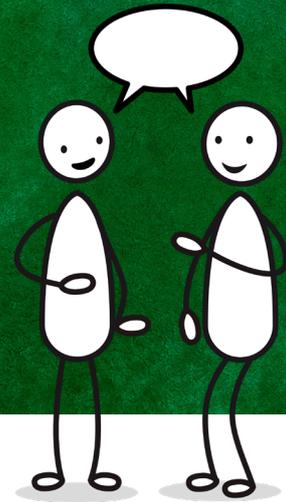


Verhaltensökonomische Erkenntnisse: Der menschliche Faktor in Management und Controlling

Alfred Biel im Interview mit Prof. Dr. Matthias Sutter,
Direktor am Max-Planck-Institut zur
Erforschung von Gemeinschaftsgütern in Bonn.



Biel: Schön, dass ich Sie, Herr Professor Dr. Sutter, zum 113. Interview unserer Interviewreihe begrüßen darf. Wir wollen uns mit der Verhaltensökonomie befassen, d. h. mit menschlichem Verhalten in wirtschaftlichen Situationen. Die Bedeutung dieses Themas wird offenbar zunehmend erkannt. Sie sind ein namhafter Wissenschaftler, der auf dem Gebiet der Verhaltensökonomie (Infobox 1) oft zitiert wird. Sie können uns sicher helfen, dieses Themengebiet besser zu verstehen. **Die Art und Weise unseres Verhaltens bestimmen Wirkung und Erfolg.** Ein wichtiger Grund, hierzu ein Interview zu führen. Mit diesem Interview sollen **neue Themen und Perspektiven** in die Diskussion gebracht werden.

Sutter: Vielen Dank, Herr Biel, für die nette Einladung zu diesem Interview, auf das ich mich freue.

Biel: Üblicherweise beginnen wir in unserer Interviewreihe mit einer persönlichen Frage. Die Verhaltensökonomie nutzt empirische Methoden. Daher liegt diese Frage nahe: Stellen sich die Ergebnisse in der Regel erwartungsgemäß ein oder gibt es auch Überraschungen? Manche Erkenntnisse berühren auch Ethik und Werteorientierung. Verblüffen sie manchmal auch gewonnene Erkenntnisse?

Sutter: Ja, es gibt immer wieder überraschende Erkenntnisse, auch nach über 20 Jahren Tätigkeit in diesem Forschungsbereich. Anders wäre Forschung ja auch nicht spannend, wenn man immer alles schon im Voraus wissen würde.

Biel: Können Sie uns zur Veranschaulichung ein Beispiel aus Ihrer „spannenden Arbeit“ nennen?

Sutter: Um ein Beispiel eines befreundeten Kölner Forschers – Matthias Heinz – für eine überraschende Erkenntnis zu nennen. Er hat erforscht, welche **Auswirkungen Mitarbeiterempfehlungsprogramme** in Unternehmen haben. Da denkt man natürlich zuerst daran, ob man damit schneller bessere Leute einstellen kann. Das zeigt sich auch, aber Matthias Heinz hat mit seinen Co-Autoren eine bis dahin völlig übersehene Nebenwirkung von solchen Programmen identifizieren können. Er fand nämlich heraus, dass die Einführung



Summary

Das 113. Interview der Interviewreihe von Alfred Biel befasst sich mit verhaltensökonomischen Erkenntnissen. Der Dialog mit Prof. Dr. Matthias Sutter klärt und erläutert grundlegende Fragen der Verhaltensökonomie. Verdeutlicht werden u. a. die Arbeitsweisen dieser Disziplin. Die Einbindung in die Wirtschaftswissenschaften ist ebenso ein Diskussionspunkt wie das Nutzenpotenzial verhaltensökonomischer Erkenntnisse. Praxisnähe und Verständlichkeit zeichnen das Interview aus. Alfred Biel geht es mit diesem Interview darum, neue Themen und Perspektiven in die Diskussion zu bringen.

solcher Programme die Verweildauer von Mitarbeitern, die schon im Unternehmen sind, verlängert, also die Mitarbeiterfluktuation vermindert. Das kommt daher, dass sich Mitarbeiter im Unternehmen ernst genommen fühlen, wenn sie für offene Stellen Vorschläge machen können. Das erhöht die Identifikation mit dem Unternehmen und damit die Arbeitsplatzzufriedenheit. Letztere wiederum ist entscheidend für die Verweildauer in Unternehmen.

Biel: Warum kommt es immer wieder zu Überraschungen?

Sutter: Es sind immer wieder diese überraschenden Einsichten oder Blickwinkel, die **man davor nicht beachtet hat**, die unsere Forschung für mich so spannend machen, weil wir jeden Tag neue Dinge lernen können.

