK Bayern zeigt den **Zusammenhang zwischen Ereignissen** und **Bewertungen** auf und verdeutlicht die **Konsequenzen von Bewertungen** für das eigene **Wohlbefinden**. Den Teilnehmenden wird vermittelt, wie man **aktiv hinderliche Gedanken** und **Einstellungen erkennen** und sein **Denken den eigenen Zielen dienlich verändern** kann. Hierdurch können **das subjektive Wohlbefinden** und die **Stresstoleranz erhöht werden**.

Neben der Vermittlung von theoretischem Wissen beinhaltet das Seminar vor allem auch praktische Übungseinheiten, um einen **Alltagstransfer** sicherzustellen.

Um einen effektiven Rahmen für die praktischen Übungen und den gegenseitigen Austausch zu ermöglichen, ist die Seminargruppe auf max. 15 Teilnehmer begrenzt. Die Dauer des Seminars ist auf 3 Stunden angelegt.“

[\(https://www.aok-business.de/bayern/gesundheit/angebote/think-positive/\)](https://www.aok-business.de/bayern/gesundheit/angebote/think-positive/)

Die **Kurs- bzw. SeminarleiterInnen** der AOK Bayern wurden beim **Inntal-Institut** (<https://www.inntal-institut.de/>), das von **Daniela Blickhan** geleitet wird, geschult und mit den Erkenntnissen der Positiven Psychologie vertraut gemacht. Daniela Blickhan ist zugleich die Vorsitzende des **Deutschsprachigen Dachverband für Positive Psychologie e.V.**

Das von Daniela Blickhan verfasste Buch „**Positive Psychologie – Ein Handbuch für die Praxis**“, liefert einen **sehr guten Überblick** über den **aktuellen Stand der Positiven Psychologie**.

Am 22.-23.9.2018 fand der **2. Kongress des Deutschsprachigen Dachverband für Positive Psychologie e.V.** an der TH Nürnberg statt (<https://www.dach-pp.eu/kongress2018>). In meiner Keynote habe ich mich mit dem Thema „Glücksforschung - Erkenntnisse und Konsequenzen für Politik und Wirtschaft“ beschäftigt.

**Yuval Noah Harari** schreibt in seinem Buch , **Home Deus - Eine Geschichte von Morgen**, (München 2017, S. 486) über die **Positive Psychologie**:

Es überrasche daher nicht, "dass die **positive Psychologie** zu einem der **beliebtesten Teilbereiche des Faches** (d.h. der **Psychologie**, Anmerk. KR) geworden ist.

In den 1990er Jahren forderten führende Experten wie Martin Seligman, Ed Diener und Mihaly Csikszentmihaly, die **Psychologie** solle sich **nicht nur mit mentalen Krankheiten, sondern auch mit mentalen Stärken beschäftigen**.

Wie kann es sein, dass wir über einen **bemerkenswert detaillierten Atlas des kranken Geistes** verfügen, aber **keine wissenschaftliche Landkarte des kerngesunden Geistes** haben?"

## Neues aus der Behavioral Economics

“In total, **Richard Thaler’s** contributions have built a **bridge between the economic and psychological analyses of individual decision-making**. His **empirical findings and theoretical insights** have been instrumental in creating the new and rapidly expanding field of **behavioural economics**, which has had a profound impact on many areas of **economic research and policy**.”

Press release: **The Prize in Economic Sciences 2017**

<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/press-release/>

"... there is now a substantial set of **confirmed evidence** on what **people’s main biases** are and how their **behavior is influenced**, and second, **recent economic events** (for example the subprime mortgage crisis, or pension mis-selling) **can neither be explained nor understood without psychological insights which go beyond established notions of “rationality”**“

OECD, **Behavioural economics** and financial consumer protection, Paris 2017, S. 6

### 1. Behavioral Economics und Duales Handlungssystem – eine Präzisierung

Unter Behavioral Economics werden eine Reihe von Ansätzen gefasst, die auf ganz unterschiedlichen Fundamenten ruhen.<sup>7</sup>

Eine Teil dieser Ansätze fehlen die **psychologisch/neurobiologischen Grundlagen**, die bei Kahneman, Shiller und Thaler den zentralen Ausgangspunkt ihrer Überlegungen darstellen.

Bei diesen Ansätzen handelt es sich eher um den **Versuch**, die **neoklassische Theorie zu retten**.

Die beobachtbaren, von den Annahmen des **Standard Economic Models** abweichenden Verhaltensweisen (Biases, Heuristiken, Herdentrieb, Loss-Aversion, Framing Effects) werden hier **nicht** als **systematische Denkfehler/ kognitive Verzerrungen**, die im – neurobiologisch/psychologisch fundierten - **Dualen Handlungssystem** begründet liegen, gesehen. Sie werden vielmehr als schlichte **Verhaltensanomalien** definiert ohne sich weiter mit den Ursachen, die diesen Verhalten zugrunde liegen, zu beschäftigen. Damit wird der **Eindruck erweckt**, dass – **abgesehen von einigen Anomalien** – die **Menschen** sich im

---

<sup>7</sup> Eine Übersicht über einzelnen Ansätze, die unter Behavioral Economics subsummiert werden, findet sich in Sanjit Dhama, *The Foundations of Behavioral Analyses*, Oxford 2017.

Grunde **tendenziell „normal“** im Sinne der **Homo oeconomicus Annahme** verhalten und so im Prinzip die Neoklassik nach wie vor **Mainstream** bleiben kann und soll.

Eine solche Position wird den grundlegenden Erkenntnissen der Arbeiten von Kahneman, Shiller und Thaler - für die sie auch Nobelpreise erhalten haben - und damit der Realität des menschlichen Verhaltens – in keiner Weise gerecht.

Kurzum: Das aus dem **Konzept des Dualen Handlungssystem** gewonnene **grundlegende Verständnis** über das **Verhalten** hat – trotz einer Reihe von Nobelpreisen - **vielfach noch keinen Eingang** in die **Volkswirtschaftslehre** gefunden.

Dies ist umso erstaunlicher, da das Duale Handlungssystem schon seit einiger Zeit **Eingang** in die **Führungs- und Managementlehre**, in das **Marketing** (Stichwort „**Neurmarketing**“) und in die **Politikberatung** (Stichwörter „**Nudging**“ und „**Herdentrieb**“) gefunden hat.

