

ERNST FEHR

# Mit warmem Herzen und kühlem Kopf

Er gilt als der Totengräber des „Homo oeconomicus“. Der Hirnforscher interessiert sich für das, was viele Ökonomen weglassen. Dazu schaut er in unsere Köpfe. Dort findet Fehr Ängste - und einen Sinn für Fairness. *Von Torsten Riecke*

**V**erdirbt Geld den Charakter? Das ist eine dieser ewigen und immer noch provokanten Fragen, die Ernst Fehr umtreiben. Zusammen mit zwei Kollegen hat der österreichische Ökonom kürzlich in einem aufsehenerregenden Experiment die Ehrlichkeit von 128 Probanden aus der Finanzbranche getestet und dabei herausgefunden, dass die Unternehmenskultur im Geldgewerbe die Banker tatsächlich zum Schummeln verführt. Der Volksmund hat also recht. „Es macht aber einen gewaltigen Unterschied, ob empirisch gewonnene Daten sprechen oder Vorurteile“, sagt Fehr und verrät damit zugleich seine Maxime als Wissenschaftler.

Wir sitzen hoch oben im Restaurant Uniturm der Züricher Universität und blicken auf See und Berge. Der Österreicher hängt an Zürich, wo er seit 1994 lehrt und forscht. Seine Stimme ist leise und passt gut zu seinen feinen Gesichtszügen. Und doch steht beides in Kontrast zu dem wissenschaftlichen Ehrgeiz - man könnte auch Neugierde sagen -, der aus fast jedem seiner Worte spricht.

Die Wirklichkeit sei viel komplizierter, als die Modellwelt der Ökonomie uns wahr machen wolle, sagt der 58-Jährige. „Da wird viel weggelassen, was im Leben eine wichtige Rolle spielt.“ Gefühle wie Angst zum Beispiel oder soziale Normen wie Fairness. Fehr ist diesem Weggelassenen, das viele Volkswirte gar nicht mehr wahrnehmen, seit Jahrzehnten auf der Spur. In seiner Zunft gilt er inzwi-

schen als der „Totengräber des Homo oeconomicus“, welcher bekanntlich stets egoistisch und rational handelt.

Dass Fehr mit seiner Forschung dieses Fabelwesen aus der Modellwelt der herrschenden Ökonomie begraben hat, macht ihn zum vielleicht bedeutendsten, sicher aber zum forschungstärksten Ökonomen im deutschsprachigen Raum. Und es macht ihn seit Jahren zu einem heißen Anwärter auf den Wirtschaftsnobelpreis.

Auf der Spur sein heißt für den Forscher, den Sachen auf den Grund zu gehen. Dafür reist der Ökonom in den Urwald von Neuguinea, um herauszufinden, wie das Gleichheitsprinzip der dortigen Volksstämme jeden Leistungsanreiz untergräbt. Im Regenwald von Peru hat er dagegen Ureinwohner gefunden, die sich fast wie der „Homo oeconomicus“ verhalten.

Fehr ist überzeugt: Wer genau wissen will, warum sich Menschen mal egoistisch, mal fair und mal altruistisch verhalten oder warum sie manchmal vor Risikofreude sprühen und dann wieder ängstlich agieren, der muss ihre Gedanken lesen und in ihre Köpfe hineinschauen. Genau das macht der Forscher - und zwar durchaus im wörtlichen Sinne.