Biel: Erkenntnisse der Verhaltensökonomie werden auf dem Wege der Empirie gewonnen. Bitte erläutern Sie uns kurz und knapp die Basis der Erkenntnisgewinnung, damit wir uns einen Eindruck von der Substanz und Verlässlichkeit dieser Erkenntnisse verschaffen können. Wie kommen die Erkenntnisse zustande?

Sutter: Um im vorigen Beispiel zu bleiben. Um die **Wirkung der Einführung von Mitarbeiterempfehlungsprogrammen zu messen**, haben Matthias Heinz und seine Kollegen mit einer großen Supermarktkette zusammengearbeitet. Diese Kette hatte über 200 Filialen über ein ganzes Land verstreut. Es wurde dann zufällig entschieden – wir nennen das Randomisierung –, in welchen Filialen so ein Empfehlungsprogramm eingeführt wurde und in welchen nicht. Aufgrund der zufälligen Zuordnung unterscheiden sich die beiden Gruppen dann nicht in wichtigen Aspekten. Dann wird anhand von Personaldaten die Mitarbeiterfluktuation in den zwei Typen von Filialen – mit bzw. ohne solche Programme – erhoben und anhand von Befragungen werden die Motive für die unterschiedlichen Ergebnisse in den zwei Typen von Filialen analysiert.

Biel: Vermutlich sind wir hier bei einem klassischen Thema der Statistik, nämlich der Stichprobe.

Sutter: Ja, ganz generell brauchen wir in der Verhaltensökonomie **größere Stichproben**, um statistisch verlässliche Schlussfolgerungen ziehen zu können. Dafür braucht es bei Feldstudien Kooperationspartner – wie etwa Unternehmen, die an einer wissenschaftlichen Aufarbeitung einer bestimmten Fragestellung interessiert sind – und aufseiten der Forscher oftmals eine ausreichende Forschungsmittelausstattung.

Biel: Kann dabei auch eine Kette weiterer Untersuchungen angestoßen werden?

Sutter: Ja, wenn dabei interessante Ergebnisse herauskommen, dann zieht das oft Nachfolge- oder Replikati-

onsstudien nach sich, in denen andere Forschungsteams faktisch die Robustheit der ersten empirischen Ergebnisse überprüfen. So ergibt sich dann nach und nach ein sehr zuverlässiges Bild über die empirischen Zusammenhänge, zum Beispiel zwischen Mitarbeiterempfehlungsprogrammen und Mitarbeiterfluktuation.

Biel: Wieweit kann aber der Mensch in seiner Vielschichtigkeit und Individualität in ein Schema und damit auch in ein Aussagesystem eingebettet werden? Wieweit ist unser komplexes menschliches Denken und Handeln, wie wir also „ticken“, einer Einordnung und Nachbildung zugänglich?

Sutter: Empirische Forschung in der Verhaltensökonomie basiert auf größeren Datensätzen. Wir reden also nicht davon, wie sich Einzelpersonen in ganz konkreten Fällen verhalten werden. Nein, **wir reden von Wahrscheinlichkeiten**, ob ein bestimmtes Verhalten mehr oder weniger wahrscheinlich auftritt. Daraus kann man erkennen, in welche Richtung bestimmte Handlungen im Schnitt gehen. Aktuell wird auch versucht, mit noch größeren Datensätzen heterogenes Verhalten bestimmter Teilgruppen besser verstehen zu können.

Biel: Können Sie diese Aussage konkretisieren?

Sutter: Das bedeutet, dass uns beispielsweise interessiert,

- wie sich ältere Mitarbeiter im Vergleich zu jüngeren verhalten,
- wie unterschiedlich das Verhalten von Frauen und Männern ist
- oder welchen Einfluss Führungsfunktionen auf das Verhalten haben.

Damit beanspruchen wir natürlich immer noch nicht, dass wir die Vielschichtigkeit individuellen Verhaltens exakt abbilden können, aber **wir vertiefen das Verständnis menschlichen Verhaltens** doch um ein weiteres Stück durch solche Heterogenitätsanalysen.



Definition: Die Verhaltensökonomie oder Behavioral Economics beschäftigt sich mit menschlichem Verhalten in wirtschaftlichen Situationen. Sie erforscht mit empirischen Methoden menschliche Verhaltensmuster mit dem Ziel, ein besseres Verständnis der Motive menschlichen Verhaltens zu erlangen.

