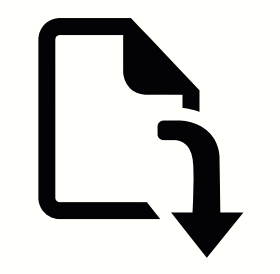
Ruckriegel/Niklewski/Haupt

Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung

HAUFE.



Ihre Arbeitshilfen zum Download:

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- Rahmenkonzept zur Durchführung einer Kommunikations- und Kreativtagung
- Selbsteinschätzungsfragen: Halten Sie sich für eine gute Führungskraft?
- Ideen für eine Büroolympiade
- Weiterführende Links

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchanfang.

Inklusive Arbeitshilfen online

Exklusiv für Buchkäufer!

Ihre Arbeitshilfen zum Download:

- **www.haufe.de/arbeitshilfen**
- **Buchcode:** LP2-ESKN

Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung

Karlheinz Ruckriegel

Günter Niklewski

Andreas Haupt

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt. Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung

Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel

Prof. Dr. Dr. Günter Niklewski

Andreas Haupt

Mit einem Geleitwort von Prof. Randolf Rodenstock

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar.

Print ISBN: 978-3-648-05588-5 Bestell-Nr. 10100-0001
EPUB ISBN: 978-3-648-05593-9 Bestell-Nr. 10100-0100
EPDF ISBN: 978-3-648-05594-6 Bestell-Nr. 10100-0150

Karlheinz Ruckriegel | Günter Niklewski | Andreas Haupt
Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung
1. Auflage 2015

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
www.haufe.de
info@haufe.de
Produktmanagement: Anne Lennartz

Lektorat: Monika Spinner-Schuch
Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, 79110 Freiburg
Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling
Druck: fgb · freiburger graphische betriebe, 79108 Freiburg

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort: Vom Wohlstand zum Wohlleben – wie wandelt sich unsere Arbeitswelt? 11
Prof. Randolf Rodenstock

1 Glücksforschung – was Menschen glücklich macht 17
Professor Dr. Karlheinz Ruckriegel
1.1 Führung als Achillesferse 18
1.2 Wie wir Entscheidungen treffen – vom Homo oeconomicus zum Dualen Handlungssystem 21
1.2.1 Homo oeconomicus 22
1.2.2 Duales Handlungssystem 26
1.3 Wer (materiell) alles hat, ist nicht automatisch glücklich 31
1.4 Gesundheit, Glück (Wohlbefinden), gesundes Führen 34
1.4.1 Zur Entwicklung psychischer Krankheiten in Deutschland 36
1.4.2 Zur Situation der Beschäftigten in deutschen Unternehmen 38
1.4.3 Zur Situation der Führungskräfte in deutschen Unternehmen 41
1.5 Glücksforschung (Happiness Research) – eine gesellschaftspolitische Einordnung 44
1.5.1 Die Finanzkrise(n) der letzten Jahre als Kristallisationspunkt 46
1.5.2 Glücksforschung und Politik: Der OECD Better Life Index 50
1.6 Die Rückkehr des Menschen in die Ökonomie 54
1.7 Zufriedene und glückliche Mitarbeiter: eine Win-Win-Situation 61
1.7.1 Hard Facts: Verbesserung der betrieblichen Ergebnisse 61
1.7.2 Wertewandel in der Generation Y 63
1.7.3 Demografische Entwicklung – die Lücke wird immer größer 63
1.7.4 Zunehmende gesellschaftspolitische Relevanz 64
1.7.5 Gesetzliche Vorgabe: psychische Gefährdungsbeurteilung 65
1.8 Steigerung des Wohlbefindens im Unternehmen: das Zwei-Säulen-Modell 68
1.9 Säule I: Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Erkenntnisse der Glücksforschung 69
1.9.1 Was ist überhaupt Glück (Wohlbefinden)? 69
1.9.2 Quellen des Wohlbefindens (Glücksfaktoren) 75
1.9.2.1 Soziale Beziehungen – Menschen sind die sozialste Spezies auf dieser Erde 76
1.9.2.2 Arbeit und Motivation – von der X-Theorie zur Y-Theorie nach McGregor 76
1.9.3 Was bringt uns Wohlbefinden? 81
1.9.4 Wege zu einem gelingenden Leben (Glücksaktivitäten) 82
1.10 Führungsethik versus Homo oeconomicus 84
1.10.1 Was ist Führungsethik? 84
1.10.2 Menschen sind überwiegend auf Fairness gepolt 89

1.10.3 Abschied vom Homo oeconomicus 92
1.10.3.1 Von einer A-priori-Annahme zur Realität 92
1.10.3.2 Die Homo-oeconomicus-Annahme als negative Prägung von Führungsverhalten 97
1.11 Säule II: Schaffung und Verbesserung der Voraussetzungen in den Unternehmen 102
1.11.1 Mitarbeiterführung – der Mensch steht im Mittelpunkt 104
1.11.1.1 Was ist ein guter und gesunder Führungsstil? 104
1.11.1.2 Kann man gute und gesunde Führung lernen? 109
1.11.2 Arbeitsplatzgestaltung – vom Job zur Berufung 111
1.11.3 Work-Life-Balance – Glück und Zufriedenheit sind nicht teilbar 116
1.11.4 Normatives Controlling – eine notwendige Ergänzung des operativen Controllings 117

2 Individuelle Faktoren der psychischen Gesundheit 121
Prof. Dr. Dr. Günter Niklewski
2.1 Glück und Unglücksforschung 122
2.1.1 Führung und das Wissen von psychischen Problemen 122
2.1.2 Fallbeispiele 123
2.1.3 Anhedonie – der Verlust der Lebensfreude 125
2.2 Ich bin im Stress 126
2.2.1 Was ist eigentlich Stress? 127
2.2.2 Die Stressreaktion 128
2.2.2.1 Die Stressreaktion: ein somatopsychisches Ereignis 128
2.2.2.2 Schaltzentrale Gehirn 129
2.2.2.3 Die Wirkung des Stresshormons Cortisol 130
2.2.2.4 Die Stressreaktion des autonomen Nervensystems 131
2.2.3 Was passiert bei Dauerstress? 132
2.2.4 Und die Erholung? 133
2.2.5 Aber: Stress droht auch in der Freizeit 134
2.3 Stress macht krank! Macht Stress krank? 135
2.3.1 Wenn Stress krank macht 136
2.3.1.1 Die Stresshitliste 136
2.3.1.2 Dauerstress und die Folgen 137
2.3.1.2.1 Herz-Kreislauf-Erkrankungen 138
2.3.1.2.2 Broken-Heart-Syndrom 140
2.3.1.2.3 Stress und Immunsystem 140
2.3.1.2.4 Stress und Schlaf 140
2.3.1.2.5 Stress und der Bewegungsapparat 141
2.3.1.2.6 Stress und Stoffwechselerkrankungen 142