Jedes Jahr schleust der Ökonomie-Professor rund 5 000 Probanden für psychologische Experimente durch sein Forschungslabor an der Universität Zürich. Dabei hat er zum Beispiel festgestellt, dass Menschen finanzielle Risiken scheuen, wenn man sie mit kleinen Elektroschocks in einen latenten Angstzu-

## Die größten Denker



Handelsblatt

Das Handelsblatt stellt in einer Serie die 25 bedeutendsten Denker unserer Zeit vor. Nächste Folge am 24. Februar: der Soziologe Wolfgang Streeck



Ernst Fehr: Der Wissenschaftler gilt seit Jahren als Anwärter auf den Wirtschaftsnobelpreis.

stand versetzt. Auch die Wirkung von Hormonen auf Anlageentscheidungen hat Fehr schon untersucht. Nachdenklich macht seine in einem Großversuch belegte Erkenntnis, dass Führungspersonen in Firmen selbst dann ihre Macht nicht mit anderen teilen wollen, wenn sie damit das Ergebnis ihres Unternehmens verbessern könnten. Die Folge dieses Führungsmangels: Frustrierte Mitarbeiter stellen ihre Eigeninitiative ein.

**B**esonders stolz ist Fehr auf den Gehirnschanner in seinem Labor. Es sei schon sehr schwierig gewesen, den Mediziner klarzumachen, dass ihre teuren Geräte (Kostenpunkt: circa fünf Millionen Franken) nicht im Dienste der Medizin, sondern der Ökonomie stehen sollen. Mit Hilfe des High-Tech-Equipments ist es ihm gelungen, eine Hirnregion zu lokalisieren, die die Einhaltung sozialer Normen steuert. Manchmal durchleuchtet Fehr mit dem Hirnschanner auch schon mal den Kopf eines Managers auf der Suche nach Gier und Wahhaftigkeit. „In Zukunft wird man jeden CEO in die Röhre stecken, bevor man ihn anstellt“, hat der Wissenschaftler einmal scherzhaft vor verdutzten Vertretern der Schweizer Wirtschaftselite gesagt.

Rufe von amerikanischen Elite-Unis in Harvard und Berkeley hat Fehr ausgeschlagen. Stattdessen will er die Universität am Limmat in die Topliga der ökonomischen Wissenstempel führen. Dafür hat der Ökonom eine Exzellenz-Stiftung gegründet, um noch mehr gute Wissenschaftler nach Zürich zu locken. Und er hat Erfolg: Die Universität ist die einzige Hochschule in der Welt, wo gleich drei Neurowissenschaftler am Ökonomie-Lehrstuhl arbeiten. „Das ist wie im Fußball, die Guten gehen dorthin, wo andere Gute sind“, sagt Fehr.

Der Bauernsohn aus dem Dorf Hörbranz am Bodensee hat in Wien Volkswirtschaftslehre studiert und dabei schnell bemerkt, dass die neoklassische Welt der Ökonomie erhebliche Lücken aufweist. „Ich hatte immer schon einen Hang zur Psychologie und fand das herrschende Paradigma der Ökonomie unzureichend“, erzählt Fehr. Antworten suchte er als Student in den Werken von Karl Marx, John Maynard Keynes und Sigmund Freud. Schon damals wollte Fehr nicht nur verstehen, wie die Wirtschaft wirklich funktioniert, er wollte sie auch verändern. „Ich schloss mich also der Studentengruppe ‚Roter Börsenkrach‘ an. Das waren allerdings keine linken Sektierer, wie Wilhelm Hegetsberger, ebenfalls RBK-Veteran und später Chef der Bank Austria, bemerkte, sondern ‚eigentlich Streber‘.“ Für den jungen Fehr war der Politbetrieb eine Managementschule. „Ich lernte, die Dinge in die Hand zu nehmen, mich zu organisieren.“ Das sollte sich später auszahlen.

Denn Fehr ist nicht nur ein exzellenter Wissenschaftler geworden, sondern auch ein außergewöhnlich erfolgreicher Forschungsmanager. Vor vier Jahren überzeugte er den damaligen Präsidenten der Schweizer Großbank UBS, Kaspar Villiger, ihm 100 Millionen Franken für seine Forschungsprojekte zu spenden. Sein Institut an der Züricher Universität hat er von Unternehmensberatern durchleuchten lassen, die ihm einen computerisierten Ablaufplan für den wissenschaftlichen Produktionsprozess erstellt haben. Selbst eine Forschungsmanagerin hat er eingestellt. „Ich habe extrem hohe Ansprüche an die Forschung und möchte nur Projekte machen, die wirklich spitze sind“, sagt er. Spitze, das heißt für Fehr, dass seine Studien in den angesehensten Fachzeitschriften der Welt zitiert werden. Der