Infobox 1



Prof. Dr. Matthias Sutter

ist Direktor am Max Planck Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern in Bonn und Professor für Volkswirtschaftslehre an den Universitäten Köln und Innsbruck. Zuvor hatte er auch Professuren in Göteborg und Florenz. Er zählt zu den forschungstärksten und laut FAZ zu den einflussreichsten Volkswirten im deutschen Sprachraum. Seine Bücher „Der menschliche Faktor oder worauf es im Berufsleben ankommt“ (Hanser) und „Die Entdeckung der Geduld“ (Ecowin) waren Bestseller in Österreich.

matthias.sutter@coll.mpg.de



**Fachjournalist (DFJV)
Dipl.-Betriebswirt
Alfred Biel**

arbeitet als freier Fachjournalist für verschiedene Medien als Autor, Interviewer und Rezensent. Er hat insgesamt über 5.000 Fachbücher rezensiert und mehr als hundert Fachinterviews veröffentlicht. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV haben ihm die Ehrenmitgliedschaft verliehen. Zuvor hat er über viele Jahre in verantwortlichen Unternehmensfunktionen vielfältige betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen erworben.

alfred.biel@gmx.de

Biel: Und Menschen verhalten sich in realen Situationen auch tatsächlich so, wie sie in Befragungen etc. angeben?

Sutter: Ja und nein ist hier die richtige Antwort, weil es auf die Fragestellung ankommt. Wir VerhaltensökonomInnen sind häufig relativ skeptisch bzgl. der Aussagekraft von rein hypothetischen Befragungen.

Biel: Auch hierzu können Sie uns sicher Anschauungsmaterial bieten.

Sutter: Um das an einem bekannten Beispiel zu illustrieren. Nehmen wir an, wir sagen Menschen, sie sollen sich vorstellen, **sie würden 10 Euro bekommen**. Dann fragen wir sie, wie viel davon sie in diesem hypothetischen Fall an eine ihnen fremde, andere Person abgeben würden. In solchen Befragungen geben die meisten Leute an, dass sie 5 Euro abgeben würden. Wenn man den Leuten aber tatsächlich 10 Euro gibt und sie dann konkret fragt, wie viel sie an eine fremde Person abgeben – und dieser Betrag wird ihnen dann wirklich weggenommen und jemand anderem gegeben –, dann geben die wenigsten 5 Euro ab, sondern die meisten behalten alles Geld für sich. Im Schnitt geben die Leute im konkreten Fall mit tatsächlichem Geld ca. 15 bis 20 Prozent des Grundbetrags (von 10 Euro) ab, also viel weniger, als sie in Befragungen vermeintlich abgeben würden. Darum bevorzugen wir VerhaltensökonomInnen in der Regel **echte monetäre Anreize**, um das wirkliche Verhalten zu sehen.

Biel: Welche Schlussfolgerungen können wir nun ziehen?

Sutter: Das bedeutet aber nicht, dass Befragungen – die häufig hypothetischer Natur sind – keinen Mehrwert stiften können. Beispielsweise habe ich mit großen Unternehmen eine Studie zu den Gründen für Arbeitsplatzzufriedenheit durchgeführt. Die Befragung von über 2.000 Mitarbeitern hat uns die wichtigsten Gründe offenbart und wir konnten dann aufgrund der – natürlich anonymen – Verknüpfung mit Personaldaten herausfinden, wie Arbeitsplatzzufriedenheit mit Mitarbeiterfluktuation zusammenhängt und welche Gründe für Zufriedenheit hier besonders bedeutsam sind.

Biel: Wenn Sie das Ergebnis der Erhebung auf den Punkt bringen...

Sutter: Um das Ergebnis kurz zusammenzufassen: Die meisten Menschen sind unzufrieden im Beruf und kündigen über kurz oder lang, wenn ihre Führungskräfte versagen, wenn ich das so hart ausdrücken darf. **Versagen von Führungskräften hat mit fehlender Kommunikation und fehlender Empathie zu tun**. Das aber kann man verbessern, wie unsere Studie auch zeigt.

Biel: Die Verhaltensökonomie ist eine vergleichsweise junge Wissenschaft. Aber auch ein Fachgebiet, das in relativ kurzer Zeit bereits vier **Nobelpreisträger** hervorgebracht hat, wie unsere **Infobox 2** zeigt. Als „Bücherwurm“ beobachte ich, dass Themen menschlichen Erlebens und Verhaltens in ökonomisch geprägten Kontexten zunehmende Aufmerksamkeit finden. Auch an Hochschulen kommen diese Problemstellungen verstärkt an. Wie bewerten Sie die offenbar dynamische Entwicklung der Verhaltensökonomie? Welche Perspektive haben Sie für die Verhaltensökonomie?