2.4 Die psychischen Folgen von Stress – Erschöpfung, Burnout und Depression 142
2.4.1 Kognitive Störungen 143
2.4.2 Burnout-Syndrom 144
2.4.2.1 Die Symptome eines Burnout-Syndroms 145
2.4.2.2 Die Stadien des Burnout-Syndroms 146
2.5 Und wenn aus Burnout eine Depression wird? 147
2.5.1 Depression und Gehirn 148
2.5.2 Depression, eine Erkrankung mit vielen Gesichtern 149
2.5.2.1 Die Symptome der Depression 150
2.5.2.2 Häufige Klagen 150
2.5.2.3 Habe ich vielleicht eine Depression? 154
2.5.2.4 Einteilung der Depressionen nach Schweregrad 156
2.5.2.5 Depressionen aus heiterem Himmel 157
2.5.2.6 Depression und Stimmungsschwankungen 158
2.5.2.7 Vielfältige Ursachen 159
2.5.2.8 Der Verlauf depressiver Störungen 160
2.5.2.9 Die Behandlung depressiver Störungen 161
2.5.2.10 Die Häufigkeit depressiver Störungen 163
2.5.2.11 Depression und andere psychische Störungen 163
2.5.2.12 Nehmen Depressionen zu? 164
2.5.2.13 Die Ursachen der Depression 165
2.5.3 Der Verlauf depressiver Erkrankungen – Sonderformen 166
2.5.3.1 Depression im Alter 166
2.5.3.2 Die vaskuläre Depression – ein eigenständiges Krankheitsbild? 167
2.5.3.3 Die Depression hat kulturelle Variationen 167
2.6 Depression und Arbeitswelt 169
2.6.1 Wie sollten Arbeitnehmer am Arbeitsplatz mit seelischen Störungen umgehen? 172
2.6.2 Welche Maßnahmen können für betroffene Arbeitnehmer hilfreich sein? 173
2.7 Mobbing 174
2.8 Resilienz 175

3 Ideen und Lösungsansätze für den Führungsalltag 182
Andreas Haupt
3.1 Fremdanforderungen und eigene Bedürfnisse meistern 183
3.1.1 Stressfaktoren in der Arbeitswelt 187
3.1.2 Lösungsansätze: Fehlbelastungen erkennen, persönliche Balance finden 190
3.2 So steigern Sie die Produktionsfähigkeit Ihres Unternehmens 192
3.2.1 Demografische Ausgangssituation und geänderte Lebensumstände 193
3.2.2 Lebensstil als Gesundheitsrisiko 199
3.2.3 Betriebs- und volkswirtschaftliche Relevanzen 200

3.2.4 Die aktuelle Situation von Führungskräften 202
3.2.5 Die „hedonistische Tretmühle“ und ihre Konsequenzen 205
3.2.6 Gesundheit als Unternehmensressource 207
3.2.7 Nutzen von betrieblichem Gesundheitsmanagement für das Unternehmen 211
3.2.8 Den Gegenpol zur Geschwindigkeit der digitalisierten Welt schaffen 217
3.3 Führungsalltag in deutschen Unternehmen – so sieht’s aus, so sollt’s sein 223
3.3.1 Arbeitsplatzkonflikte als Ursache psychischer Erkrankungen 224
3.3.2 Grundlagen erfolgreicher Führung 233
3.3.2.1 Erfolgreich kommunizieren mit sozialer Intelligenz 234
3.3.2.1.1 Primäre Empathie 235
3.3.2.1.2 Zugewandtheit 237
3.3.2.1.3 Soziale Kognition 237
3.3.2.1.4 Empathische Genauigkeit – empathische Details 239
3.3.2.2 Kommunikation – Wirkungen und Konsequenzen 240
3.3.2.3 Motivation als Führungselement 242
3.3.2.3.1 (Selbst-)Motivation als Baustein für Leistungs- und Veränderungsfähigkeit 243
3.3.2.3.2 Tipps zum Umgang mit Niederlagen, Tiefpunkten und Zukunftssorgen 256
3.3.2.3.3 Tipps für mehr Gelassenheit 259
3.3.2.3.4 Tipps zur Mitarbeitermotivation 260
3.3.2.4 Kreativität als Führungs-, Motivations- und Problemlösungselement 272
3.3.2.4.1 Was Sie unternehmen können, um Ihre kreativen Anlagen zu fördern 274
3.3.2.4.2 Kreative Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Denkstile 275
3.3.3 Ethisches Führungshandeln als Richtschnur für Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit 277
3.3.4 Anforderungen an die Führungskräfte von morgen 278

Über die Autoren **281**

Abbildungsverzeichnis **283**

Literatur- und Quellenverzeichnis **285**

Stichwortverzeichnis **305**

Geleitwort

Vom Wohlstand zum Wohlleben — wie wandelt sich unsere Arbeitswelt?

Wer wie ich vor vier Jahrzehnten in das Wirtschaftsleben eingestiegen ist und seitdem lange Zeit ein Unternehmen geleitet hat, konnte erleben, wie sich unsere Arbeitswelt schleichend, aber fundamental verändert hat. Durch die Globalisierung ist der Konkurrenzdruck auf unsere Unternehmen gewachsen und neue Herausforderungen sind auf sie zugekommen. Um ihre Wettbewerbsposition gegenüber Anbietern aus Fernost zu behaupten, müssen sie ihre Produktivität und Innovationskraft stetig verbessern — und das angesichts knapper werdender Rohstoffe und steigender Energiepreise. Zudem verlangt die demografische Entwicklung in unserem Land nach strukturellen Lösungen. In diesen Zeiten ein Unternehmen zu führen und Verantwortung für die dort beschäftigten Menschen zu tragen, ist eine komplexe Aufgabe, wie ich aus meiner eigenen beruflichen Praxis weiß.

Denn nicht nur die wirtschaftlichen Bedingungen, auch die gesellschaftlichen Hintergründe haben sich gewandelt. Wir haben es heute mit einer Generation junger Arbeitnehmer zu tun, die über eine bessere Bildung und über mehr Selbstbewusstsein verfügen als die Generation ihrer Eltern. Dementsprechend werden heute auch andere Ansprüche an den Arbeitsplatz gestellt als noch vor 30 oder 40 Jahren: Standen früher bei den Arbeitnehmern das Einkommen, seine Zuwächse und die äußeren Bedingungen am Arbeitsplatz (wie Sauberkeit oder Lärmschutz) im Vordergrund, scheinen diese materiellen Grundbedürfnisse heute weitgehend erfüllt zu sein. Demgegenüber hat der Wunsch nach Selbstverwirklichung, nach Möglichkeiten zu eigenverantwortlichem Handeln, nach interessanten und sinnstiftenden Aufgaben zugenommen. Arbeit soll nicht nur die materielle Existenz sichern, sondern einen ideellen „Zusatznutzen“ haben. Ein sinnerfülltes Berufsleben gilt als eine wesentliche Voraussetzung für Glück und Zufriedenheit. Dabei wünschen sich die heute 30-Jährigen vor allem, Beruf und Familie vereinbaren zu können, Anerkennung und Wertschätzung am Arbeitsplatz zu erfahren und in einem gesellschaftlich verantwortungsvoll handelnden Unternehmen tätig zu sein.

In vielen Unternehmen hat sich das soziale Gefüge diesem Wertewandel angepasst: Kleine und dezentrale Organisationsstrukturen haben die frühere starre Ordnung abgelöst, an die Stelle der Mentalität von Befehl und Gehorsam sind Mitspracherechte getreten. Flexible Arbeitszeitmodelle lassen den Mitarbeitern mehr

individuelle Gestaltungspielräume. Doch die allseits geforderte Flexibilität und Mobilität schafft auch neue Belastungen. Von neueren Untersuchungen wissen wir, dass sich die Anforderungen für den Einzelnen in einer zunehmend als komplex erlebten Arbeitswelt vervielfacht haben: Vor allem Termin- und Leistungsdruck sowie Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit werden als Stressfaktoren genannt — und zwar nicht nur von Arbeitnehmern, sondern auch von Führungskräften. Gerade sie befinden sich oft in einer heiklen „Sandwich-Position", indem sie zwischen den Erwartungen des Chefs und denen der Mitarbeiter oder der Kunden vermitteln müssen.