Das **Handelsblatt** schreibt:

„**System eins** (vereinfacht das **Limbisches System**, Anmerk. KR) steht etwa für das, was wir „aus dem **Bauch heraus**“ entscheiden. Es ist **schnell, automatisch, immer aktiv, emotional, stereotypisierend und unbewusst.**

**System zwei** (vereinfacht der **Neokortex**, Anmerk. KR) steht für **rationales Denken**. Es ist **langsam, anstrengend, selten aktiv und bewusst.**

(**Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel**) **Kahneman** kommt zum Schluss, dass das **System eins** unsere **Entscheidungen am stärksten bestimmt**, weil es unser **Denken auch dann beeinflusst**, wenn wir **vermeintlich rational** an Dinge herangehen.“

Handelsblatt-Serie „**Die Großen Entscheidungen**“, Handelsblatt 9.1.2019, S. 20

## 2. **Duales Handlungssystem versus Standard Economic Model** (vereinfacht: **Homo oeconomicus-Annahme**)

Die **Behavioral Economics**, die von **Thaler** (Nobelpreis 2017) und **Shiller** (Nobelpreis 2013) **vertreten** wird, fußt auf der **Grundlage der kognitions-psychologischen Arbeiten** von **Kahneman** (Nobelpreis 2002), also auf dem sog. **Dualen Handlungssystem**, das **a posteriori** aus **Einsichten/ Erkenntnissen über das tatsächliche Verhalten der Menschen**



gewonnen wurde. Ihm liegen die aktuellen **psychologischen** und **neubiologischen** Erkenntnissen zugrunde.<sup>8</sup>

In seiner **Nobel price lecture** im Jahr **2002** führte Daniel **Kahneman** zum **Dualen Handlungssystem** Folgendes aus:

„The **operations of System 1** are fast, automatic, effortless, associative, and difficult to control or modify. The **operations of System 2** are slower, serial, effortful, and deliberately controlled; they are also relatively flexible and potentially rule-governed.“

Daniel Kahneman, Maps of bounded rationality: A perspective on intuitive judgment and choice, Nobel price lecture, 2. December 2002, S. 449f.

Das **Dualen Handlungssystem** besteht aus **System 1** und **System 2** - vereinfacht dem **Limbischen System** und dem **Neokortex**. Sie sind **evolutionsgeschichtlich** zu ganz unterschiedlichen Zeiten entstanden. Erst entstand das Limbische System, viel später erst kam der Neokortex hinzu. Beide sind grundverschieden und auch nicht aufeinander abgestimmt. Die daraus resultierenden Verhaltensweisen stehen im **Zentrum der Behavioral Economics** im Sinne der Arbeiten von Kahneman, Shiller und Thaler.

"Ich halte es nicht für übertrieben zu behaupten, dass diese Spannung zwischen dem **Langfristigen** (System 2, Anmerk., KR) und dem **Kurzfristigen** (System 1, Anmerk. KR) prägend für den derzeitigen westlichen Lebensstil ist. ...

Die **Evolution** hat **zunächst** das **Reflexsystem** (System 1, Anmerk. KR) geschaffen und erst **dann** ein **Reflexionssystem** (System 2, Anmerk., KR) für **bewusstes Abwägen** entwickelt. ...

**Aber jeder gute Konstrukteur hätte sich ein paar Gedanken über die Integration der beiden gemacht.**

Dann hätte er möglicherweise das Entscheiden weitgehend oder ganz dem mit einem besseren Urteilsvermögen ausgestatteten menschlichen Vorderhirn übertragen (und dem Reflexsystem nur für die Notfälle, in denen wir handeln müssen, ohne unsere Denkfähigkeit nutzen zu können). Stattdessen muss das alte System offenbar Mädchen für alles sein, auf das wir ständig als Erstes zurückgreifen, egal ob es nötig ist oder nicht.

Wir lassen unser Reflexionssystem nicht nur dann links liegen, wenn die Zeit knapp ist, sondern auch, wenn wir müde, abgelenkt oder schlicht zu faul sind. Der Gebrauch des Reflexionssystems scheint Willenskraft zu erfordern. ...

**Kein Wunder, dass sich das Ausblenden der Zukunft als eine so hartnäckige Angewohnheit erweist.** Am heftigsten spitzt sich das Entscheidungsproblem zu, wenn Verstand und Emotion in Konflikt miteinander geraten.“

Garry Marcus, Murks - der planlose Bau des menschlichen Gehirns, Hamburg 2009, S. 113f.

Die **Unterschiede** zwischen **System 1** und **System 2** lassen sich wie folgt charakterisieren:

---

<sup>8</sup> Im Einzelnen und ausführlich hierzu: Daniel Kahneman, Schnelles Denken, langsames Denken, München 2012. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch das Buch von John Bargh, Vor dem Denken – wie das Unbewusste uns steuert, München 2018.

System 1 ist	System 2 ist
- die schnelle Gehirntätigkeit, die sich in Millisekunden bemisst	- langsam
- unwillkürlich, automatisch und ständig aktiv	- willentlich
- intuitiv, weil es durch Assoziationsnetzwerke funktioniert	- anstrengend
- impulsiv und von Gefühlen getrieben	- der Ort der Selbstbeherrschung, die (manchmal) die Oberhand über automatische Routinetätigkeiten gewinnt und emotional bedingte Impulse zum Schweigen bringen kann
- zuständig für die Ausführung gewohnter Routinetätigkeiten und Leitfaden für Handlungen	- in der Lage, neue Modelle zu erlernen, neue Pläne zu schmieden und – bis zu einem gewissen Grad – die Verantwortung für unser automatisches Handlungsrepertoire zu übernehmen
- der Verwalter unserer mentalen Weltmodelle.	

Quelle: Karlheinz Ruckriegel, Günter Niklewski, Andreas Haupt, Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung, Freiburg 2014, S. 29

### System 1

- wurde von der Evolution entwickelt, um die Hauptaufgaben, die für das **Überleben im Moment** notwendig waren, zu lösen. Es ist ständig aktiv und reagiert sofort, ohne viel "nachzudenken" intuitiv und automatisch. **System 1 liefert System 2 Entscheidungsvorlagen.**

- ist/denkt nur **gegenwartsbezogen, d.h. es geht ausschließlich um sofortige Belohnungen.** Es geht nur um das **Leben im Hier und Jetzt.** Die **Zukunft spielt keine Rolle.** System 1 hat allein die Aufgabe, das **Überleben im Augenblick zu sichern.**

- kennt **keine Regeln (der Logik).** System 1 speichert und bewertet Erfahrungen emotional; es arbeitet nur mit **Assoziationen** (Ursächliche Verknüpfungen von Vorstellungen, ohne grundlegende Prüfung des Wahrheitsgehalts). System 1 neigt (daher auch) zu **systematischen**

**Denkfehler/Verzerrungen** (Biases, Heuristiken, Herdentrieb, Loss-Aversion, Framing Effects) und agiert auf der Grundlage von **mental**en Weltmodellen (Vorstellungen über die Welt/ Ideologien). Es ist **impulsiv (unbeherrscht) und wird von Gefühlen getrieben**, d.h. es neigt zu **impulsiven Handlungen**.

**Kurzfassung:** System 1 denkt nicht an/ in die Zukunft. Es zählt nur die gegenwärtige Belohnung/ das Überleben im Augenblick. Es neigt zu systematischen Denkfehler und impulsiven Handlungen, da es keine Regeln (der Logik) kennt. System 1 liefert System 2 Entscheidungsvorlagen.