Sutter: Generell bin ich sehr glücklich über die Entwicklung unseres Fachgebiets. Ich glaube, **die stärkere Hinwendung zu empirischen Fragen hat die Ökonomie davor bewahrt, eine rein mathematische Disziplin**

zu werden. In meiner Interpretation rückt die Verhaltensökonomie die Ökonomie wieder stärker hin zu einer Sozialwissenschaft, wie sie ja seit der Gründung dieser Disziplin durch Adam Smith vor ca. 250 Jahren gedacht war. Das Arbeiten mit empirischen Daten macht die Verhaltensökonomie auch sehr **leicht anschlussfähig** außerhalb unserer Disziplin, weil sie bei jedem schnell die Frage aufwirft, was hätte ich in dieser und jener Situation gemacht, wie hätte ich auf bestimmte Anreize reagiert. Diese relativ leichte **Anschlussfähigkeit** hilft uns auch in der Vermittlung unserer Erkenntnisse für eine breitere Öffentlichkeit, wozu hoffentlich auch dieses Interview beiträgt.

Biel: Und welche Perspektive haben Sie für die Verhaltensökonomie?

Sutter: Bzgl. der Perspektiven für die Verhaltensökonomie würde ich erwarten, dass das Feld auch in den kommenden Jahrzehnten **bedeutsam bleiben wird**. Natürlich entwickelt es sich weiter. Das ist vergleichbar mit der Entwicklung experimenteller Forschung in den letzten Jahrzehnten. Vernon Smith und Richard Thaler haben **ihre Nobelpreise** vornehmlich für Laborexperimente bekommen, die etwa Vernon Smith schon in den



Nobelpreisträger: Auszeichnungen für wegweisende Arbeiten auf dem Gebiet der Verhaltensökonomie oder Behavioral Economics

Reinhard Selten, Mathematiker und Volkswirtschaftler, erhielt 1994 als erster Deutscher zusammen mit J. F. Nash und J. C. Harsanyi den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften für ein spieltheoretisches Konzept als Basis vieler verhaltensökonomischer Konzepte.

Daniel Kahneman, israelisch-amerikanischer Psychologe, erhielt 2002 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften für die Integration psychologischer Erkenntnisse in die ökonomische Theorie.

Vernon L. Smith, amerikanischer Volkswirtschaftler, erhielt 2002 zusammen mit D. Kahneman den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften für die Etablierung von Laborexperimenten als Instrument der ökonomischen Analyse und wegweisende Arbeiten in der experimentellen Ökonomik.

Richard H. Thaler, US-amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler, Mitbegründer der Verhaltensökonomie in den Wirtschaftswissenschaften. Für seine Forschungen zur Verhaltensökonomie erhielt er 2017 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften.

Infobox 2

1960er-Jahren durchgeführt hat. Damit sind Studien gemeint, in denen in der Regel Studierende in ein Computerlabor eingeladen werden und dort unter festgelegten Spielregeln Entscheidungen treffen müssen und dabei in Abhängigkeit ihrer Entscheidungen bezahlt werden. Später wurden solche experimentellen Studien dann ins Feld „hinausgetragen“, also etwa in Unternehmen oder Organisationen, etwa im Bildungs- oder Gesundheitsbereich. Bei solchen **Feldexperimenten** läuft der Forschungsprozess quasi im alltäglichen Leben der Menschen ab, die Teil einer solchen Feldstudie sind. Um zum Eingangsbeispiel zurückzukehren. In manchen Filialen der Supermarktkette wurde ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm eingeführt, in anderen nicht. Im ersteren Fall waren Mitarbeiter in der Filiale damit konfrontiert in ihrem normalen Arbeitsalltag; im letzteren Fall nicht.

Biel: Wie geht es weiter? KI ist in aller Munde. Auch bei Ihnen?

Sutter: Für die unmittelbare Zukunft erwarte ich, dass immer **bessere Methoden** zur Analyse von Daten entwickelt werden. Außerdem werden ziemlich sicher **Methoden künstlicher Intelligenz verstärkt eingesetzt** – aber auch erforscht – werden. Mit Letzterem meine ich Forschungsprojekte, die sich damit beschäftigen, wie large language models wie ChatGPT unsere Arbeitswelt verändern werden. Dazu laufen bereits spannende Forschungsprojekte, die etwa untersuchen, wie sich die Arbeit von Wissensarbeitern verändert, wenn ihnen Instrumente wie ChatGPT zur Seite gestellt werden und was das für die Produktivität von Unternehmen und für die Zufriedenheit von Kunden bedeutet. Da eröffnen sich sehr spannende und ganz wichtige Forschungsthemen, die die Organisation unserer Arbeitswelt massiv betreffen.