Karlheinz Ruckriegel, Günter Niklewski und Andreas Haupt gebührt das Verdienst, in der vorliegenden Publikation die Schattenseiten unserer modernen Arbeitswelt in den Blick zu rücken und sich dabei auf einen zentralen Aspekt zu fokussieren, der jedem besonders am Herzen liegen sollte: die Gesundheit. Sie spannen den Bogen von der Analyse heutiger Arbeitsbedingungen und ihrer gesundheitlichen Auswirkungen bis hin zu konkreten Handlungsempfehlungen für eine gesundheitsorientierte Betriebsführung.

Aus Gesprächen mit meinen Kollegen — Unternehmern und Managern — weiß ich, dass sie dieses Thema sehr ernst nehmen. Die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten wird künftig eine der wichtigsten Unternehmensressourcen sein. Das gilt umso mehr, als sich durch den demografischen Wandel und den sich abzeichnenden Fach- und Führungskräftemangel die Notwendigkeit ergeben wird, auch im höheren Lebensalter zu arbeiten. Zunehmend kommt es also darauf an, respektvoll und achtsam mit der Gesundheit umzugehen — der eigenen und der seiner Mitarbeiter. In diesem Punkt decken sich die Interessen der Unternehmen und ihrer Beschäftigten. Insofern sehe ich die Gesundheitsfürsorge auch nicht primär als unternehmerische Aufgabe an, sondern als ein individuelles Anliegen, für das jeder eigenverantwortlich Sorge zu tragen hat — zumal wir heute besser denn je über die Ursachen und Prävention von Krankheiten informiert sind.

Bei aller Kritik an den Belastungen der Arbeitswelt müssen wir uns vor Augen führen, dass arbeitende Menschen in der Regel zufriedener und gesünder sind als Menschen ohne Arbeit. Denn Arbeit ist Teil des Lebens, nicht das Gegenteil davon. Erwerbstätigkeit führt zu Selbstbestätigung und Anerkennung. Ein Mangel daran, so zeigen empirische Untersuchungen, kann zu psychischen Erkrankungen führen, unter denen Arbeitslose häufiger leiden als Menschen mit einer Arbeitsstelle. Die Arbeits- und Lebenszufriedenheit steigt signifikant an, je besser eine Person ausgebildet und für ihre Tätigkeit qualifiziert ist, je vielseitiger ihre Aufgaben sind und je autonomer sie in ihrem Bereich arbeitet.

Was mich in diesem Zusammenhang betrübt, ist der Ausdruck „Work-Life-Balance“, der suggeriert, dass Arbeit nicht Teil des Lebens ist und für das Individuum keinen Sinn ergibt. Dies halte ich für eine tragische Fehleinschätzung: Auch wenn insgesamt nur zehn Prozent unserer Lebenszeit von der Erwerbstätigkeit in Anspruch genommen werden, prägt der Beruf doch das Alltagsleben über weite Strecken des Lebens. Es wäre unglücklich, wenn man diesen Teil als Fremdkörper im Leben empfinden würde. Ich frage mich, ob unsere Unternehmen etwas falsch gemacht haben, ob sie Chancen für Identifikation und Sinnvermittlung ausgelassen haben. In diesem Punkt sehe ich durchaus noch Luft nach oben.

In den kommenden Jahren werden wir erleben, wie sich das Umfeld für unsere Unternehmen weiter wandelt: Die Digitalisierung, die bereits jetzt alle Lebensbereiche durchdringt, wird die Produktionsabläufe völlig verändern. In naher Zukunft wird es entscheidend darauf ankommen, die Nase vorn zu haben, wenn es um die Entwicklung und Anwendung „intelligenter“ Maschinen und um die digitale Vernetzung von Produktionsprozessen geht. Wir stehen an der Schwelle zur Industriegesellschaft 4.0. Es gilt, mit vereinten Kräften diesen Wandel zu gestalten. Dazu brauchen wir gesunde, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Alles hängt davon ab, kreative Potenziale freizusetzen, Innovationen zu ermöglichen, mehr Effizienz und Exzellenz zu erreichen. In diesem Sinne wünsche ich uns allen den nötigen Erfolg und Karlheinz Ruckriegel, Günter Niklewski und Andreas Haupt für ihr Buch zahlreiche interessierte Leser und die verdiente Verbreitung und Anerkennung über akademische Kreise hinaus!

Prof. Randolf Rodenstock

Vorsitzender des Roman Herzog Instituts, München

Inhaltsverzeichnis

1 Glücksforschung – was Menschen glücklich macht 17
Professor Dr. Karlheinz Ruckriegel

1.1 Führung als Achillesferse 18
1.2 Wie wir Entscheidungen treffen – vom Homo oeconomicus zum Dualen Handlungssystem 21
1.2.1 Homo oeconomicus 22
1.2.2 Duales Handlungssystem 26
1.3 Wer (materiell) alles hat, ist nicht automatisch glücklich 31
1.4 Gesundheit, Glück (Wohlbefinden), gesundes Führen 34
1.4.1 Zur Entwicklung psychischer Krankheiten in Deutschland 36
1.4.2 Zur Situation der Beschäftigten in deutschen Unternehmen 38
1.4.3 Zur Situation der Führungskräfte in deutschen Unternehmen 41
1.5 Glücksforschung (Happiness Research) – eine gesellschaftspolitische Einordnung 44
1.5.1 Die Finanzkrise(n) der letzten Jahre als Kristallisationspunkt 46
1.5.2 Glücksforschung und Politik: Der OECD Better Life Index 50
1.6 Die Rückkehr des Menschen in die Ökonomie 54
1.7 Zufriedene und glückliche Mitarbeiter: eine Win-Win-Situation 61
1.7.1 Hard Facts: Verbesserung der betrieblichen Ergebnisse 61
1.7.2 Wertewandel in der Generation Y 63
1.7.3 Demografische Entwicklung – die Lücke wird immer größer 63
1.7.4 Zunehmende gesellschaftspolitische Relevanz 64
1.7.5 Gesetzliche Vorgabe: psychische Gefährdungsbeurteilung 65
1.8 Steigerung des Wohlbefindens im Unternehmen: das Zwei-Säulen-Modell 68
1.9 Säule I: Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Erkenntnisse der Glücksforschung 69
1.9.1 Was ist überhaupt Glück (Wohlbefinden)? 69
1.9.2 Quellen des Wohlbefindens (Glücksfaktoren) 75
1.9.2.1 Soziale Beziehungen – Menschen sind die sozialste Spezies auf dieser Erde 76
1.9.2.2 Arbeit und Motivation – von der X-Theorie zur Y-Theorie nach McGregor 76
1.9.3 Was bringt uns Wohlbefinden? 81
1.9.4 Wege zu einem gelingenden Leben (Glücksaktivitäten) 82

1.10 Führungsethik versus Homo oeconomicus 84
1.10.1 Was ist Führungsethik? 84
1.10.2 Menschen sind überwiegend auf Fairness gepolt 89
1.10.3 Abschied vom Homo oeconomicus 92
1.10.3.1 Von einer A-priori-Annahme zur Realität 92
1.10.3.2 Die Homo-oeconomicus-Annahme als negative Prägung von Führungsverhalten 97
1.11 Säule II: Schaffung und Verbesserung der Voraussetzungen in den Unternehmen 102
1.11.1 Mitarbeiterführung – der Mensch steht im Mittelpunkt 104
1.11.1.1 Was ist ein guter und gesunder Führungsstil? 104
1.11.1.2 Kann man gute und gesunde Führung lernen? 109
1.11.2 Arbeitsplatzgestaltung – vom Job zur Berufung 111
1.11.3 Work-Life-Balance – Glück und Zufriedenheit sind nicht teilbar 116
1.11.4 Normatives Controlling – eine notwendige Ergänzung des operativen Controllings 117

