Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel

Fakultät Betriebswirtschaft

Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm

www.ruckriegel.org

www.focus.de/finanzen/news/gastkolumnen/ruckriegel/

[www.menschlichere-wirtschaft.de](http://www.menschlichere-wirtschaft.de)

http://europa-geldpolitik.de

Nürnberg, 4.4.2014

*Wohlergehen und Politik, Gallup-Engagement Index 2013*

Sehr geehrte Frau Bundestagsabgeordnete,

liebe Frau Kolbe,

vielen Dank für Ihre E-Mail vom 30.8.2013.

Gerne komme ich Ihrem Wunsch nach, Sie auch nach Abschluss der Tätigkeit der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität - Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“ des Deutschen Bundestages, die unter Ihrem Vorsitz stand, über meine Arbeit, über Neues von der Glücksforschung (Happiness Research) und der Psychologischen Ökonomie (Behavioral Economics) auf dem Laufenden zu halten.

"The ultimate purpose of economics, of course, is to understand and promote the enhancement of wellbeing."

Ben Bernanke, Chef der US-Zentralbank (bis Ende Januar 2014), August 2012,

zitiert nach Wellbeing and Policy, Legatum Institute, Report 2014, verfasst von Gus O´Donnell (Frontier Economics, London), Angus Deaton (Princeton University), Martine Durand (OECD Paris), David Halpern (Behavioural Insights Team der britischen Regierung, London) und Richard Layard (London School of Economics), S. 14

1. *"Wohlergehen und Politik" - eine Wende in der Ausrichtung der Politik* (oder: Happiness Research meets Behavioral Economics) - Symposium der BertelsmannStiftung am 20.3.2014 in Berlin

Am 20. März 2014 fand in Berlin das Symposium "Well-Being: ein neuer Ansatz für Gutes Regieren und die Politikberatung" statt, das von der Bertelsmann-Stiftung ausgerichtet wurde (http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-5080F21B-63BFB493/bst/hs.xsl/nachrichten\_120639.htm).

Auf diesem Symposium wurde der Report "Wellbeing and Policy", an dem u.a. Richard Layard (London School of Economics), Martine Durand (Chefstatistikerin der OECD) und David Halpern (Leiter des Behavioural Insights Team der britischen Regierung) mitgewirkt haben, vorgestellt (http://li.com/programmes/the-commission-on-wellbeing-and-policy).

David Halpern führte dabei aus, dass die Politik der Regierung sich an der Verbesserung des subjektiven Wohlbefindes (insbes. gemessen an der Zufriedenheit mit dem Leben) der Menschen ausrichten müsse (siehe hierzu auch das Eingangszitat von Ben Bernanke), wofür die Erkenntnisse der Glücksforschung zentral seien. Bei der Umsetzung der Politik müsse allerdings das tatsächlich beobachtbare Verhalten der Menschen zugrunde gelegt werden, nicht ein angenommenes sowie dies in der Ökonomie meist der Fall sei.

"Auf der Suche nach Politiken zur Förderung des Wohlergehens arbeitet die Wissenschaft an der Entwicklung von Modellen, die widerspiegeln, wie Menschen sich wirklich verhalten (Behavioral Economics, Anmerk. KR) und nicht so, wie sie sich den traditionellen Modellen zufolge verhalten sollten (nämlich gemäß der homo oeconomicus-Annahme der Neoklassik, Anmerk. KR). Um den Erfolg dieser Politiken bewerten zu können, muss die Veränderung im Wohlergehen gemessen werden." (aus der deutschen Zusammenfassung des Reports http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-1A9017B9-BB48A79E/bst/xcms\_bst\_dms\_39597\_39598\_2.PDF).

Am Symposium nahmen auch Thomas Albrecht, Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales sowie Dr. Helge Braun, MdB und Staatsminister im Bundeskanzleramt, teil. Staatsminister Helge Braun wurde von Bundeskanzlerin Angela Merkel beauftragt, die Koordinierung der Umsetzung der Erkenntnisse der Glücksforschung und der Behavioral Economics in Regierungshandeln zu koordinieren. Er wird dabei von David Halpern und dem Behavioural Insights Team der britischen Regierung unterstützt.