Biel: Die Verhaltensökonomie ist Teil der Wirtschaftswissenschaften. Dies drängt einige Fragen nach dem Verhältnis der Verhaltensökonomie zur Volks- und Betriebswirtschaftslehre auf. Beispielsweise betont das Institut der deutschen Wirtschaft (IW): „Ein Ergebnis der Disziplin ist, dass Menschen häufig im Widerspruch zur Modellannahme des Homo oeconomicus agieren“. Ergänzt und korrigiert die Verhaltensökonomie Methoden und Modelle von BWL und VWL? Oder verändert sie gar die Wirtschaftswissenschaften?

Sutter: Ich sehe die Verhaltensökonomie als relativ jungen, aber gut eingebetteten Teil der Wirtschaftswissenschaften. Ihre Erkenntnisse haben definitiv weiter zu der Einsicht beigetragen, was das Zitat aus dem Institut der Deutschen Wirtschaft sagt, **dass nämlich das Bild des egoistischen, perfekt informierten und super-rationalen Homo oeconomicus in vielen Fällen keine adäquate Beschreibung von menschlichem Verhalten liefert**. Ich glaube, das war schon vor dem Aufschwung der Verhaltensökonomie im Wesentlichen klar, aber jetzt gibt es halt noch mehr empirische Belege dafür. Das bedeutet auch, dass in den Studienplänen mehr und mehr Einsichten aus der Verhaltensökonomie auftauchen, soweit ich das mit Blick auf deutschsprachige Universitäten beurteilen kann. Das bedeutet aber nicht, dass wir beispielsweise nicht mehr klassische Marktmodelle unterrichten würden, weil man als Wirtschaftswissenschaftler verstehen muss, wie Märkte funktionieren.

Biel: Ihre Ausführungen drängen die Frage auf: Was ist Ihnen nun – aus Ihrer Sicht als führender Wissenschaftler – zu tun aufgegeben?

Sutter: Es ist unsere Aufgabe, auch **all die menschlichen Verhaltensweisen zu thematisieren**, die für wirtschaftliches Handeln – etwa auf Märkten – bedeutsam sind. Ich sehe die „traditionellen“ Wirtschaftswissenschaften und die Verhaltensökonomie also nicht als Gegensätze, **sondern als komplementär** an.

Biel: Meinen Sie, die Verhaltensökonomie vervollständigt die Wirtschaftswissenschaften?

Sutter: Man kann die Verhaltensökonomie auch einfach **als eine Erweiterung der Wirtschaftswissenschaften sehen**. Im Übrigen gilt das aus meiner Sicht gleichermaßen für VWL wie BWL, auch wenn die Verhaltensökonomie meiner Wahrnehmung nach im Moment noch stärker in der VWL als in der BWL verbreitet ist. Aber auch in der BWL gibt es ein verstärktes Interesse an verhaltensökonomischen Fragestellungen.

Biel: Ich möchte den Aspekt etwas vertiefen, weil er unsere Community erfasst und betrifft. Ein bedeutender BWL- und Controlling-Wissenschaftler nahm im Rahmen meiner Vorbereitung diese Perspektive ein:

Viel zu oft insinuierten Volkswirte und Finanzwissenschaftler bewusst oder unbewusst, dass nur sie ökonomisch denken und handeln. Traditionelle oder psychologisch motivierte Betriebswirte hingegen keine wirklichen Ökonomen seien und daher auch nicht wirtschaftlich denken könnten. Mein Kontaktpartner hält dieses Spannungsverhältnis für hochgradig gefährlich. Können wir Rationalität und Emotionalität verbinden?

Sutter: Ich würde das sehr bedauern, wenn Kollegen von mir, also Volkswirte, ihren Kollegen bei den Betriebswirten unterstellen würden, dass sie nicht ökonomisch denken und handeln können. Persönlich kenne ich keinen solchen Volkswirt. Ich würde sagen, dass Betriebs- und Volkswirte häufig sehr ähnliche Fragestellungen haben, jedoch mit unterschiedlichem Blickwinkel – und manchmal auch mit unterschiedlichen Methoden – darauf schauen. Das ist kein Nachteil, sondern kann gerade wechselseitig befruchtend sein. **Und dass beide – Volks- wie Betriebswirte – ökonomisch denken können, ist meines Erachtens eine Selbstverständlichkeit**. Da ich neben meiner Tätigkeit bei der Max-Planck-Gesellschaft auch noch Teilzeitprofessor an der WISO-Fakultät der Universität zu Köln bin, kann ich aus eigener Erfahrung sagen, dass es dort viele Projekte gibt, in denen eine **großartige Zusammenarbeit von Volks- und Betriebswirten stattfindet**, die beide Seiten als befruchtend empfinden. Ich würde mir wünschen, dass das auch andernorts so wahrgenommen werden kann.