1 Glücksforschung – was Menschen glücklich macht[1]

Von Professor Dr. Karlheinz Ruckriegel

> *Warum beschäftigten wir uns mit Glück und Zufriedenheit? ... Der Grund ist ganz einfach: Untersuchungen aus den Bereichen der Neurobiologie, der Psychologie und aus den Wirtschaftswissenschaften machen den Zusammenhang zwischen glücklichen bzw. zufriedenen Mitarbeiter und besseren wirtschaftlichen bzw. betriebswirtschaftlichen Ergebnissen vollkommen klar. ... Wir wissen mittlerweile sehr viel darüber, was Menschen glücklich macht. Wir wären dumm, diese Kenntnisse nicht zu gebrauchen.*[2]
>
> *Harvard Business Review*

MANAGEMENT SUMMARY

Die Wirtschaftswissenschaften befinden sich im Umbruch. Lieb gewonnene Annahmen stellen sich im Lichte neuerer interdisziplinärer Erkenntnisse als haltlos heraus. Das Umdenken in den Wirtschaftswissenschaften macht sich an zwei neuen Richtungen fest, die auf unterschiedlichen Ebenen liegen. Die Verhaltensökonomie geht der Frage nach, wie Menschen wirklich entscheiden. Sie verabschiedet sich von der A-priori-Annahme des Homo oeconomicus, die Rationalität, Egoismus und Zeitkonsistenz einfach unterstellt, und argumentiert auf der Grundlage der neurobiologischen und psychologischen Erkenntnisse des Dualen Handlungssystems. Die interdisziplinäre Glücksforschung geht der Frage nach, was Menschen wirklich wollen. Sie basiert auf der ökonomischen Grundfrage des effizienten Umgangs mit Ressourcen. Für Menschen ist aber letztlich die knappe Ressource ihre (Lebens-)Zeit und es geht deshalb darum, diese so zu nutzen, dass man glücklich und zufrieden ist. Es zeigt sich dabei, dass der Einfluss des Materiellen sehr begrenzt ist. Auch die A-priori-

[1] Ich danke meiner Tochter Eva-Regina Ruckriegel (B.A.) und meinem Sohn Christian Ruckriegel (M.Sc.) für ihre Unterstützung und Zuarbeit.

[2] „Why write about happiness …? Because emerging research from neuroscience, psychology, and economics make the link between a thriving workforce and better business performance absolutely clear. … We've learned a lot about how to make people happy. We'd be stupid not to use that knowledge" (eigene Übersetzung). Harvard Business Review, Januar/Februar 2012, Schwerpunktthema „The Value of Happiness. How Employee Well-Being drives Profits", S. 77.

Annahme „Mehr Materielles ist besser als weniger“ ist im Lichte der Ergebnisse der interdisziplinären Glücksforschung nicht haltbar.
Die „alten“ Annahmen in den Wirtschaftswissenschaften bringen aber noch ein weiteres gravierendes Problem mit sich: Sie lassen Prägungen entstehen, die in den Unternehmen fortwirken und dort zu falschen Entscheidungen und Verhaltensweisen führen.
Kapitel 1 arbeitet heraus, warum es für Unternehmen sinnvoll und notwendig ist, etwas dafür zu tun, damit die Mitarbeiter zufrieden(er) sind, und was die Unternehmen hier konkret tun können. Es wird aufgezeigt, wie man die Mitarbeiter für dieses Thema sensibilisieren kann. Es wird aber auch dargelegt, was gesunde und gute Führung ist, worauf es ankommt und welche Voraussetzungen bei Führungskräften gegeben sein müssen. Gesunde Führung ist der zentrale Ansatzpunkt für mehr Zufriedenheit in den Unternehmen. Der Leser erfährt außerdem, worauf es bei der Arbeitsplatzgestaltung und der Work-Life-Balance ankommt.
Unternehmen sollten nicht auf der Grundlage von Ideologien geführt werden, zumindest wenn sie längerfristig erfolgreich sein und Bestand haben wollen.

1.1 Führung als Achillesferse

In einem Überblick über die Literatur zu „Führung“ schreibt das *Handelsblatt*: „Laut einer aktuellen Untersuchung des US-Beratungsunternehmens Gallup entsteht deutschen Unternehmen jährlich ein Schaden von 124 Mrd. Euro durch demotivierte Mitarbeiter. Und das ist vor allem ein Problem der Führung.“[3]

In seinem Gastkommentar im *Handelsblatt* vom 3.6.2014 (S. 33) stellt der Managementberater Torsten Schumacher fest: „Die gefährlichste Quelle für Burnout bleibt in der Diskussion unerkannt: Es ist schlechte Führung. Die Kosten schlechter Führung liegen in Deutschland nach Untersuchungen des Gallup-Instituts in einer Größenordnung von etwa 130 Mrd. Euro. Jedes Jahr, Tendenz steigend. Gute Mitarbeiterführung ist die wirkungsvollste Burnout-Prävention.“

Die Diskussion um gute, gesunde Führung ist für die deutschen Unternehmen also von zentraler Bedeutung. Hier liegen enorme Potenziale brach.

[3] Handelsblatt, Wochenendausgabe vom 11./12./13.7. 2014, S. 54.

So wundert es auch nicht, dass sich das Roman Herzog Institut (RHI) in München, das von der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw) und den Arbeitgeberverbänden der bayerischen Metall- und Elektroindustrie getragen wird, in letzter Zeit mit den Themen „Wachstum, Wohlstand, Wohlbefinden“ und „Führung anders denken“ intensiv beschäftigt und eine Reihe von sehr lesenswerten Publikationen dazu veröffentlich hat. Auch das vorliegende Buch greift auf diese Veröffentlichungen zurück.

Der *Harvard Business manager* hat 2014 den — aus Sicht der Unternehmen — zentralen Beitrag „Die Mitarbeiter glücklich machen“ von Gretchen Spreitzer und Christine Porath in der *Harvard Business Review* vom Januar/Februar 2012 (April 2012 im *Harvard Business manager*) wieder in einem Sonderheft (Edition 2/2014) zum Thema „Der fitte Manager — Wie Sie und Ihr Team gesund und produktiv bleiben“ aufgriffen und veröffentlicht (S. 18—25) und damit die zentrale Bedeutung dieses Themas für die Unternehmen nochmals unterstrichen.

Dass in den letzten Jahrzehnten einiges schiefgelaufen ist, hängt u. a. mit den geläufigen ökonomischen Lehrbuchmodellen zusammen, wonach Arbeit „Leid“ verursacht, das mit dem Lohneinkommen materiell kompensiert werden muss. Der Wert der Arbeit für das subjektive Wohlbefinden (Nutzen) an sich kommt nicht vor. In seinem Artikel „Wie überzeugt man eine Kanzlerin?“ vom 8.9.2014 schreibt Norbert Häring dazu im *Handelsblatt*: „Die identitätsstiftende Funktion von Arbeit kommt in den Lehrbuchmodellen, die den Ökonomenrat bestimmen, nicht vor. In diesen Modellen freut sich der Arbeitslose über seine Freizeit.“ Zieht man die Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) heran, so zeigt sich, dass Arbeitslosigkeit einen stark negativen Effekt auf die subjektive Lebenszufriedenheit hat (Deutsche Post 2012, S. 48). „Arbeit füllt einen großen Teil unseres Lebens aus und beeinflusst daher die Lebenszufriedenheit entscheidend“, so der Glücksatlas 2012 (Deutsche Post 2012, S. 24). Letztlich wurde durch die Glücksforschung der Wert der Arbeit an sich erst (wieder) entdeckt![4] Die OECD[5] schreibt dazu: „Bis vor Kurzem hat man sich kaum damit beschäftigt, dass Arbeit Gelegenheiten zur Selbsterfüllung schafft, wodurch sie zum Wohlbefinden und zur psychischen Gesundheit beiträgt.“[6] Die Fokussierung auf das monetäre Arbeitseinkommen als Kompensation für das

[4] Vertiefend hierzu 1.9.2.2.