Wie zentral es ist, dass die Politik sich an Modellen, die das tatsächliche, empirisch beobachtbare Verhalten der Menschen widerspiegeln, d.h. an den Erkenntnissen der Behavioral Economics, orientiert, zeigt sich auch am höchst umstrittenen Urteil des Bundesverfassungsgerichts zur Frage des Anleiheankaufsprogramms der EZB/ des Eurosystems. Hierzu verweise ich auf meinen Aufsatz "Bundesverfassungsgericht versus EZB/Eurosystem - zur Frage der Effizienz von Finanzmärkten", der gerade überarbeitet und erweitert als Sonderdruck Nr. 56 in der Schriftenreihe der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm erschienen ist (als Anlage beigefügt).

Moderne Behaviroal Economics basiert auf dem **Dualen Handlungssystem**, d.h. der neurobiologischen/psychologischen Erkenntnis, dass Menschen in zwei Systemen denken: einem intuitiv-automatischen (System 1 nach Kahneman) und einem reflektiv-rationalen (System 2 nach Kahneman). Ersteres ist unkontrolliert, mühelos, assoziierend, schnell, unbewusst und erlernt, letzteres ist kontrolliert, angestrengt, deduzierend, langsam, bewusst und regelgeleitet.

Zum aktuellen Wissensstand über die beiden Systemen und das Zusammenwirken beider Systeme schreibt Daniel Kahneman (Schnelles Denken, langsames Denken, München 2012):

„Die meisten Eindrücke und Gedanken tauchen in unserem Bewusstsein auf, ohne dass wir wüssten, wie sie dorthin gelangen. ... das assoziative Gedächtnis, der Kern von System 1, (konstruiert) fortwährend eine kohärente Interpretation dessen …, was zu jedem beliebigen Zeitpunkt in unserer Welt geschieht. ... System 1 ist geschickt darin, eine kohärente kausale Geschichte zu konstruieren, welche die ihm zur Verfügung stehenden Wissensfragmente miteinander verknüpft. . ... Wenn System 1 unsicher ist, wettet es auf eine Antwort, und die Wetten werden von unserem bisherigen Erfahrungen bestimmt. … Jüngste Ereignisse und der gegenwärtige Kontext haben das größte Gewicht. … Bewusste Zweifel gehören nicht zum Repertoire von System 1. ... Das Erfolgskriterium von System 1 ist die Kohärenz der Geschichte, die es erschafft. … System 1 ist völlig unempfindlich für die Qualität und Quantität der Informationen, aus denen Eindrücke und Intuitionen hervorgehen. ...

Das Auffinden … kausaler Verknüpfungen ist ein Teil des Verstehens einer Geschichte und eine automatische Operation von System 1. ... Die Leistungsfähigkeit von System 1 wird jedoch durch kognitive Verzerrungen beeinträchtigt, systematische Fehler, für die es unter spezifischen Umständen in hohem Maße anfällig ist. ... Es ist ein zentrales Konstruktionsmerkmal der Assoziationsmaschine, dass sie nur aktivierte Vorstellungen repräsentiert. Informationen, die nicht (und sei es unbewusst) aus dem Gedächtnis abgerufen werden, existieren gewissermaßen nicht. …

In System 1 entstehen spontan die Eindrücke und Gefühle, die die Hauptquelle der expliziten Überzeugungen und bewussten Entscheidungen von System 2 sind. ...

System 2 wird mobilisiert, wenn eine Frage auftaucht, für die System 1 keine Antwort hat. (z.B. 17x24, Anmerk. KR) ... Auch wenn etwas Überraschendes geschieht, kommt es zu einem jähen Anstieg der bewussten Aufmerksamkeit. System 2 wird aktiviert, wenn ein Ereignis registriert wird, dass gegen das Weltmodell von System 1 verstößt. ... Nur System 2 kann Regeln befolgen, Objekte in Bezug auf mehrere Merkmale vergleichen und wohlüberlegte Wahlen zwischen Optionen treffen. ...