Biel: Als Fachjournalist mit sehr vielfältigen Kontakten registriere ich sehr unterschiedliche Einschätzungen. Gerne schließe ich mich Ihrem Wunsch nach Gemeinsamkeiten an. Bitte lassen Sie mich ergänzen, dass wir in unserer Community vermutlich die Bedeutung der Verhaltensökonomie schon ein großes Stück verinnerlicht haben, wie auch unsere [Infobox 3](#) verdeutlicht. Aber, Verhaltensökonomie, wie Sie und andere sie verbreiten, stößt eine neue Dimension an. Allein die von Ihnen publizierten „55 verhaltensökonomische Erkenntnisse“ (es gibt ja noch mehr) eröffnen ein neues Nutzenpotenzial, wie auch beispielhaft unsere [Infobox 4](#) zeigt. Kann die Verhaltensökonomie ein „Aufbauprogramm“ sein für Fachdisziplinen mit Verhaltensaspekten? Kann sie dazu beitragen, Verhaltensfragen systematisch und detailliert zu beleuchten mit dem Ziel der Optimierung?

Sutter: Die Verhaltensökonomie kann Methoden, Datensätze und Fragestellungen beitragen, die auch für andere verhaltenswissenschaftlich fokussierte Disziplinen interessant sein können. Ich würde die Verhaltensökonomie deswegen aber niemals als „Aufbauprogramm“ für andere Fächer ansehen. Ich halte das für anmaßend.

Biel: Ja, vielleicht ist „Ergänzungsprogramm“ treffender, um einen möglicherweise störenden Akzent zu vermeiden. In diesem Kontext, worum geht es Ihnen im Kern?

Sutter: Innerhalb unserer Disziplin aber versuchen wir natürlich, ein **systematisches Verständnis von menschlichem Verhalten zu gewinnen**. Dabei profitieren wir übrigens sehr stark auch von psychologischen Einsichten in menschliches Verhalten, was nicht zuletzt durch den Wirtschaftsnobelpreis für den Psychologen Daniel Kahneman zum Ausdruck gebracht wurde.

Biel: Die Verhaltensökonomie betrachtet vielfältige Aspekte des Berufslebens. Sie betrifft die Arbeit und die Karriere der Mitarbeitenden, betrachtet Fragen der Zusammenarbeit und Produktivität, Führungs- und Wettbewerbsfragen werden analysiert usw. Verhaltensfragen stellen sich in der Praxis vor allem unter den Aspekten der Beeinflussung und Wirkung. Welche Chancen und Potenziale sehen Sie für die Verwertung und Beachtung verhaltensökonomischer Erkenntnisse? Welche praktischen Empfehlungen möchten Sie unseren Leserinnen und Lesern geben?

Sutter: Im Fall meines Buches „Der menschliche Faktor oder worauf es im Berufsleben ankommt“ (Infobox 5) war es mir ein Anliegen, **einen großen Bogen vom Berufseinstieg bis zum Erreichen der Spitze, also einer Vorstandsposition in einem Unternehmen, zu schlagen**.



Verhaltensaspekte sind im Controlling verankert (Beispiele)

- Controlling-Pionier Dr. Dr. Albrecht **Deyhle**, Gründer der Controller Akademie und erster Herausgeber des Controller Magazins, hat schon vor Jahrzehnten Verhaltensaspekte bei seinen Konzepten mitgedacht. Beispielsweise hat Deyhle frühzeitig ein ganzheitliches Verständnis des Controllerberichts wesens vermittelt und den **MOVE-Ansatz** geprägt - MOVE (Methode, Organisation, Verhalten, Einstellung).
- Das in der Auflagenzahl **bedeutendste Lehrbuch** des Controllings (Einführung in das Controlling, 17. Auflage) der Professoren Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber und Dr. Utz Schäffer, Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung, beschäftigt sich schon seit Langem **mit Verhaltensaspekten**. Auf Nachfrage bestätigten die Autoren, dass sie ihr Denken „durchaus als verhaltensökonomisch bezeichnen“.
- Bereits im Jahre 2016 (CM 4/6) konnte Alfred Biel mit Frau Professorin Barbara Weißenberger, Universität Düsseldorf, ein Interview führen „**Verhaltensorientiertes Rechnungswesen und Controlling** – haben wir Nachholbedarf?“.

Infobox 3

Dabei wollte ich für alle Phasen dieser beruflichen Reise aktuelle verhaltensökonomische Erkenntnisse präsentieren, die zu einem besseren Verständnis der Herausforderungen und Verantwortlichkeiten auf den verschiedenen Ebenen auf der Karriereleiter beitragen.

Biel: Was ist der leitende, verbindende Grundgedanke Ihres Buches?