[5] OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development mit Sitz in Paris. Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung ist eine internationale Organisation mit 34 Mitgliedstaaten, die sich der Demokratie und Marktwirtschaft verpflichtet fühlen. Die meisten OECD-Mitglieder gehören zu den Ländern mit hohem Pro-Kopf-Einkommen.

[6] „Until recently, less attention had been paid to the fact that work also creates opportunities for personal accomplishments, which have positive effects on people`s mental health and well-being“ (eigene Übersetzung). OECD 2013b, S. 164.

Arbeitsleid hat natürlich auch dazu geführt, dass Fragen des Entgelts im Mittelpunkt standen. Dass dies viel zu wenig ist, um motivierte und engagierte Mitarbeiter zu gewinnen, zeigen die auf der Glücksforschung fußenden neuen Ansätze in der Management- und Führungslehre.

Das bisher Gesagte ist aber auch aus Sicht der Unternehmen bei Weitem keine rein theoretische Diskussion. Denn nach diesen Lehrbuchmodellen war es hinreichend, einen entsprechenden monetären Anreiz zu setzen. Die Art des Umgangs mit den Mitarbeitern, das heißt die Qualität der Beziehung zwischen Führenden und Mitarbeitern, spielte hingegen keine Rolle. Im Mittelpunkt stand also ein sehr rationaler, aufgabenorientierter Führungsstil, der auch als „transaktionale Führung" bezeichnet wird (Enste et al. 2013, S. 15).

Die Diskussion um gute, gesunde Führung ist vor dem Hintergrund eines Umbruchs, einer notwendigen Neuausrichtung großer Teile der Wirtschaftswissenschaften, zu sehen. Es ist wohl nicht zu viel gesagt, die Lage, in der sich große Teile der Wirtschaftswissenschaften derzeit befinden, als Zeit des Paradigmenwechsels zu beschreiben.

Um die Erkenntnisse der Glücksforschung für Management und Führung zur Gänze aufzuzeigen und ins richtige Licht rücken zu können, müssen auch Erkenntnisse der Behavioural Economics und die gegenwärtigen Diskussionen im gesellschaftlichen und politischen Raum um die Frage des Wohlbefindens als Richtschnur für die Politik miteinfließen. Politik und Gesellschaft setzen die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln.

Es ist sehr wichtig, sich dies bewusst zu machen, da die meisten der heutigen Führungskräfte in den letzten Jahrzehnten mehr oder weniger vom alten Paradigma in den Wirtschaftswissenschaften geprägt wurden. Nicht haltbare Annahmen, die zu bestimmten Prägungen führen, bewirken auch fehlerhafte Managemententscheidungen und falsches Führungsverhalten.

1.2 Wie wir Entscheidungen treffen – vom Homo oeconomicus zum Dualen Handlungssystem

Immer deutlicher zeigte sich in den letzten Jahrzehnten, dass wir bei Weitem nicht die rationalen Wesen sind, für die wir uns halten. Wir überschätzen unsere Fähigkeiten zum klaren Denken enorm. Aber selbst „aus dem Bauch heraus" sind wir meist keine guten Entscheider. Nicht nur zahllose Denkfehler machen uns zu schaffen, wir sind auch leichte Beute unserer Emotionen und lassen uns von Vorurteilen, Glaubenssätzen, Ideologien leiten. [7]

Heiko Ernst

Aufgrund des Versagens der auf dem Homo oeconomicus fußenden neoklassischen Theorie bei der Erklärung der letzten Finanzkrisen kommt es zunehmend zu einem Umdenken in den Wirtschaftswissenschaften. Es zeichnet sich langsam ein Paradigmenwechsel ab.

Eine Begründung dafür, dass dieser Wandel nicht schneller geht, liefert aus Sicht der Verhaltensökonomie Daniel Kahneman, der 2002 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften erhielt, und zwar für die Widerlegung der Homo-oeconomicus-Annahme. In seinem grundlegenden Buch *Schnelles Denken, langsames Denken* schreibt er: „Im Gegensatz zu den Regeln von Wissenschaftstheoretikern, die empfehlen, Hypothesen dadurch zu überprüfen, dass man sie zu widerlegen versucht, suchen Menschen (und recht häufig auch Wissenschaftler) eher nach Daten, die mit ihren gegenwärtigen Überzeugungen vereinbar sind. Die Bestätigungstendenz von System 1 [des Dualen Handlungssystems, Anm. d. Verf.][8] begünstigt die unkritische Annahme von Vorschlägen und überzeichnet die Wahrscheinlichkeit extremer und unwahrscheinlicher Ereignisse" (Kahneman 2012, S. 107 f., siehe hierzu auch Frey/Frey 2009, S. 105–156).

[7] Heiko Ernst, Chefredakteur von Psychologie heute (Ernst 2014, S. 3).

[8] Zum Dualen Handlungssystem siehe 1.2.2.

1.2.1 Homo oeconomicus

Kaum je hat eine wichtige Wissenschaft ein solches Debakel erlebt wie die Ökonomie.[9]

Edward Fullbrook

N. Gregory Mankiw und Mark P. Taylor sprechen in ihrem einführenden Lehrbuch in die Ökonomik [*Economics*] von 2014 vom „Standard Economic Model", das annimmt, 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][10] (Mankiw/Taylor 2014, S. 102 und 274).

Diese Annahmen — wie sie etwa von Milton Friedman (Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften im Jahr 1976) vertreten wurden[11] —, wurden nicht aus den empirischen Sozialwissenschaften über das tatsächliche Verhalten der Menschen gewonnen, sondern proklamiert, um einerseits der Ökonomik ein Alleinstellungsmerkmal, insbesondere gegenüber der Psychologie, zu verschaffen und anderseits sie sogar in den Rang einer exakten Wissenschaft als eine Art „Soziale Physik" zu erheben. Auch wurden sie dazu genutzt, um den Glauben an effiziente Märkte zu stützen.[12]

Die Wirtschaftswissenschaften betrachten ihren Gegenstand vorzugsweise als quasi naturwissenschaftliches Objekt.

Joye Appleby[13]

---

9 Edward Fullbrook, Director der World Economic Association, Gastkommentar im Handelsblatt vom 10. April 2013

10 Diese Annahme wird in einem weltweit sehr verbreiteten Lehrbuch zur Mikroökonomie wie folgt beschrieben: „Güter werden als wünschenswert – das heißt als gut – vorausgesetzt. Folglich ziehen die Konsumenten eine größere Menge eines Gutes immer einer kleineren Menge vor. Außerdem sind die Konsumenten niemals zufriedengestellt oder gesättigt: Mehr ist immer besser, selbst wenn es nur geringfügig besser ist. … Daher verwenden manche Wirtschaftswissenschaftler für diese dritte Annahme den Begriff Nichtsättigung" (Pindyck/Rubinfeld 2013, S. 110).