## System 2

- entstand evolutionsgeschichtlich viel später als System 1. System 2 soll System 1 durch **bewusstes Denken** und **Selbstbeherrschung** (Willensstärke) **überwachen**. Es soll die von System 1 gelieferten Entscheidungsvorschläge **überprüfen** sowie **gezielt nach Informationen für Entscheidungen/ als Entscheidungsgrundlage suchen**.

- ist in der Lage für die Zukunft zu planen, d.h. langfristige Ziele zu setzen und zu verfolgen/ an ihnen festzuhalten (Ort der Selbstbeherrschung)

- ist in der Lage (begrenzt) rational, d.h. logisch widerspruchsfrei, zu denken, d.h. es kann Regeln befolgen. Die Kapazitäten von System 2 sind begrenzt. Das Ausmaß der Aktivitäten von System 2 unterscheidet sich von Mensch zu Mensch (vgl. Exkurs: Duales Handlungssystem und Donald Trump).

**Kurzfassung:** (Nur) System 2 kann (begrenzt) Regeln (der Logik) befolgen und für/ in die Zukunft planen. System 2 soll System 1 durch **bewusstes Denken** und **Selbstbeherrschung** (Willensstärke) überwachen. Die **Kapazitäten** von System 2 sind begrenzt.

## Systematische Mängel im Zusammenwirken/-spiel von System 1 und System 2

- Oftmals **mangelnde Überprüfung durch System 2**

System 2 hat eine **begrenzte kognitive Leistungsfähigkeit**, und zwar **qualitative** und **quantitative**. Es kommt daher häufig zu **kognitiven Verzerrung** (Biases,<sup>9</sup> Heuristiken, Herdentrieb, Loss-Aversion, Framing Effects) bei Entscheidungen aufgrund von kognitiven Kapazitätsengpässen (Erschöpfung, Übermüdung, Bequemlichkeit/Faulheit, Begrenztheit, widerspruchsfrei zu denken), weshalb System 2 die **Vorschläge** von System 1 oft ungeprüft passieren lässt (lassen muss).

- Häufig **mangelnde Durchsetzungsfähigkeit von System 2 (zeitinkonsistentes Handeln)**

System 2 ist auch – verglichen mit System 1 – relativ **durchsetzungsschwach**. System 1 gewinnt häufig die **Oberhand**, und zwar umso eher, je stärker **emotional aufgeladen** („hot“) die **Vorschläge von System 1** sind. Dies ist insbesondere beim (mehr oder minder emotional

---

<sup>9</sup> Eine umfangreiche Übersicht zu möglichen Biases findet sich etwa unter [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_cognitive\\_biases](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cognitive_biases)

aufgeladenen) **Verhalten in der konkreten Situation** („hot“: z.B. Angebot eines vorzüglichen Desserts), weniger beim bloßen **rein abstrakten Nachdenken** über etwas („cold“: z.B. ich will abnehmen) der Fall. Von einem **zeitinkonsistenten Handeln** spricht man, wenn sich nur durch das Umschalten von „cold“ auf „hot“ Entscheidungen im Zeitablauf ändern. Die Dominanz von System 1 führt dabei dazu, dass **Belohnungen im Hier und Jetzt bevorzugt** werden, ohne dass die **negativen Folgen in der Zukunft hinreichend Berücksichtigung** finden. **System 1 und System 2** stehen häufig in Konflikt zueinander.

„It is, after all, **in our nature** to do things that will provide the **most immediate reward**. This is wired into our DNA for **basic survival**. ... the reality is, our **short-term self** still wins and gets dessert, despite objections from our **long-term self** that wants a healthy and long life.“

Tom Rath, Jim Harter, Wellbeing – The Five Essential Elements, 2010 (Gallup), S. 8f.

Das **Konzept des „Dualen Handlungssystems“** hat mittlerweile auch **Eingang in die Managementlehre** gefunden.

Beshears und Gino schreiben im Harvard Business manager dazu:

„Schon seit Jahren gehen Verhaltensforscher und –psychologen davon aus, dass es **zwei verschiedene Denkmodi** gibt, mit deren Hilfe Menschen Informationen verarbeiten und Entscheidungen treffen. ... **... leider verlassen wir uns nur allzu oft auf unsere Intuition, ohne unser System-zwei-Denken** (rationale Analyse und Überlegung) als **Prüfsubstanz** einzuschalten. ... **... System eins** konzentriert sich in erster Linie **auf sofortige, konkrete Belohnungen** und **lenkt unsere Aufmerksamkeit** somit von den **abstrakten langfristigen Konsequenzen unserer Entscheidungen ab**.“

John Beshears, Francesca Gino, Der Weg zu weisen Entscheidungen, in: Harvard Business manager, Schwerpunkt: Weiser Entscheiden - so erweitern Manager und Mitarbeiter ihren Horizont und fällen bessere Urteile, August 2015, S. 24

Der Original-Aufsatz "**Leaders as Decision Architects**" von John Beshears und Francesca Gino, der auch im **Harvard Business Review OnPoint**, "**Leadership: The Art of Decision Making**" im November 2015 erschienen ist,<sup>10</sup> ist frei im Internet verfügbar.

Zum Schwerpunkt „**Weiser Entscheiden** – So erweitern Manager und Mitarbeiter ihren Horizont und fällen bessere Urteile“ des **Harvard Business manager**, Ausgabe **August 2015**, schreibt Christoph Seger, der Chefredakteur des Harvard Business manager:

„Wir alle müssen täglich Entscheidungen treffen. Selbst **erfahrene Führungskräfte** unterschätzen dabei, wie **stark kognitive Verzerrungen** unser **Urteilsvermögen trüben**. Verhaltensökonomien und Psychologen analysieren die häufigsten Fehler und beschreiben in unserer neuen Ausgabe, worauf Sie achten müssen. ... In unserem aktuellen Schwerpunkt

---

<sup>10</sup> Dieses Sonderheft ist 2016 auf Deutsch als Harvard Business Manager, Edition 3/2016 „Einfacher Entscheiden – so treffen Sie die richtige Wahl“ erschienen.

"Entscheiden" fassen unsere Autoren den Stand der Forschung zu diesem Thema zusammen und geben Tipps, was **Manager und Mitarbeiter** im Alltag besser machen können."