Sutter: Der rote Faden, also die systematische Einsicht, besteht darin, dass Wirtschaften immer und jederzeit die Interaktion zwischen Menschen erfordert und **dass man deshalb Verhaltensmuster verstehen sollte**, die Menschen an den Tag legen, wenn sie im Berufsleben stehen. Mit dieser Einsicht rede ich nicht der Manipulation das



Beispiele verhaltensökonomischer Erkenntnisse:

10 Leitsätze aus der Forschungsarbeit von Prof. Dr. Matthias Sutter

1. Je komplexer unsere Arbeit wird, umso wertvoller werden soziale Fähigkeiten.
2. Arbeit im Homeoffice birgt die Gefahr, dass Beförderungen weniger wahrscheinlich werden, weil es schwierig wird, die dafür notwendigen Netzwerke zu pflegen.
3. Menschen kooperieren umso häufiger, je mehr sie auch von anderen Kooperation erwarten und beobachten.
4. Ein Mitspracherecht der Teammitglieder bei der Verteilung der Aufgaben erhöht die Kooperation, weil Mitsprache die Motivation steigert.
5. Wenn Führungspersonen erwünschtes Verhalten selbst vorleben, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass weitere Personen in einem Unternehmen dieses Verhalten nachahmen.
6. Kontrollmechanismen zerstören Vertrauen nur dann, wenn sie permanent angewendet werden. Wenn man allerdings trotz Kontrollmöglichkeiten jemanden einen Vertrauensvorschuss gewährt, erhöht das das wechselseitige Vertrauen.
7. Das Verhältnis von Vorgesetzten zu Mitarbeitern prägt sowohl das Arbeitsklima als auch die Arbeitsleistung.
8. Beim Abwägen zwischen den Vor- und Nachteilen einer bestimmten Entscheidung sollten äußere Faktoren wie Hitze, Luftfeuchtigkeit und dergleichen auch berücksichtigt werden. Solche Faktoren haben messbare Auswirkungen auf menschliche Entscheidungen, weil sich z. B. die Stimmung auf die Risikobereitschaft auswirken kann.
9. Vertrauen ist für eine effiziente Zusammenarbeit sehr wichtig. Das Ausmaß von Vertrauen in einer Gesellschaft korreliert daher mit dem Wohlstand.
10. Wenn unmoralisches Verhalten über einen längeren Zeitraum nur jeweils in geringem Ausmaß zunimmt, ist eine Aufdeckung besonders schwierig.

Quellenhinweis: Auszüge aus: Sutter, Matthias: Der Menschliche Faktor oder worauf es im Berufsleben ankommt, 2. Auflage. München: Carl Hanser 2023 – mit freundlicher Genehmigung des Verlages.

Infobox 4

Wort. Ganz im Gegenteil, mein Buch zeigt, dass offene, konstruktive Kommunikation und authentisches Vorleben zwei der wichtigsten Faktoren für Erfolg von Teams und im Berufsleben sind. Dazu sollen die Inhalte meines Buches ermutigen.

Biel: Sie haben uns schon viele treffende Beispiele und Vergleiche vermittelt. Vermutlich folgt nun ein weiteres Beispiel.

Sutter: Gerne. Um ein konkretes Beispiel zu nennen: Im Rahmen meiner Recherchen für das Buch und insbesondere bei Vorträgen darüber in Unternehmen war ein Aspekt ganz besonders wichtig für mich, nämlich **was gute Führungskräfte ausmacht**. Das lässt sich zwar in ganz vielfältiger Weise definieren, aber die folgenden Eigenschaften von guten Führungskräften finde ich besonders bezeichnend.



Auszug aus der Rezension von Alfred Biel im 257. Literaturforum (CM 6/23):

Der menschliche Faktor oder worauf es im Berufsleben ankommt: 55 verhaltensökonomische Erkenntnisse, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage.

Sutter, Matthias; München: Hanser 2023 – 316 Seiten, 29,99 € / E-Book 29,99 €

Auf einen Blick

Gegenstand dieser Veröffentlichung sind Einsichten und Erkenntnisse der Verhaltensökonomie.

Themen

1. Vom Berufseinstieg und seinen Stolperfallen, 2. Berufswechsel und Wiedereinstieg, 3. Personalauswahl und Unternehmenserfolg, 4. Wettbewerbsbereitschaft, 5. Kooperation, Teamwork und Produktivität, 6. Fairness und Vertrauen, 7. Produktivität, 8. Gehalt und Bonuszahlungen, 9. Moral in Unternehmen und auf Märkten, 10. Entscheidungen treffen, 11. Leadership, CEO oder „Am Gipfel“, 12. Kompakte Zusammenfassung der Erkenntnisse.