11 Milton Friedman, Nobelpreisträger der Wirtschaftswissenschaften 1976, „verfasste unermüdlich Beiträge, in denen er für den ökonomisch denkenden Menschen warb – für das rational denkende und handelnde Wirtschaftssubjekt, dessen Geltung Keynes in seinem Werk in Zweifel gezogen hat" (Appleby 2011, S. 466). Ähnlich Paul Krugman, Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften 2008: „Friedman hat mit seinem Laissez-faire-Absolutismus zu einem geistigen Klima beigetragen, in dem der Glaube an den Markt und die Verachtung für Regierungen oft die Fakten übertrumpfen" (zitiert nach Schäfer 2009, S. 34).

12 Näheres hierzu unter Kapitel 1.10.3.

13 Appleby 2011, S. 41.

Norbert Häring, Ökonomie-Korrespondent des *Handelsblatts*, beschäftigt sich in der Rubrik „Wirtschaftswissenschaften" im *Handelsblatt* vom 26.7.2014 (S. 11) mit dem Zustand der Lehre an — weitgehend von Vertretern der Neoklassik dominierten — volkswirtschaftlichen Fakultäten. Er hat den Artikel mit „Keine Antworten — Forderungen nach grundlegender Reform der ökonomischen Lehre stoßen auf taube Ohren" überschrieben. Er verweist hier auf den Wissenschaftsphilosophen Thomas Kuhn, „wonach ein wissenschaftliches Paradigma, das an der erfahrbaren Wirklichkeit scheitert, seinen Diskurs einengt und die Auseinandersetzung mit Abweichlern auf ein Minimum reduziert". Häring zitiert den britischen Ökonomen Sir Robert Skidelsky mit den Worten: „Die tiefere Botschaft ist, dass die Ökonomik [das heißt die auf A-priori-Annahmen beruhende Neoklassik, Anm. d. Verf.] in Wirklichkeit eine Ideologie ist — die Ideologie des freien Marktes." Häring fährt fort: „Sie packt diese Marktfreundlichkeit in die Annahmen der als ‚wissenschaftlich' akzeptierten Methoden. Diese Annahmen und Methoden lassen sie dann die Theorie bestimmen" (Skidelsky).

Im Lichte neuerer interdisziplinärer Forschungsergebnisse zeigt sich allerdings, dass in vergangenen Jahrzehnten zentrale, als axiomatisch (gültige Wahrheit, die keines Beweises bedarf) und a priori (von vornherein, grundsätzlich, ohne weitere Beweise) gesetzte Annahmen, die in den Wirtschaftswissenschaften (noch) weit verbreitet sind, der Wirklichkeit nicht standhalten. Bei diesem Standard Economic Model (Mankiw/Taylor 2014) geht es um die sogenannte Homo-oeconomicus-Annahme (Rationalität, Egoismus, Zeitkonsistenz) und die Annahme „Mehr Materielles ist besser als weniger".

Aus Sicht des wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnisfortschritts bedeutsam sind hier auch die Begründungen für die Vergabe des Nobelpreises für Wirtschaftswissenschaften 2013 — präziser: des 1968 von der schwedischen Reichsbank in Erinnerung an Alfred Nobel gestifteten Preises für Wirtschaftswissenschaften.

Für ihre Beiträge zur Frage der Vorhersehbarkeit der Preisentwicklung auf den Finanzmärkten erhielten u. a. Eugene Fama und Robert Shiller 2013 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften. Robert Shiller wurde für seine Arbeiten, die den Einfluss der Psychologie auf die längerfristige Preisentwicklung herausarbeiteten, ausgezeichnet. Er hat also für seine Arbeiten auf dem Gebiet der (angewandten) Behavioural Economics zur Erklärung der Ursachen der Finanzmarktkrisen den Nobelpreis verliehen bekommen.[14] Eugene Fama erhielt ihn für seine Arbeiten zur Unmöglichkeit der Vorhersage von kurzfristigen Preisentwicklungen.

[14] Interessante Einblicke in die Situation in den USA in den letzten 30 Jahren liefert das Buch „Die Abwicklung – Eine innere Geschichte des neuen Amerika" von George Packer (2014); zur Immobilienkrise siehe insbesondere S. 227 und S. 404–410.

Ein weiteres Problem des neoklassischen Ansatzes besteht darin, dass die Rolle von Macht kaum beleuchtet wird. Vielmehr wird i. d. R. vollkommener Wettbewerb, also machtlose Anbieter und Nachfrager, in den Modellen unterstellt.[15]

Das bisher Gesagte ist bei Weitem keine rein theoretische Diskussion. Jörg Asmussen, Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales und ehemaliges Mitglied des EZB-Rates, führte auf seinem Vortrag bei der *Handelsblatt*-Konferenz „Ökonomie neu denken" am 26.2.2014 in Frankfurt Folgendes aus: „Ich denke, dass inzwischen klar ist, was wirtschaftstheoretisch nicht funktioniert hat: Im Kern ging es um die Unzulänglichkeit der neoklassischen Finanzmarkttheorie, die Institutionen weitgehend ignoriert hat und unterstellt, dass Finanzmärkte stabil sind, Informationen effizient verarbeitet werden und Wirtschaftssubjekte rational handeln."[16] Jörg Asmussen hat die EZB 2013 bei der mündlichen Verhandlung vor dem Bundesverfassungsgericht vertreten, bei der es darum ging, inwieweit die von der EZB im Sommer 2012 angekündigten Käufe von Staatsanleihen im Bedarfsfall rechtlich noch mit dem EZB-Mandat gedeckt sind (siehe hierzu auch Ruckriegel 2014 und Görgens et al. 2014, S. 61–75).

Es wundert daher nicht, dass Jean-Claude Trichet, der bis 2011 Präsident der Europäischen Zentralbank war, das Versagen der neoklassischen Modelle 2010 öffentlich machte: „Die Makromodelle haben bei der Vorhersage der Krise versagt. Als Praktiker fanden wir kaum Hilfe aus der Wissenschaft und ihren Modellen. Wir fühlten uns im Stich gelassen von der gängigen Theorie. In Ermangelung an Leitlinien aus der Wissenschaft mussten wir auf unsere Erfahrungen vertrauen."[17]

In ihrer Rede zur Eröffnung des 5. Treffens der Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften am 20.8.2014 in Lindau hat auch Bundeskanzlerin Angela Merkel auf diese Probleme explizit hingewiesen: „Leitmotiv für Ihr diesjähriges Treffen ist ‚How useful is economics — how is economics useful?' Es ist gut, dass Sie das so fragen … Aber natürlich stellt sich auch die Frage, welchen Nutzen Wirtschaftswissenschaften für die Gesellschaft haben. … Sie kennen das aus den Wirtschaftswissenschaften natürlich auch, dass man nicht alles im luftleeren Raum erforschen kann. … Aber der Anspruch, der Realität so nahe wie möglich zu kommen, sollte da, wo Beratung im politischen und gesellschaftlichen Bereich erfolgt, schon bestehen." Dies war ein klarer Hinweis, dass die Politik mit ökonomischen Ratschlägen, die auf

[15] Der Frage von machtbedingt großen Lohnsetzungsspielräumen der Unternehmen im Niedriglohnsegment kommt im Rahmen der Mindestlohndiskussion eine große Bedeutung zu. Zur Rolle von Macht auf den Arbeitsmärkten siehe etwa Görgens et al. 2007, S. 221–230.

[16] Handelsblatt vom 27.2.2014, S. 30f.

[17] Zitiert nach Financial Times Deutschland: Praktiker verzweifeln an deutschen Ökonomen, vom 30.3.2012.

dem „Standard Economic Model“ beruhen, nicht viel anfangen kann, weil sie an der Realität vorbeigehen.