Die bestimmenden Eigenschaften von System 2 … bestehen darin, dass seine Operationen mit Anstrengungen verbunden sind, und eines der Hauptaugenmerke ist Faulheit, also die Neigung, nur die Mühe aufzuwenden, die absolut notwendig ist. Daher werden die Gedanken und Handlungen, von denen System 2 annimmt, dass es sie frei gewählt hat, oftmals von der Figur bestimmt, die im Mittelpunkt der Geschichte steht, System 1. Aber es gibt höchst wichtige Aufgaben, die nur System 2 erledigen kann, weil sie (mentale) Anstrengung und Selbstbeherrschung erfordern, mit denen die Intuitionen und Impulse von System 1 überwunden werden. ... System 2 ist für die Selbstbeherrschung zuständig. ... Selbstkontrolle und bewusstes Denken schöpfen anscheinend aus dem gleichen begrenzten Budget mentaler Arbeitskraft.

Wenn System 2 anderweitig beschäftigt ist, glauben wir fast alles. System 1 ist leichtgläubig und neigt dazu, Aussagen für wahr zu halten; System 2 ist dafür zuständig, Aussagen anzuzweifeln und nicht zu glauben, aber System 2 ist manchmal beschäftigt und oft faul. ...

System 1 wurde von der Evolution so ausgeformt, dass es die Hauptprobleme, die ein Organismus lösen muss, um zu überleben, fortwährend bewertet. ... Das Ausmaß gezielter Überprüfung und Suche ist ein Kennzeichen von System 2 und unterscheidet sich von Mensch zu Mensch.“ - soweit Daniel Kahneman.

Der Psychologe Daniel Kahneman erhielt bereits 2002 den Nobelpreis für Wirtschaftwissenschaften für seinen bahnbrechenden Arbeiten auf dem Gebiet der Behavioral Economics. Kahneman verweist in einem Beitrag im American Economic Review (AER) im Jahre 2003 darauf, dass er seine erste Begegnung mit den „psychological assumptions of economics“ 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“).[[1]](#footnote-1)

In der Ausgabe Januar 2014 beschäftigt sich auch der Harvard Business Manager - die deutschsprachige Ausgabe des Harvard Business Reviews - mit dem Schwerpunktthema "Klüger entscheiden - Denkfallen vermeiden ... - wie die Psychologie hilft, gute Urteile zu fällen" mit der Behavioral Economics, und zwar aus Sicht von Managern und Unternehmen (S. 24-61). Wie in jeder Ausgabe gibt der Harvard Business Manager unter "Mehr zum Thema" u.a. auch einige kommentierte Buchempfehlungen zum Schwerpunktthema (S. 60f: http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/fak/dok.pdf?id=123617482). Hier legt er seinen LeserInnen auch das Buch von Daniel Kahneman (2012) wärmsten zur Lektüre ans Herz: "Das jüngste Werk des Psychologen und Wirtschaftsnobelpreisträgers Daniel Kahneman wurde sofort nach seinem Erscheinen ein Bestseller. Und das zu Recht: **Seine bahnbrechenden Untersuchungen zur Entscheidungsfindung helfen Managern, die Gesetze des Denkens zu analysieren.** Kahneman unterscheidet zwischen dem immer aktiven, stereotyp und oft unbewusst ablaufenden Denken und dem langsamen, logischen und berechnenden Denken. Beide Denkweisen kommen oft zu unterschiedlichen Schlüssen – erfolgreiche Entscheider müssen sie deshalb kombinieren, um in verschiedenen Situationen richtig zu urteilen."

"Die Neurowissenschaften beweisen, dass es den homo oeconomicus nicht gibt."

Christian Elger, Universität Bonn, Neuroleadership - Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern, 2. Auflage, Freiburg 2013, S. 31

Christian Elger ist Direktor der Klinik für Epileptologie und Wissenschaftlicher Geschäftsführer der Life & Brain GmbH im Universitätsklinikum Bonn. Er ist einer der führenden Neurobiologen in Deutschland. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören die kognitive Neurowissenschaft, Neuroökonomie sowie Neuromarketing.

2. *Gallup-Engagement-Index 2013 - was ist in den Unternehmen zu tun* (oder Wege zur "Corporate Happiness")?