Nik Hunger für Handelsblatt [M]

## VITA ERNST FEHR

**Der Österreicher** Fehr wurde am 21. Juni 1956 in Hard im Vorarlberg geboren. Obwohl er an der Universität Wien Volkswirtschaft studierte und dort auch promovierte und habilitierte, teilt er mit der berühmten „Österreichischen Schule“ allenfalls ein ausgeprägtes Interesse an Mikroökonomie. Seit 1994 lehrt und forscht der Ökonom an der Universität Zürich. Fehr ist verheiratet und hat zwei Kinder.

**Der Forscher** Fehr gilt weltweit als der führende Hirnforscher in der Ökonomie. Er ist ein Anhänger der experimentellen Wirtschaftsforschung und verbindet in seiner Arbeit psychologische, medizinische und ökonomische Erkenntnisse. Fehr ist der am meisten zitierte Ökonom aus dem deutschsprachigen Raum und gilt seit Jahren als Anwärter auf den Wirtschaftsnobelpreis.

Österreicher ist inzwischen einer der am meisten zitierten modernen Ökonomen der Welt.

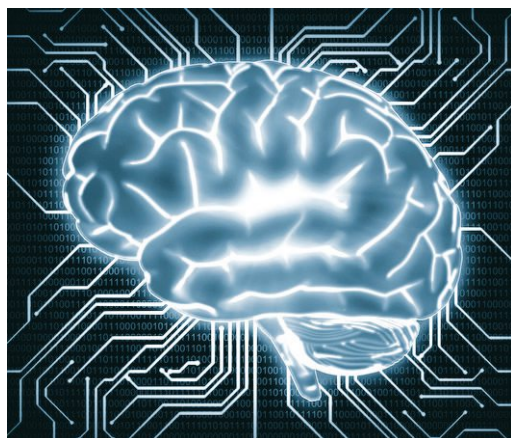
Seinem Bruder Gerhard hat er zu verdanken, dass sein Wissen auch der Praxis zugute kommt. Zusammen haben die beiden die Beratungsgesellschaft Fehr Advice gegründet. Dort finden die Kunden zum Beispiel Antwort auf Fragen, wie eine Firma durch soziale Normen ihre Reputation schützen kann oder wie Manager ihre menschliche Abneigung zu delegieren überwinden können. „Wir können sogar sagen, warum Menschen härter verhandeln, wenn sie auf einem harten Stuhl sitzen“, lacht Fehr.

In der Ökonomie betrachtet man die ungewöhnlichen Forschungen Fehrs mit gemischten Gefühlen. Verhaltensökonomien nehmen seine empirischen Erkenntnisse begierig auf, um damit das menschliche Verhalten in der Wirtschaftswelt besser erklären zu können. Besser jedenfalls, als es das neoklassische Dogma von „Homo oeconomicus“ vermag. Gerade nach der Finanzkrise ist das Interesse an alternativen Erklärungen gewachsen. Aber es gibt auch kräftigen Gegenwind für Fehr: „Es war nie das Ziel von Ökonomen“, kritisieren die beiden Princeton-Professoren Wolfgang Pesendorfer und Faruk Gul, „ihre Modelle mit Menschen aus Fleisch und Blut zu bevölkern.“ In ihrer Streitschrift mit dem provokanten Titel „The case for mindless economics“ brandmarken sie die Neuroökonomie Fehrs als eine Mischung aus „Sozialaktivismus“ und Moralphilosophie.