In seinem Artikel „Wie überzeugt man eine Kanzlerin?“, der einige Zeit nach der Rede von Bundeskanzlerin Angela Merkel am 8.9.2014 unter der Rubrik Wirtschaftswissenschaften im *Handelsblatt* erschienen ist, schreibt Nobert Häring, der Ökonomie-Korrespondent des *Handelsblatts*: „Ökonomen wollen mehr wirtschaftspolitische Aufträge — doch Angela Merkel schätzt deren Rat nicht.“ Auf der Grundlage des „Standard Economic Model“ wird es schwerfallen, der Regierung politisch relevanten Rat zu geben. Häring erklärt das grundlegende Problem: „Es ist nichts Geringeres als das Menschenbild der [neoklassischen, Anm. der Verf.] Ökonomen, das dabei im Wege steht. Es ist so in das Theoriegebäude der modernen Ökonomik integriert, dass es nur sehr schwer zu ändern ist. ... Er [der Homo oeconomicus, Anmerk. der Verf.] maximiert den Eigennutz gemäß seinen fest gefügten und von seinen Mitmenschen unabhängigen Vorlieben. Er ist rational und kennt die Wahrscheinlichkeit von allem, was in Zukunft passieren kann.“

Die Lage in den wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten (weltweit) ist mittlerweile unübersichtlich. Die A-priori-Annahme „Mehr Materielles ist besser als weniger“ wird zunehmend — zumindest implizit — als Folge der Erkenntnisse der interdisziplinären Glücksforschung infrage gestellt oder aufgegeben.[18] Allerdings gibt es bei näherem Hinsehen hier ein Problem, auf das Powdthavee aufmerksam macht: Er schreibt, dass entgegen der Vorgehensweise in der psychologischen Literatur in neoklassischen Lehrbüchern bei der Nutzenfunktion angenommen wird, dass es zu keiner Anpassung oder Gewöhnung kommt. Er schreibt, dies sei etwa so, als ob uns der unbeschreibliche Schmerz beim Tod eines uns nahestehenden Menschen in derselben Intensität unser gesamtes restliches Leben begleiten würde. Dies sei aber vollkommen unrealistisch.[19]

[18] Siehe hierzu etwa die aktuellen Ausgaben der weltweit verbreiteten (maßgebenden) Lehrbücher von Mankiw/Taylor 2014, S. 449–451, und Blanchard/Illing 2014, S. 10f.

[19] „Unlike assumptions normally used in the psychological literature, standard economics textbooks assume a given utility (or happiness) function in which there is generally no habituation or adaptation. In other words, if the death of our loved one hurts like hell in the first year, economists say that it will hurt like hell – in exactly equal measure – for as long as we live, which seem wholly unrealistic“ (eigene Übersetzung). Powdthavee 2010, S. 101.

Das Festhalten an der Homo-oeconomicus-Annahme ist hingegen weitaus beharrlicher und energischer. Dies hängt schlicht damit zusammen, dass die neoklassische Theorie, also die Mainstream-Ökonomie der letzten zwei bis drei Jahrzehnte, diese Annahme zum Überleben braucht wie der Mensch die Luft zum Atmen. Ohne die Homo-oeconomicus-Annahme bricht die Neoklassik wie ein Kartenhaus in sich zusammen. Kromphardt weist in diesem Zusammenhang auch auf einen wichtigen Punkt hin, der für diesen Beharrungseffekt nicht ganz unbedeutend sein dürfte: „Allerdings hat die Mathematisierung der Ökonomie auch viele Mathematiker angelockt, die in der Wirtschaftswissenschaft einen Anwendungsbereich für ihre mathematischen Fertigkeiten finden und damit Eindruck auf Berufungskommissionen machen. Dabei steht bei ihnen weniger im Vordergrund, nach Lösungen für wirtschaftliche Probleme zu suchen, sondern sie konstruieren Modelle, die sie lösen können“ (Kromphardt 2014, S. 24).

In einer Paraphrasierung Voltaires schreibt Heinz D. Kurz: „In einem Fach, das mit einem derart schwierigen Gegenstand befasst ist wie die Ökonomik, ist ein Zustand der Ungewissheit nicht sehr angenehm, ein Zustand der Gewissheit aber ist bloß lächerlich“ (Kurz 2014, S. 5).

1.2.2 Duales Handlungssystem

Verwertbare Ratschläge für die Politik zu geben, das leisten hingegen die interdisziplinäre Glücksforschung und die Verhaltensökonomik oder — um den weltweit dafür gebrauchten Begriff zu verwenden — die Behavioural Economics. Verhaltensökonomik unterscheidet sich von der neoklassischen Mainstream-Ökonomik dadurch, dass sie mit dem tatsächlichen Verhalten der Menschen arbeitet und gerade nicht ein bestimmtes Verhalten axiomatisch und a priori voraussetzt. Beide Ansätze zeichnen sich somit gerade dadurch aus, dass sie nicht auf dem Standard Economic Model fußen. Dies ist auch der Grund, weshalb sich die Bundesregierung mittlerweile vom Behavioural Insights Team der britischen Regierung beraten lässt und auch dabei ist, das Bundeskanzleramt selbst mit eigenen Verhaltensökonomen aufzustocken. Bundeskanzlerin Angela Merkel folgt damit dem Vorbild des britischen Premierministers David Cameron und von US-Präsident Barak Obama (Plickert 2014). Sowohl in den Behavioural Economics als auch in der Glückforschung spielen die Erkenntnisse der Psychologie eine zentrale Rolle.

Anfang 2014 veröffentlichte die OECD die Studie „Regulatory Policy and Behavioural Economics“. Die OECD weist darauf hin, dass es bei der Heranziehung der Erkenntnisse der Behavioural Economics im Rahmen der Regulierung darum geht, die Maß-

nahmen am tatsächlichen Verhalten der Menschen und nicht am angenommenen auszurichten.[20]

Beide Ansätze, also die interdisziplinäre Glücksforschung und die Verhaltensökonomie, wurden in den letzten Jahren auch intensiv in Zeitschriften wie etwa der *Harvard Business Review* und — redaktionell und übersetzungsbedingt — etwas später in ihrer deutschen Ausgabe, dem *Harvard Business manager*, diskutiert und (weltweit) für Unternehmen und Praktiker sowie Manager aufbereitet.

Ein entscheidender Unterschied dieser Ansätze zur Neoklassik ist im psychologisch und neurobiologisch fundierten Dualen Handlungssystem zu sehen (Haynes 2014; Goleman 2014b, insbes. S. 37–55; Kahneman 2012, insbes. S. 31–138).

Unser Gehirn verfügt über zwei mentale Systeme, die im Wesentlichen getrennt sind. Das eine, das nach Kahneman auch als System 1 bezeichnet wird, hat eine große Rechnerleistung. Es arbeitet ständig, um unsere Probleme zu bearbeiten. Es liegt aber jenseits unserer Wahrnehmung. Die Ergebnisse dieser Arbeit sind u. a. Gedanken, die uns „auf einmal" einfallen. Das andere, nach Kahneman auch als System 2 bezeichnet, nehmen wir bewusst war. Dabei unterliegen wir einer Täuschung des Geistes, da wir den Inhalt des Systems 2 (unseres Bewusstseins) mit der gesamten Tätigkeit unseres Geistes gleichsetzen. In Wirklichkeit findet der größte Teil der mentalen Abläufe im System 1 statt.