(<http://www.harvardbusinessmanager.de/extra/artikel/harvard-business-manager-heft-8-2015-weiser-entscheiden-a-1044117.html>)

Das führende **Business-School-Lehrbuch** zur **praktischen Entscheidungsfindung/-beratung "Judgement in Managerial Decision Making"** von Max H. Bazerman und Don A. Moore (8. Auflage, 2013) **fußt auf den Erkenntnissen des Dualen Handlungssystems.**

Im Jahr 2003 verweist Daniel Kahneman in einem Beitrag im **American Economic Review** (AER) darauf, dass er seine erste Begegnung mit den „**psychological assumptions of economics**“ (der Homo oeconomicus Annahme, Anmerk. KR) Anfang der 70er Jahre hatte, als Bruno Frey in einem Artikel schrieb, dass „**the agent of economic theory is rational and selfish, and that his tastes do not change**“, wobei er als Psychologe davon kein Wort glauben konnte („**not to believe a word of it**“).<sup>11</sup>

„Die **moderne Ökonomik** würde sich gern hinsichtlich ihrer grundlegenden Rational-Modelle auf den Standpunkt stellen, dass es sich bei diesen **um Idealisierungen realer Sachverhalte** handelt. Das **Gegenteil ist aber der Fall.** ... Eine **besondere Beratungskompetenz** des **Ökonomen** in Fragen der **praktischen Wirtschaftspolitik** kann insoweit **nicht** auf die **Kenntnis des Rationalmodells** gestützt werden.“

Werner Güth/ Hartmut Kliemt, Rationalwahlmodelle in der wirtschaftspolitischen Beratung, in: Martin Held et al. (Hrsg.), **Ökonomik in der Krise, Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik, Jahrbuch 10, 2011, S. 258f und 250**

Die „**Erfindung**“ der „**Homo oeconomicus-Annahme**“ geht auf das Werk **Leon Walras** (1834-1910) in der zweiten Hälfte des 19. Jhr. zurück. Dieses Konstrukt (Annahme/Fiktion) war notwendig, um **mathematische Gesetzmäßigkeiten** aus der **mechanischen Physik**, die auf **Isaak Newton** im 17. Jahrhundert zurückgeht, auf die **Wirtschaft übertragen** zu können.<sup>12</sup>

„Mit seiner Bereitschaft, zugunsten der mathematischen Prognostizierbarkeit Abstriche an der Wirklichkeitsnähe hinzunehmen, etablierte Walras eine Vorgehensweise, der im folgenden Jahrhundert viele Ökonomen folgen sollten.“

Eric Beinhocker, Die Entstehung des Wohlstands – Wie Evolution die Wirtschaft antreibt, Landsberg am Lech 2007, S. 59

---

<sup>11</sup> Daniel Kahneman, Psychological Perspective on Economics, in: American Economic Review, Vol 93 (2003), Nr. 2, S. 162.

<sup>12</sup> Vgl. hierzu Eric Beinhocker, Die Entstehung des Wohlstands - Wie Evolution die Wirtschaft antreibt, Landsberg am Lech 2007, insbes. S. 47-71.

Im Gegensatz zum **Dualen Handlungssystem**, das der **Behavioral Economics** zugrunde liegt, fußt die **Neoklassik** (die neoklassische Theorie) auf dem **Standard Economic Model** (vereinfacht der **Homo oeconomicus Annahme**).

Nach **N. Gregory Mankiw und Mark P. Taylor** (Economics, 3. Auflage von 2014, S. 102 und 274) **nimmt** das „**Standard Economic Model**“ (**SEM**) **an**, dass die **"Wirtschaftssubjekte"** (economic agents) **rational** und **zeitkonsistent** (willensstark) in ihrem Verhalten sind, wobei sie **egoistisch** ohne Rücksicht auf andere ("not to consider the utility of others") ihren eigenen **Nutzen/Gewinn maximieren**. Dabei gilt stets, dass **mehr besser als weniger** ist (more is preferred to less).

Das **Standard Economic Model** ist der **Kern der neoklassischen Theorie** (kurz der **Neoklassik**), die in den letzten Jahrzehnten – präzise seit den 80er Jahren - weltweit zum **Mainstream** innerhalb der Ökonomie/k wurde bzw. (bis vor kurzem) war.

Zu diesem **Mainstream** schreibt Gerhard Illing:

„Der **ökonomische Mainstream** „basierte auf der Überzeugung, dass freie, **unregulierte Finanzmärkte** Wachstum und Wohlstand steigern und Innovationen auf den Finanzmärkten dazu beitragen, dass sich die Realität immer stärker an das **Paradigma effizienter Märkte**, dem **neoklassischen Ideal friktionsloser Märkte** annähert mit einer **breiten, weltweiten Risikostreuung**. ... **Rationale, vorausschauende Akteure** sorgen vielmehr dafür, dass auf den **Kapitalmärkten keine Blasenbildung** entstehen kann.“

Gerhard Illing, Die globale Finanzkrise und ihre Lehren für die Weiterentwicklung der Ökonomik, in: Martin Held, Gisela Kubon-Gilke, Richard Sturn (Hrsg.), Ökonomik in der Krise, Normative und institutionell Grundfragen der Ökonomik, Jahrbuch 10, Marburg 2011, S. 37

Das **SEM** liefert letztlich auch die **Grundlage für neoliberale Ordnungsentwürfe**. So fußt etwa die **marktfundamentalistische Ordnungstheorie** von **Ludwig von Mises** (vereinfacht **neoliberales Denken**) explizit auf diesem Model.

„**Menschliche Handlung** ist (nach Ludwig von Mises, Anmerk. KR) definiert als **rationale Handlung** unter Knappheitsbedingungen: eine Auswahlentscheidung unter mehreren Möglichkeiten. Dies gilt **a priori**. Das im Hinblick auf Fundamentalismus Besondere an der Praxeologie (von Ludwig von Mises, Anmerk. KR) ist, dass aus **aprioristischen Einsichten** und **logisch-deduktiven Operationen weitreichende Schlussfolgerungen** zugunsten des Marktes gezogen werden. ... Mises beschränkt die Rolle empirischer Evidenz rigoros im Sinne eines Apriorismus, der in seiner Praxeologie motiviert wird.“

Nenad Pantelic, Varianten des Neoliberalismus, Alternativradikalismus und Demokratie, in: Katharina Hirschbaum, Gisela Kubon-Gilke, Richard Sturn (Hrsg.), Kapitalismus, Globalisierung, Demokratie, Normative und institutionell Grundfragen der Ökonomik, Jahrbuch 16, Marburg 2017, S. 283f.

Beim **SEM** handelt es sich aber – nur! - um eine **bloße (rein erdachte – a priori) Annahme**, während das **Duale Handlungssystem** aus der **Erfahrung gewonnen**, das heißt **empirisch belegt** ist (**a posteriori**).

Ordnet man das **SEM** in die **Struktur des Dualen Handlungssystems** ein, so kann dies als Spezialfall gesehen werden. In diesem Fall wurde es auf ein bloßes **System-2 Denken**, und zwar in einer gänzlich vollkommen, unbegrenzten (**omnipotenten**) **Art und Weise**, d.h. auf ein vollkommen rationales (**logisch widerspruchsfreies**) und **absolut zeitkonsistentes Denken ohne kognitive Begrenzungen** hinauslaufen. In der Literatur wird dieses Denken oftmals mit der Rolle des Mr. Spock in der Filmserie Star Trek bzw. Raumschiff Enterprise verglichen.