"Diese Woche wurde der Gallup-Engagement-Index 2013 vorgestellt. Nur ein geringer Teil der deutschen Arbeitnehmer weist eine hohe emotionale Bindung an den Arbeitgeber auf: Lediglich 16 Prozent der Beschäftigten in Deutschland sind bereit, sich freiwillig für die Ziele ihrer Firma einzusetzen. 67 Prozent leisten Dienst nach Vorschrift und 17 Prozent sind emotional ungebunden und haben innerlich bereits gekündigt.", so die Pressemitteilung von Gallup (file:///C:/Users/Karlheinz/Downloads/Pressemitteilung%20zum%20Engagement%20Index%202013%20(4).pdf).

Zwar hat sich die Lage etwas verbessert. So ist der Anteil der inneren Kündigungen im Vergleich zum Vorjahr von 24 Prozent auf 17 Prozent geschrumpft. „Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des demographischen Wandels scheint sich in vielen Unternehmen die Erkenntnis durchgesetzt zu haben, dass die Qualität der Führung und die Unternehmenskultur entscheidend sind, um die Mitarbeiter zu binden." so die Pressemitteilung von Gallup weiter.

Um durchschlagenden Erfolg zu haben, braucht es aber ein grundsätzliches Umdenken. Wie das gehen kann, zeigen die Projekte des Corporate Happiness Instituts in München (http://corporate-happiness.de/), etwa in Zusammenarbeit mit der Hotelkette Upstalsboom (http://www.upstalsboom.de/der-upstalsboom-weg/#submenu\_anker).

Im meinem Interview mit der Süddeutschen Zeitung, das mit "Such dir eine Arbeit, die du liebst" überschrieben ist, habe ich die wesentlichen Punkte, die Unternehmen auf dem Weg zu glücklicheren/ zufriedeneren und damit "engagierteren" MitarbeiterInnen im Auge haben müssen, dargelegt (http://www.sueddeutsche.de/bayern/nuernberger-gluecksforscher-such-dir-eine-arbeit-die-du-liebst-1.1924427).

Das Thema "Glück und Arbeit" spielt/e bei einer Reihe von Business Kongressen, bei denen ich auch Vorträge und Workshops gehalten habe bzw. halten werde, eine zentrale Rolle:

- Kongress "Burnout und Resilienz", Akademie Heiligenfeld Bad Kissingen, 22.- 25.Mai 2014 (http://www.kongress-heiligenfeld.de/)

- Corporate Happiness Kongress 2014, München, 29./30. März 2014, Hochschule München (http://corporate-happiness.de/kongress/kongress-2014/)

- 3. Business Kongress Nürnberg - Schwerpunktthema Glück, 21.März 2014, IHK Nürnberg (http://businesskongress.com/2013/10/25/3-business-kongress-nurnberg-21-3-2014/)

Lesehinweis. "Die Glücksformel für den Job aus Harvard" (Focus online Gastkolumne): (http://www.focus.de/finanzen/news/gastkolumnen/ruckriegel/glueck-beginnt-am-arbeitsplatz-happy-im-job-so-kann-es-klappen\_id\_3417388.html)

Am 2.7.2014 werde ich bei der manager lounge in Nürnberg einen Vortrag zum Thema "Glücksforschung - worauf es im Leben wirklich ankommt" halten (https://manager-lounge.manager-magazin.de/de/pub/vorteile/persoenlicher\_kontakt.cfm?fuseaction=events.DisplayEvent&event\_ID=1188&h=106927ad4fb5d856e854ea217bdae4cb)

Lesehinweis: "So werden Sie 2014 glücklich" (Focus online Gastkolumne): http://www.focus.de/finanzen/news/gastkolumnen/ruckriegel/happy-new-year-so-werden-sie-2014-endlich-richtig-gluecklich\_id\_3506732.html.

„Kaum je hat eine wichtige Wissenschaft ein solches Debakel erlebt, wie die Ökonomie.“

Edward Fullbrook, Director of the World Economic Association (http://www.worldeconomicsassociation.org/)

Gastkommentar im Handelsblatt vom 10. April 2013

Mit den besten Grüßen aus Nürnberg

Ihr

Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel

PS: Zum OECD "Better Life Index" gibt es seit Kurzem auch eine Homepage auf Deutsch (http://www.oecdbetterlifeindex.org/de/).

1. Daniel Kahneman, Psychological Perspective on Economics, in: American Economic Review, Vol 93 (2003), Nr. 2, S. 162. [↑](#footnote-ref-1)