

Haufe Fachbuch

Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung

von

Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel, Dr. Dr. Günter Niklewski, Andreas Haupt

1. Auflage

Haufe-Lexware Freiburg 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 648 05588 5

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

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 wurden¹¹ —, 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 andererseits 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 Appleby¹³

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 Verhaltensökonominnen 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 Glücksforschung 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 wahr. 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 Millionen Jahre zurück. System 2 kam später dazu. Vollständig ausge-reift 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 Säbelzahn-tiger 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.