Mit den Erkenntnissen der **Behavioral Economics bricht** somit auch die **theoretische Grundlage für marktfundamentalistisches bzw. neoklassisches Denken in sich zusammen**.

Zur **Erklärungs-Relevanz** das **SEM** für **real beobachtbares Verhalten** schreiben Mankiw/Taylor:

"Research has suggested **that this (das Standard Economic Model, Anmerk. KR) is far from the case. Humans make systematic and consistent mistakes in decision making.**"<sup>13</sup>

N. Gregory Mankiw, Mark P. Taylor, Economics, 3. Auflage, Andover 2014, S. 126 (4. Auflage 2017, S. 104)

Ähnliche Ausführungen finden sich (mittlerweile) auch bei Varian:

"The field of **behavioral economics** is devoted to studying how **consumer`s actually** (Deutsch: eigentlich wirklich, tatsächlich, Anmerk. KR) **make choices**. It uses some of the **insights from psychology** to develop predictions about choices people will make and many of these predictions **are at odds** (Deutsch: stimmen nicht überein mit, stehen im Konflikt mit, Anmerk. KR) **with the conventional economic model of "rational" consumers.**"

Hal R. Varian, Intermediate Microeconomics, 9. Auflage, New York 2014, S. 586

Vor einigen Monaten ist „**Misbehaving – Was uns die Verhaltensökonomik über unsere Entscheidungen verrät**“ von **Richard Thaler** auf Deutsch erschienen:

---

<sup>13</sup> Merkwürdig ist in diesem Zusammenhang allerdings, dass in der deutschen Übersetzung der 3. Auflage die entscheidende Passage "Humans make systematic and consistent mistakes in decision making" fehlt. Sie wurde einfach nicht übersetzt. Vgl. N. Gregory Mankiw, Mark P. Taylor, Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, 6. Auflage, Stuttgart 2016 (andere Auflagenzählung), S. 171.

„Warum fällt es uns so schwer, Geld fürs Alter zurückzulegen, obwohl dies sinnvoll wäre? Warum können wir keinem vermeintlichen Schnäppchen widerstehen? Nobelpreisträger Richard Thaler hat als erster Ökonom gezeigt, dass unser Handeln oft unvernünftig ist – und damit die **traditionellen Grundannahmen der Ökonomie** auf den **Kopf gestellt**. In diesem Buch erklärt er anhand vieler Beispiele aus Beruf und Alltag, warum das **Konzept des rational handelnden Homo oeconomicus ein fataler Irrglaube** ist. Ein ebenso kluger wie amüsanter Blick auf die psychologischen Grundlagen unserer Entscheidungen – der unsere Sicht auf die Wirtschaft, die Welt und nicht zuletzt uns selbst für immer verändern wird.“

Richard Thaler, Misbehaving – Was uns die Verhaltensökonomik über unsere Entscheidungen verrät, München 2018 (Einbandrückseite)

Bereits **1906** hat **Vilfredo Pareto** geschrieben:

„Die **Grundlagen der politischen Ökonomie** und, im Allgemeinen, **jeder Sozialwissenschaft ist offensichtlich die Psychologie**. Es mag ein Tag kommen, an dem wir **in der Lage sein** werden, die **Gesetze der Sozialwissenschaften aus den Prinzipien der Psychologie abzuleiten**.“

zitiert nach Richard Thaler, Misbehaving – Was uns die Verhaltensökonomik über unsere Entscheidungen verrät, München 2018, S. 9 (Eingangszitat zum Buch)

In unserem Buch "**Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung**" haben wir uns einleitend mit der Frage beschäftigt, wie wir **Entscheidungen** treffen. Der entsprechende Abschnitt findet sich auf der Homepage des Haufe-Verlags (Abschnitt 1.2: Wie wir Entscheidungen treffen - vom Homo oeconomicus zum Dualen Handlungssystem, S. 21 - 30: <https://eshop.haufe.de/prod/gesund-es-fuehren-mit-erkenntnissen-der-gluecksforschung> , klicken auf "Blick ins Buch).

„Your **company** has been operating on the **premise** that people – customers, employees, managers – **make logical decisions**. It's **time to abandon that assumption**.“

Dan Ariely, „**The End of Rational Economics**“, **Harvard Business Review**, Ausgabe **Juli/August 2009**

In meinem Beitrag „**Anleihe-Ankaufsprogramm(e) der EZB: eine Abkehr vom Glauben an „Effiziente (Finanz-) Märkte**“ (in: Roland Eller/ Markus Heinrich (Hrsg.), Vermögensmanufaktur – Stressfrei anlegen im Klimawandel der Finanzmärkte, München 2018, S. 50-69) habe ich mich näher mit dem **Paradigmenwechsel** in der Volkswirtschaftslehre, der gerade stattfindet, beschäftigt.



## 2. Behavioral Economics und Politikberatung/Nudging – was tut sich weltweit?

Mittlerweile haben die **Erkenntnisse der Behavioral Economics** auch **Eingang in die Politikberatung gefunden**:

"... there is now a substantial set of **confirmed evidence** on what **people`s main biases** are and how their **behavior is influenced**, and second, **recent economic events** (for example the subprime mortgage crisis, or pension mis-selling) **can neither be explained nor understood without psychological insights which go beyond established notions of “rationality”**”.

On this basis, there is growing recognition that the findings of behavioural economics can help to identify areas where government intervention can be more effective than was the case with traditional economic models.

**Behavioural economics can provide a more realistic and thoughtful basis for making economic policy.** This has to be combined with a series of contextual elements which explain why behavioural economics increasingly influences the focus and shape of public policy initiatives"

OECD, Behavioural economics and financial consumer protection, Paris 2017, S. 6

»Um zu **verstehen**, wie **Volkswirtschaften funktionieren** und wie wir sie zu unserem Vorteil steuern können, müssen wir die **Denkmuster berücksichtigen**, die den **Ideen und Gefühlen der Menschen zugrunde liegen** – ihre **Animal Spirits**. Nur wenn wir uns klarmachen, dass **ökonomische Ereignisse im Kern größtenteils mentale Ursachen** haben, können wir sie **wirklich verstehen und erklären**.«

George A. Akerlof, Robert J. Shiller, Animal Spirits – Wie Wirtschaft wirklich funktioniert, Frankfurt 2009, S. 17

In meinem Beitrag „**Anleihe-Ankaufsprogramm(e) der EZB: eine Abkehr vom Glauben an „Effiziente (Finanz-) Märkte“**“ haben sich die **Erkenntnisse der Behavioral Economics** zum **Verständnis der Geldpolitik** niedergeschlagen.<sup>14</sup>

**2010** wurde im **Vereinigten Königreich** von der Regierung das „**Behavioral Insights Team**“ („BIT“ oder auch kurz „Nudge Unit“ genannt) gegründet, die mittlerweile mit rund 150 Mitarbeitern weltweit Regierungen berät.<sup>15</sup> Das Behavioral Insights Team wird (seit Beginn) von David Halpern geleitet. Seit 2015 gibt es auch im **Bundeskanzleramt** eine entsprechende **Projektgruppe (Referat)**, die die Bezeichnung „**Wirksam regieren**“ trägt. Sie geht auf eine

---

<sup>14</sup> Vgl. hierzu auch Karlheinz Ruckriegel, Abschied von der Neoklassik (Standard Economics Model), Sonderdrucke der TH Nürnberg, Nr. 59, Nürnberg 2015 sowie Karlheinz Ruckriegel Bundesverfassungsgericht versus EZB/Eurosystem - zur Frage der Effizienz von Finanzmärkten, Sonderdrucke der TH Nürnberg, Nr. 56, Nürnberg 2014.