System 1 ist konstruiert, um reflexhaft und impulsiv Entscheidungen zu fällen, die (früher) zum Überleben notwendig waren. Es ist das ältere System und geht in der Evolution Millionenen Jahre zurück. System 2 kam später dazu. Vollständig ausgereift ist es erst seit einigen Hunderttausend Jahren. System 1 ist eine Assoziationsmaschine. Es konstruiert fortwährend eine kohärente Geschichte dessen, was in unserer Welt geschieht, indem es die vorhandenen Wissensfragmente miteinander verknüpft. Die Informationslage ist bei unseren Entscheidungen oft bruchstückhaft. Meistens merken wir nicht, dass unser Gehirn auf eingeschliffene Denkmuster zurückgreift und sich Dinge nur zusammenreimt. Das System 1 beeinflusst so unsere Entscheidungen, ohne dass wir davon etwas mitbekommen. Es ist darauf ausgelegt, schnell zu reagieren. Das rührt aus Zeiten her, als Gefahren wie Säbelzahntiger die Existenz des Menschen bedrohten. Die Überlebenserfordernisse der

[20] „The use of behavioural economics by governments to regulate is a growing trend globally. There is an increase in the application of the inductive scientific method to the study of economic activity that is helping OECD countries to shape regulatory policies based on the actual, and not assumed, behaviour of people. Most notably the United States and United Kingdom have been introducing behaviourally informed policies." OECD-Homepage zu dieser Veröffentlichung.

Frühzeit unserer Evolution haben das System 1 mit voreingestellten Programmen vollgepackt, die automatisch abgerufen werden, aber nicht mehr so richtig in unsere heutige Welt passen, die ganz anders geartet ist.

Bei der Interpretation der Informationen spielen unsere Erfahrungen eine große Rolle. Jüngere Ereignisse und der gegenwärtige Kontext haben das größte Gewicht. Bewusste Zweifel spielen keine Rolle. Das System 1 ist leichtgläubig. Das Erfolgskriterium ist die Kohärenz der Geschichte, die es erschafft. Es ist vollkommen unempfindlich, was die Qualität und die Quantität der Informationen anbelangt, die diesen Geschichten zugrunde liegen. In System 1 entstehen spontan die Eindrücke und Gefühle, welche die Hauptquelle der expliziten Überzeugungen und bewussten Entscheidungen von System 2 sind. System 1 neigt systematisch zu kognitiven Verzerrungen, also zu systematischen Fehlern, für die es unter spezifischen Umständen in hohem Maße anfällig ist.

System 2 wird mobilisiert, wenn Fragen auftauchen, die System 1 nicht spontan beantworten kann (z. B. 17x21), wenn etwas Überraschendes geschieht oder wenn ein Ereignis registriert wird, das gegen das Weltbild von System 1 verstößt. Nur System 2 kann Regeln (der Logik) befolgen. Die Aktivitäten von System 2 kosten Anstrengung. Es ist darauf ausgerichtet, nur die Mühe aufzuwenden, die unbedingt notwendig ist, da unsere mentalen Ressourcen knapp sind (Baumeister/Tierney 2011, S. 46–50). Kahneman spricht hier auch von der Faulheit des Systems 2. System 2 ist für Selbstbeherrschung, das heißt Kontrolle der Impulse und Intuitionen des Systems 1, sowie für bewusstes Denken zuständig. Wenn System 2 anderweitig beschäftigt oder überlastet (müde) ist, neigen wir dazu, alles zu glauben, was uns System 1 vorgibt. System 1 hat die Tendenz, Aussagen für wahr zu halten; System 2 ist dafür zuständig, Aussagen anzuzweifeln und nicht zu glauben. System 2 ist allerdings oftmals beschäftigt oder faul. System 1 wurde im Zuge der Evolution entwickelt, um die Hauptaufgaben, die für das Überleben notwendig waren, zu lösen. Das System 2 kam später und hat die Aufgabe gezielter Überprüfung und Suche. Das Ausmaß der Aktivitäten von System 2 unterscheidet sich allerdings von Mensch zu Mensch.

Merkmale des Dualen Handlungssystems

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.	

Tab. 1: Merkmale des Dualen Handlungssystems
Quelle: Goleman 2014b, S. 39.

Gefühle, Assoziationen, Gewohnheiten und unsere Weltbilder, die im System 1 verankert sind, spielen also eine wichtige Rolle bei den Entscheidungen, die wir treffen.

In seiner Ausgabe vom Februar 2014 geht es im *Harvard Business manager* um das Schwerpunktthema „Der fokussierte Manager — gezielt denken — effektiv handeln“, wobei hier das neue Buch von Daniel Goleman *Konzentriert Euch! Eine Anleitung zum modernen Leben* im Mittelpunkt steht. Goleman greift in seinem Buch auf aktuelle Erkenntnisse der Neurobiologie, der Psychologie und der Behavioural Economics zurück, insbesondere auf das psychologisch und neurobiologisch fundierte Duale Handlungssystem und die Arbeiten von Daniel Kahneman.

In seiner Ausgabe Januar 2014 beschäftigt sich der *Harvard Business manager* mit dem Themenschwerpunkt „Klüger entscheiden. Denkfallen vermeiden, die richtigen Instrumente nutzen — wie die Psychologie Managern hilft, gute Urteile zu fällen“ (siehe hierzu auch Huber/Wolf 2014). Der *Harvard Business manager* legt hier

seinen Lesern das Buch *Schnelles Denken, langsames Denken* von Daniel Kahneman, das 2012 erschienen ist, nachdrücklich 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 [System 1, Anm. d. Verf.] und dem langsamen, logischen und berechnenden Denken [System 2, Anm. d. Verf.]. Beide Denkweisen [die zusammen als Duales Handlungssystem bezeichnet werden, Anm. d. Verf.] kommen oft zu unterschiedlichen Schlüssen — erfolgreiche Entscheider müssen sie deshalb kombinieren, um in verschiedenen Situationen richtig zu urteilen“ (*Harvard Business manager* 2014a, S. 60).

Mittlerweile haben die Erkenntnisse der Behavioural Economics auch Eingang in die Rechtswissenschaften gefunden, wo diese u. a. im Zusammenhang mit dem Verhalten von Richtern unter dem Blickwinkel bei ihrer Entscheidungsfindung diskutiert werden („Verhaltensökonomik im Gerichtssaal“, Steinbeck/Lachenmeier 2014).

ZWISCHENFAZIT

Im Gegensatz zur A-priori-Annahme des Homo oeconomicus in der Neoklassik ist das Duale Handlungssystem, mit dem die Behavioural Economics arbeiten, psychologisch und neurobiologisch fundiert. Das Duale Handlungssystem besteht aus zwei Teilen. Das System 1 ist die schnelle Gehirntätigkeit, die sich in Millisekunden bemisst. Sie ist unwillkürlich, automatisch und ständig aktiv. Sie ist intuitiv, weil das System 1 durch Assoziationsnetzwerke funktioniert und impulsiv und von Gefühlen getrieben ist. Das System 2 ist langsam, willentlich und anstrengend. Es ist der Ort der Selbstbeherrschung, die (manchmal) die Oberhand über automatische Routinetätigkeiten gewinnt und emotional bedingte Impulse zum Schweigen bringen kann. Insgesamt ergibt sich eine Täuschung des Geistes: Wir setzen den Inhalt unseres Bewusstsein (System 2) mit der gesamten Tätigkeit unseres Geistes gleich. In Wirklichkeit findet die Mehrzahl der geistigen Abläufe im System 1 statt. Beide Denkweisen kommen oft zu unterschiedlichen Schlüssen — erfolgreiche Entscheider müssen sie deshalb kombinieren, um in verschiedenen Situationen richtig zu urteilen.