Mein Resümee

Die Verhaltensökonomie beschäftigt sich **mit menschlichem Verhalten in wirtschaftlichen Situationen**. Hierzu präsentiert der Verfasser eine **populärwissenschaftliche Veröffentlichung**. In gemeinverständlicher Form beleuchtet der Autor Themen und Ergebnisse der Verhaltensökonomie. Das Buch vermittelt strukturiert - 13 Abschnitte mit 55 verhaltensökonomischen Erkenntnissen im Spannungsbogen Berufseinstieg bis Vorstandsvorsitz – grundlegendes Wissen mit unmittelbarem Bezug zum Berufsleben und zu konkreten wirtschaftlichen Situationen. **55 kurze Geschichten** aus dem Berufs- und Wirtschaftsleben beschreiben jeweils Sachverhalte und Entscheidungssituationen sowie typische Verhaltensweisen, die vom Autor analysiert und interpretiert werden. Alles in allem eine spannende, erkenntnisreiche, nützliche und empfehlenswerte Lektüre.

Infobox 5

Biel: Nun sind unsere Leserinnen und Leser besonders gespannt.

Sutter: Gute Führungskräfte

- geben regelmäßig Feedback und sind ansprechbar.
- Sie geben Hinweise, wie man sich verbessern kann.
- Sie fördern die Karriere ihrer Mitarbeiter.
- Sie reden bei wichtigen Entscheidungen mit den Mitarbeitern – was nicht als Basisdemokratie missverstanden werden sollte, weil am Schluss die Führungskraft zu entscheiden hat; jedoch sollte sie zuhören und Mitarbeiter bei wichtigen Entscheidungen einbinden.
- Weiters sollten Führungskräfte auch in stressigen Situationen die Ruhe bewahren können.
- Und dann sollten sie ein vertrauensvolles Klima herstellen, dass sich Mitarbeiter auch trauen, auf Probleme oder Missstände hinweisen zu können, ohne deshalb selbst Probleme zu bekommen.

Führungskräfte, die diese Eigenschaften haben, haben zufriedener Mitarbeiter, die länger im Unternehmen bleiben. Und vor allem verlieren sie nicht jene Mitarbeiter, die fürs Unternehmen besonders wertvoll sind.

Biel: Zu guter Letzt: Wenn die Einflussfaktoren und die Treiber menschlichen Verhaltens besser bekannt und verstanden werden, könnten vorteilhafte Verhaltensweisen von Unternehmen und Mitarbeitenden stärker herangebildet und damit der Erfolg von Mitarbeitenden und Unternehmen gesteigert werden. Unter dem Aspekt „Fluch und Segen“ ist aber auch zu fragen: **Wie groß ist die Gefahr der bewussten bzw. gezielten Einflussnahme auf Menschen ohne deren Wissen oder auch gegen deren Willen mithilfe verhaltensökonomischer Erkenntnisse? Ist die Anwendung verhaltensökonomischer Erkenntnisse „immer gut“?**

Sutter: Wie ich vorhin schon sagte, **halte ich eine transparente Kommunikation für essenziell**. Manipulation wie in der Werbung halte ich in Unternehmen für kontraproduktiv. Wenn man Mitarbeiter manipuliert, dann führt das mittel- und langfristig **zu einem massiven Vertrauensverlust**. Und Vertrauensverlust ist in der Regel der Anfang vom Ende einer guten Beziehung. Angesichts des eklatanten Fachkräftemangels kann es sich ein Unternehmen auf Dauer gar nicht leisten, nicht ehrlich mit Mitarbeitern umzugehen.

Biel: Zum Abschluss möchte ich wichtige Erkenntnisgewinne und auch Überraschungen hervorheben, die ich diesem Interview verdanke.

- Als Fachjournalist bin ich mit der gebotenen kritischen Distanz in dieses Interview gegangen, zumal es auch viele kritische Stimmen gibt. Die nähere Beschäftigung und die Antworten haben mich jedoch voll und ganz überzeugt und mein Interesse an dieser Disziplin weiter gestärkt.
- Es kann vielfachen Nutzen stiften, verhaltensökonomische Erkenntnisse in der Fach- und Führungsarbeit und auch im eigenen Berufs- und Privatleben intensiver und bewusster zu berücksichtigen.
- Meinem Interviewpartner, Herrn Prof. Dr. Matthias Sutter, gilt ein ganz großer Dank dafür, dass dieses Interview in einer Weise abgelaufen ist, wie ich es selten erlebe. Sofern ich es persönlich sagen darf: Ein Interviewpartner, der nicht nur ganz viel von Verhaltensfragen versteht, sondern seine Erkenntnisse auch lebt. ■