<sup>15</sup> Vgl. hierzu David Halpern, Deutschland hinkt hinterher, Interview mit dem Handelsblatt vom 4.-6.5.2018 sowie David Halpern, Inside the Nudge Unit - how small changes can make big differences, London 2015 und Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein, Nudge - wie man kluge Entscheidungen anstößt, Berlin 2009.

Anregung von Halpern zurück. In seinem Interview mit dem Handelsblatt vom 4.-6.5.2018 nennt Halpern eine Reihe von Beispielen für **Nudging**, das mittlerweile weltweit Verbreitung gefunden hat (z.B. bei der Reduzierung des Energieverbrauchs, des pünktlichen Zahlens von Steuern, der finanziellen Vorsorge fürs Alter, ...). Im Vorspann des Interviews beschreibt das Handelsblatt dabei die **Idee des Nudgings** wie folgt (S. 66):

„**Bürger** sollen **nicht mit schärferen Gesetzen** oder **Verboten sanktioniert**, sondern durch **kleine Stupser** in die **richtige Richtung** gelenkt werden.“

Ähnlich Cass R. Sunstein und Licia A. Reisch in ihrem Buch „Trusting Nudges – Toward a Bill of Rights for Nudging, New York 2019, S. 1:

„The last several years have seen an outpouring work on behavioral economics, behaviorally informed policies, and „nudges“ understood as interventions that steer people in particular directions but that also allow them to go their own way.“

Einsichten der Behavioral Economics über das **tatsächliche Verhalten** sind wichtig, um **Gesetze, Regulierungen ect. zielführend ausgestalten** zu können, d.h. so zu gestalten, dass sie die **intendierten Wirkungen** auch **erzielen**. Und genau das ist Aufgabe der Projektgruppe „**Wirksames Regieren**“ im Bundeskanzleramt in Berlin. Dass wir derzeit in Deutschland über die Widerrufsregelung bei der Organspende diskutieren, beruht auf den Einsichten der Behavioral Economics.

Ende November 2018 fand beim **Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW)** in Berlin ein Workshop zum Thema „**Stupsen und Schubsen (Nudging): Ein neues verhaltensbasiertes Regulierungskonzept?**“ statt.

Das DIW schreibt:

„**Nudging** ist ein **Politikkonzept**, das **individuelles Verhalten** durch leichte „**Stupser**“ **beeinflussen** und damit (subtil) **lenken** möchte. Das Konzept gilt als vielversprechender Ansatz, um den individuellen und gesellschaftlichen Wohlstand positiv zu beeinflussen, ohne die individuelle Entscheidungsfreiheit einzuschränken. Bekannte Nudges sind Vereinfachung, verbesserte Transparenz sowie Warnhinweise oder Erinnerungen. Auch das Setzen einer Opt-out-Option anstelle eines Opt-in gilt als ein typischer Nudge“.

In Zusammenhang mit dieser Tagung sind auch zwei Bände in der Reihe „Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung“ erschienen.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung, [Stupsen und Schubsen \(Nudging\): Ein neues verhaltensbasiertes Regulierungskonzept?](#), Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, 87. Jg., 1/2018 und Deutsche Institut für

Im Prinzip lassen sich **zwei Typen von Nudges** unterscheiden, je nachdem, ob sie allein auf das automatische (System 1) oder auch auf das reflexive Denksystem (System 2) wirken:

„**Typ 1 Nudges** zielen darauf ab, die **intuitive Aufmerksamkeit** und die unbewussten Prämissen des **reflexiven Denkens** zu beeinflussen. Sie wirken also unmittelbar auf das **automatische System (System 1, Anmerk. KR)**, indem sie etwa **Aufmerksamkeit erregen**, werden aber erst nach einem **reflexiven Prozess** (im **System 2, Anmerk. KR**) in **Handlungen umgesetzt**. Dies passiert etwa bei der bereits erwähnten Fliege im Urinal.

**Typ 2 Nudges** hingegen stellen auf eine **automatische Änderung des Verhaltens** – im Gegensatz zum bewussten Handeln **ohne „Umweg“ über das reflexive System (System 2, Anmerk. KR)** ab. Hier wären ... die Variation von Tellergrößen, um die Essensmenge, zu nennen. Die Betroffenen überlegen nicht erst, ob sie ... mehr oder weniger essen sollen; sie tun es einfach.“<sup>17</sup>

Die Grundidee von Nudging besteht darin, dass **BürgerInnen ihre Entscheidungen gemeinschaftsdienlicher, nachhaltiger und stärker langfristig** (im langfristigen Interesse des Einzelnen) **ausrichten**, in dem **System 2-Denken gegenüber System 1-Denken gestärkt wird** bzw. unser **System 1-Denken kleine Stupser** in die **richtige Richtung (Nudging) erhält**.

Im **Marketing** haben die **Erkenntnisse** zum **Dualen Handlungssystem** über das sog. „**Neuromarketing**“ Eingang gefunden

Im Neuromarketing geht es im Prinzip darum, **Kaufentscheidungen zu beeinflussen**, um **Umsatz und Gewinn von Unternehmen** zu erhöhen.

„Wir **Menschen glauben**, wir würden unsere **Entscheidungen stets bewusst, rational und vernünftig treffen**. Die **moderne Hirnforschung zeigt**: Dies ist ein **gewaltiger Trugschluss**. **Kundenentscheidungen** fallen – **auch im B2B-Bereich** – weitgehend **unbewusst und sind immer emotional**.“

**Hans-Georg Häusel, Top Seller – Was die Spitzenverkäufer von der Hirnforschung lernen können**, Freiburg/München 2015, S. 15

In einem Interview mit dem Handelsblatt sagt Thomas Strerath, ehemaliger Vorstand der Hamburger Kreativagentur Jung von Matt:

---

Wirtschaftsforschung, Stupsen und Schubsen (Nudging): Beispiele aus Altersvorsorge, Gesundheit, Ernährung, Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, 87. Jg., 2/2018.