Fehr ficht das nicht an. Für den Österreicher ist seine Forschung ein Zeichen dafür, dass die Ökonomie eine „spannende und vibrierende Wissenschaft ist“. Er bestreitet nicht, dass es ihm auch um soziale Manipulation

geht: „Wir können ethisches Verhalten ändern und haben die Möglichkeiten dafür noch längst nicht ausgeschöpft“, sagt er. So hätten sich zwar viele Banken nach der Finanzkrise einen neuen Verhaltenskodex gegeben. Viel wichtiger sei es jedoch, das Verhalten der Einzelnen durch informelle Normen zu verändern. Man wisse aus der experimentellen Forschung, dass es bei Menschen durchaus eine freiwillige Kooperationsbereitschaft gebe, die sich nicht nur mit materiellen Anreizen aktivieren lasse.

Die Bürger ließen sich zum Beispiel leichter von einer Steuerreform überzeugen, wenn sie die Veränderung als gerecht wahrnahmen. Mitarbeiter machten freiwillig Überstunden für ihre Firma, wenn ihre Extraleistung durch den Chef anerkannt würde. Um seine Argumente zu verdeutlichen, greift Fehr zu Papier und Bleistift und stellt die Bereitschaft zur Kooperation in einem Achsendiagramm dar. Ganz will auch er nicht auf die Werkzeuge der Standard-Ökonomie verzichten.



**Menschliches Gehirn:** Fehr benutzt einen Gehirnschanner – im Dienst der Ökonomie.

Der „Gutmensch“ Fehr ist aber nicht so naiv, dass er allein auf das Gute im Menschen vertraut. Immer kommt es für ihn auf die konkreten Bedingungen an, in denen die Menschen leben, arbeiten und entscheiden. So hat der Verhaltensforscher festgestellt, dass es einen ausgeprägten Hang gibt, sogenannte „Trittbrettfahrer“ zu bestrafen, wenn sie die Kooperation einer Gruppe ausnutzen. Auch Belohnungen sieht Fehr nicht nur positiv. Der Ökonom teilt den Unmut über exzessive Managergehälter, auch wenn er die vorgeschlagenen Gegenmaßnahmen für „Empörungspolitik“ und kontraproduktiv hält. „Die Unternehmen sollten Leistungsziele und Zielgehälter für ihre Manager veröffentlichen. Wenn dann ein Vorstand sein Leistungsziel nicht erreicht, aber dennoch das volle Gehalt einstreicht, hat die Firma ein Problem“, schlägt der Ökonom vor.

Als Grenzgänger seiner Zunft will Fehr auch künftig die Grenzen der Erkenntnis austesten. „Es gibt eine große Frage für mich, die in den nächsten 30 Jahren die Forschung bestimmen wird: Wie werden wir zu den Persönlichkeiten, die wir sind? Warum ist jemand kooperativ und ein anderer egoistisch? Woher kommen unsere Präferenzen?“ Fehr nennt das die „Production of people and personalities“. Auch hier paart sich sein Erkenntnisinteresse mit dem Willen zur Veränderung. Und wieder sind es die Bedingungen, auf die der Hirnforscher Fehr Einfluss nehmen will, um die Welt ein wenig besser zu machen: „Wir wissen, dass frühkindliche Interventionen nicht nur effizient, sondern auch verteilungsgerecht sind“, sagt er. Der Mensch brauche ein warmes Herz und einen kühlen Kopf, hat er einmal gesagt.

Besser lässt sich Ernst Fehr nicht beschreiben.

## ZITATE DES DENKERS

Es macht einen Unterschied, ob empirische Daten sprechen oder Vorurteile.

In der Modellwelt der Ökonomie wird viel weggelassen, was im Leben eine wichtige Rolle spielt.

Ich habe extrem hohe Ansprüche an die Forschung und möchte nur Projekte machen, die wirklich spitze sind.

Wir können ethisches Verhalten ändern und haben die Möglichkeiten dafür noch längst nicht ausgeschöpft.

Die große Zukunftsfrage für mich ist: Wie werden wir zu den Persönlichkeiten, die wir sind?