<sup>17</sup> Ludger Heidbrink, Andreas Klonschinski, Nudges, Transparenz und Autonomie – Eine normativ gehaltvolle Kategorisierung von Maßnahmen des Nudgings, in: Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung, Stupsen und Schubsen (Nudging): Ein neues verhaltensbasiertes Regulierungskonzept?, Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, 87. Jg., 1/2018, S. 20

„**Manipulation funktioniert** ja nur, wenn Sie nicht das Gefühl haben, manipuliert zu werden. **Entscheidungen** werden nicht im **Kortex** (System 2, Anmerk. KR) unseres Gehirns getroffen ... Unsere **Markenentscheidungen** sind **allesamt emotional**. **Wir postrationalisieren allenfalls.**“

**Es geht nur um Manipulation**, Interview mit Thomas Strerath, Handelsblatt, 18.2.2016, S.24

**Kritsch** hierzu äußern sich **George A. Akerlof und Robert J. Shiller** - Akerlof hat 2001, Shiller 2013 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften verliehen bekommen - in ihrem Buch „Phishing for Fools – Manipulationen und Täuschung in der freien Marktwirtschaft“:

„Aber da sich die **Unternehmen auf dem freien Markt im Wettbewerb behaupten müssen**, nutzen sie **Täuschung und Manipulation**, um uns dazu zu bewegen, **überteuerte Produkte zu kaufen**, die wir **nicht brauchen**, und **Tätigkeiten nachzugehen**, in denen wir **wenig Sinn finden**. Und am Ende müssen wir uns fragen, was in unserem **Leben schiefgelaufen** ist.“<sup>18</sup>

George A. Akerlof, Robert J. Shiller, Phishing for Fools – Manipulation und Täuschung in der freien Marktwirtschaft, Berlin 2016, S. 7.

Insbesondere in Deutschland wird **Nudging** durchaus kontrovers diskutiert.

Genauso kontrovers sollte aber auch **Neuro-Marketing** diskutiert werden.

Während es bei „**Nudging**“, zumindest von der Grundidee her, um eine Unterstützung zum Fällen von Entscheidungen geht, die **gemeinschaftsdienlicher, nachhaltiger und stärker im langfristigen Interesse des Einzelnen (Bürgers) liegen**, geht es beim **Neuro-Marketing** um **Gewinn- und Umsatzmaximierung einzelner Unternehmen**.

### Was tut sich weltweit (Auswahl)?<sup>19</sup>

**United Kingdom: Behavioural Insights Team (BIT)** <https://www.behaviouralinsights.co.uk/>

**Deutschland: Projektgruppe Wirksam Regieren**

<https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/wirksam-regieren/regierungsstrategie-wirksam-regieren-427386>

**Weltbank: Mind, Behavior and Development Team**

<http://www.worldbank.org/en/programs/embed>

---

<sup>18</sup> George A. Akerlof, Robert J. Shiller, Phishing for Fools – Manipulation und Täuschung in der freien Marktwirtschaft, Berlin 2016, S. 7.

<sup>19</sup> Zur Vertiefung: Holger Strassheim, Die Globalisierung der Verhaltenspolitik, in: Katharina Hirschbaum, Gisela Kubon-Gilke, Richard Sturn (Hrsg.), Kapitalismus, Globalisierung, Demokratie, Normative und institutionell Grundfragen der Ökonomik, Jahrbuch 16, Marburg 2017, S.211-242 ([https://www.researchgate.net/publication/317277860\\_Die\\_Globalisierung\\_der\\_Verhaltenspolitik](https://www.researchgate.net/publication/317277860_Die_Globalisierung_der_Verhaltenspolitik)).

## UN: UN Behavioural Initiative

<http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/development-impact/behavioural-insights-at-the-united-nations--achieving-agenda-203.htm>

## EU: Behavioural Insights

<https://ec.europa.eu/jrc/en/research/crosscutting-activities/behavioural-insights>

## Exkurs: Duales Handlungssystem und Donald Trump

Der **große Skandal** der **Ära Trump** liegt „in Trumps **chaotischer, fahriger, planloses** und **tendenziell autokratischer Art des Regierens**, wie sie der Autor und Journalist Bob Woodward in seinem Buch „Furcht“ beschrieben hat (siehe hierzu auch weiter unten, Anmerk. KR) – eine **permanente Regierungskrise durch Unfähigkeit**.“

Christoph Scheumann (USA-Korrespondent Der Spiegel), Ende der Wunderwaffe, Der Spiegel, Nr. 14 vom 30.3.2019, S. 82.

**Allen Frances**, einer der **profilertesten Psychiater weltweit**, der als Co-Autor maßgeblich an der Entwicklung der **psychiatrischen Standardwerke** „DSM 3“ und „DSM 4“ mitgearbeitet hat, schreibt in seinem Buch „**Amerika auf der Couch – ein Psychiater analysiert das Trump-Zeitalter**“ (Köln 2018, S. 106) zum **Dualen Handlungssystem**:

„**System 1** ist schnell, handelt automatisch, emotional, intuitiv und eher vorprogrammiert. Es repräsentiert die gesammelte Lebenserfahrung unserer Spezies in hochkonzentrierter und leicht anwendbarer Form. ... **System 2** ist eher neokordikal – es arbeitet langsamer, rational, abwägend, evidenzbasiert, logischen Regeln folgend, wissenschaftlich.“

Auf der **Grundlage des Dualen Handlungssystems** nimmt Frances eine **Einordnung des Entscheidungsverhaltens** von **Donald Trump** vor (S. 107 f.):

„Das **Denken mit System 1** hat unserer Spezies geholfen, lange genug **zu überleben**, um aus der Dunkelheit heraus in den Mittelpunkt der evolutionären Bühne zu treten, **heute** ist es jedoch ein **schwerwiegendes Hindernis** für unser Überleben auf der neuen und ganz anderen Bühne, die wir selbst konstruiert haben. Außerstande, sich schnell und flexibel neuen und bekannten Herausforderungen anzupassen, ist dieses Denken der Ursprung all unserer selbstzerstörerischen gesellschaftlichen Wahnideen. ... diese **Instinkte sind gefährlich überaltert**, sobald es darum geht, wie diese **sieben Milliarden** (Menschen, Anmerk. KR) jetzt **friedlich und umweltverträglich zusammenleben** können. Es würde mindestens Zehntausende von Jahren Evolution dauern, um unsere System 1-Gehirne zu aktualisieren; Zeit, die wir wohl kaum haben. Alles, was auf uns noch zukommen wird, verlangt danach, dass unser in **jüngerer Zeit entwickeltes System 2** mit seinem **menschlichen logischen**

**Denken die Kontrolle über die konditionierten Reflexe übernimmt, die in die älteren System1-Hirnstrukturen eingebaut sind.**

**Stattdessen haben wir Trump** – einen Mann, der **unumwunden zugibt**, sich fast ausschließlich auf seinen „**Bauch**“ zu verlassen. Seine **ausgeprägten System 1-Amygdala-Reflexe** scheinen weitgehend **unkontrollierbar von rationalem, kortikalem Denken** aus **System 2** zu sein. ... Als Individuen und als Gesellschaft müssen wir Widerstand leisten gegen **Trumps massiven System 1-Angriff auf den gesunden Menschenverstand** und mit **klarem System 2-Denken dagegenhalten**. Wenn wir überleben sollen, muss der **rationale Verstand** sich wieder **gegen irrationale Impulse und bloße Hirngespinnste durchsetzen**.“

Das **Handelsblatt** schreibt in diesem Zusammenhang:

„Der **Trumpismus**, der die **USA** erfasst hat, ist so etwas wie **ein Generalangriff auf die Welt der Wissenschaft**. Ein Angriff auf das **Selbstverständnis** oder gar den Lebensentwurf all jener, die an die **Kraft der Vernunft**, an die **Kraft rationaler Argumente** glauben. Letztlich ein **Angriff** auf das, was wir "**Aufklärung**" nennen - die Gewissheit, dass alles Wissen immer nur vorläufiges Wissen ist. Das **postfaktische Zeitalter** eines **Donald Trump** ist der **Gegenentwurf** zu genau jenem **Aufklärungsverständnis**. Deshalb sieht sich vor allem die **Welt der Wissenschaft** durch die Trump-Revolution herausgefordert.“

Jens Münchrath, Verunsicherte Staaten von Amerika, Handelsblatt vom 2.- 4. November 2018, S. 64

Zum **Wesen der Aufklärung** schreibt Steven Pinker:

„Wenn es etwas gibt, dass die **Denker der Aufklärung gemeinsam** hatten, dann war es das **beharren darauf**, dass wir den **Maßstäben der Vernunft** mit Nachdruck an unser **Verständnis der Welt anlegen** und **nicht** wieder der **Heraufbeschwörung von Trugbildern erliegen** – sei es durch Glaube, Dogma, Offenbarung, Autorität, Charisma, Mystizismus, Weissagung, Visionen, **Bauchgefühl** oder hermeneutische Analyse sakraler Texte. ... Viele Autoren der heutigen Zeit verwechseln die für die **Aufklärung typische Verfechtung der Vernunft mit der unglaublichen Behauptung, Menschen seien durch und durch rationale Akteure**. ... Die **bewusste Nutzung der Vernunft** war **gerade deshalb unumgänglich**, weil unsere **üblichen Denkschemata nicht gerade rational** sind.“

Steven Pinker, Aufklärung jetzt – Für Vernunft, Wissenschaft, Humanismus und Fortschritt – Eine Verteidigung, Frankfurt 2018, S. 20f

Sehr lesenswert - und **erschütternd (!)** – sind auch die Bücher **„Furcht – Trump im Weißen Haus“** von **Bob Woodward** (Reinbeck bei Hamburg 2018) und das von Bandy X. Lee herausgegebene Buch **„Wie gefährlich ist Donald Trump – 27 Stellungnahmen aus Psychiatrie und Psychologie**, Gießen 2018.

„Im Jahr danach (nach seiner Präsidentschaftskandidatur, Anmerk. KR) waren die **Vereinigten Staaten** zur **Geisel** der Worte und Taten eines **emotional überreizten, sprunghaften und unberechenbaren politischen Führers** geworden. **Mitglieder seines Stabes hatten sich zusammengetan, um vorsätzlich die nach ihrem Dafürhalten gefährlichsten Impuls des Präsidenten abzublocken**. Es war der **Nervenzusammenbruch**

der **politischen Exekutive** des **mächtigsten Landes der Welt**. Die nachfolgenden Kapitel erzählen diese Geschichte. ...

Ein leitender Beamter im Weißen Haus, der sich kurz darauf mit Teilnehmern der Besprechung unterhalten hatte, notierte folgende Zusammenfassung: „Der **Präsident** fuhr fort, **alle Anwesenden (Minister, Mitarbeiter des Weißen Hauses und die führende Generäle der US-Streitkräfte, Anmerk. KR) zu belehren und zu beleidigen**, dass **keiner von ihnen eine Ahnung hätte**, wenn es um **Verteidigung oder nationale Sicherheit** ginge. Offenkundig haben viele der höheren Berater des Präsidenten, vor allem jene aus dem Bereich der nationalen Sicherheit, **größte Bedenken**, wenn es um seine **sprunghafte Art**, seine **relative Unwissenheit** und seine **Unfähigkeit** geht, **etwas hinzuzulernen**, aber auch hinsichtlich seiner in ihren Augen **gefährlichen Ansichten**.“

Bob Woodward, Furcht – Trump im Weißen Haus, Reinbeck bei Hamburg 2018, S.21 und S. 298f

„Es gilt, illusionslos die **Psychopathologie** und die **Bösartigkeit** (ich gebrauche absichtsvoll dieses harte, wertende Wort) von Trump, seinen **Größenwahn**, seinen **Narzissmus**, seine **Paranoia**, seinen **Rassismus**, seine **Frauenverachtung**, seine **Destruktivität** und seine **Selbstdestruktivität** zu benennen, psychologisch zu durchleuchten und in ihren Auswirkungen zu analysieren.“

Hans-Jürgen Wirth, Vorwort zur deutschen Ausgabe von Bandy X. Lee (Hrsg.), Wie gefährlich ist Donald Trump – 27 Stellungnahmen aus der Psychiatrie und Psychologie, Gießen 2018, S. 12f.

„**Trump** ist ein **zutiefst böser Mensch** mit allen **Charakterzügen** eines **bösartigen Narzissmus**. Seine schlimmer werdende **Hypomanie** macht ihn **zunehmend irrational, paranoid, aggressiv, reizbar und impulsiv und steigert sein Gefühl der Großartigkeit**. **Trump ist böse und verrückt**, und es **wird immer schlimmer mit ihm**. Er zeigt die gerade bei einem **politischen Führer destruktivste und gefährlichste Ansammlung psychiatrischer Symptome**. Das **Worst-Szenario** ist nun unsere **Realität**.

Als **Therapeuten** müssen wir unseren Patienten oftmals dabei helfen, dass ihre Lebensumstände nicht ganz so katastrophal sind, wie sie es vielleicht empfinden.

Im Fall **Trump** haben wir eine ganz andere Aufgabe: Wir müssen die **Öffentlichkeit darauf aufmerksam machen**, dass die **Wahl Trumps zum Präsidenten** uns in eine **echte Notfallsituation** gebracht hat und dass die **Konsequenzen dieser Wahl** aller Wahrscheinlichkeit nach **katastrophal** sein werden.“

Jon D. Garnter, Donald Trump ist: a) böse, b) verrückt und c) alles zusammen, in: Bandy X. Lee (Hrsg.), Wie gefährlich ist Donald Trump – 27 Stellungnahmen aus der Psychiatrie und Psychologie, Gießen 2018, S. 133

