

# Wie werden wir, was wir sind?

Dass Zürichs Ökonomen heute zu den besten Europas gehören, ist auch Ernst Fehrs Verdienst. Nun tritt er als Institutsdirektor zurück, um die grossen Fragen des Lebens zu erforschen. **Von Marco Metzler**

**K**ürzerzutreten passt nicht zu Ernst Fehr. Der 58-Jährige ist einer der einflussreichsten Ökonomen. Jeden Oktober fällt sein Name als Mitfavorit für den Wirtschafts-Nobelpreis. Der Kritiker des *Homo oeconomicus* forscht und lehrt seit 1994 an der Uni Zürich und hat sowohl Verhaltens- wie auch Neuroökonomie mitgeprägt. Nach 16 Jahren als Direktor hat der Vorarlberger nun die Leitung des Instituts für Volkswirtschaftslehre der Universität Zürich abgegeben. «Damals waren wir im deutschsprachigen Raum ein mittelmässiges Institut. Als Direktor gab es nicht viel zu tun», sagt Fehr. «Heute ist die Aufgabe viel anspruchsvoller geworden, weil wir uns zu einem modernen, angelsächsischen und international kompetitiven Institut wandeln.» Mittlerweile gehöre man in Europa zu den Top fünf.

«Im Herzen sind wir alle Wissenschaftler und keine Manager», sagt Fehr, der zum Gespräch im hellblauen Hemd ohne Krawatte erscheint. Doch zuletzt war er während 80% seiner Zeit Manager - allein die Hälfte beanspruchte die Suche nach Personal. Für seine Leidenschaft - die Forschung - blieben nur 20%. Zu wenig, weshalb die «Last auf mehr Schultern» verteilt wurde: Seit Februar ist der 51-jährige Ökonometrie-Professor Rainer Winkelmann neuer Direktor. Der Deutsche, seit 2001 am Institut, will die «Exzellenz-Strategie» von Fehr weiterführen: Weltklasse-Professoren und -Doktoranden nach Zürich holen, sowie über Schenkungen und Spenden weiterwachsen. Fehr wird zum Stellvertreter.

## Empirische Revolution

Beiden ist gemein, dass sie Dogmen aus der volkswirtschaftlichen Theorie hinterfragen und einen interdisziplinären Ansatz pflegen. Beide wurden von der empirischen Revolution der Ökonomie geprägt. Bis in die 1970er Jahre war das Fach stark theorielastig. Doch dann begannen Forscher zu messen, wie sich die Realität von der Theorie unterscheidet.

Fehr hat schon während des Studiums der Volkswirtschaftslehre in Wien lieber Sigmund Freud als ökonomische Texte gelesen. Dann begann er in Laborexperimenten zu untersuchen, wie das reale Verhalten der Menschen vom rationalen Ideal abweicht. So konnte er etwa in seiner Fairness-Forschung zeigen, dass Menschen bereit sind, Kosten auf sich zu nehmen, um andere zu bestrafen, die sich als asoziale Trittbrettfahrer verhalten. Später baute er in Zürich die Neuroökonomie auf: Er steckte Versuchspersonen in einen Instituts-eigenen Gehirnschanner, um ihr Verhalten zu verstehen. Dabei dient ihm immer das Konzept des *Homo oeconomicus* - also ein vollkommen rationales Kunstwesen - als Null-Hypothese. Diese versucht er, immer wieder von neuem zu widerlegen. Sein Fazit: Wir Men-



Ernst Fehr und Rainer Winkelmann im Garten des Instituts für Volkswirtschaftslehre der Uni. (Zürich, 12. März 2015)

**«Wieso werden die einen soziale Individuen und die anderen zu Kriminellen? Wieso sind die einen grosszügig und die anderen egoistisch?»**

schen verhalten uns in weiten Bereichen zielgerichtet, aber nicht perfekt rational.

Winkelmann untersucht mit statistischen Methoden sogenannte Paneldaten: In Deutschland werden seit 1984 jährlich 12 000 deutsche Privathaushalte zu ihrer Situation befragt. Hierzulande gibt es das Schweizerische Haushaltspanel. So lassen sich immer dieselben Personen miteinander vergleichen. Damit konnte Winkelmann etwa belegen, dass sich Arbeitslosigkeit deutlich negativer auf die Zufriedenheit der Menschen auswirkt, als es der reine Lohnausfall erklären würde. «In der Theorie gibt es den Begriff Arbeitsleid, der besagt, dass Leute nicht gerne arbeiten. Das stimmt so nicht», sagt er.

Fehrs Lebenslauf ist 36 Seiten lang, Winkelmann kommt auf 7 Seiten. «Ich bin guter Durchschnitt. Ernst ist herausragend», sagt Winkelmann, der zum Treffen Veston und Krawatte angezogen hat. «Ich habe eine Sekretärin, die es sich zum Sport gemacht hat, mein CV zu betreuen», sagt Fehr schmunzelnd. Obwohl es ihm an Zeit fehlt, publiziert er mit seinem Team weiterhin in führenden wissenschaftlichen Zeitschriften. «Das liegt daran, dass ich dank sehr vielen Drittmitteln ein grosses Team gebildet habe und es mir gelungen ist, gute Leute anzuziehen», sagt Fehr, der sich heute als Forschungsmanager versteht. Er entwickelt mit den Mitarbeitern laufend neue Ideen, die diese dann im Labor testen.

## Zukunft der Ökonomie

Fehr will der Ökonomie auf kreative Art und Weise neue Antworten auf grosse gesellschaftliche Fragen entlocken. So ist die Rochade am Institut kein Kürzertreten, sondern ein ambitioniertes Anlaufholen. Das Fach will er in zwei Richtungen vorantreiben. Einerseits die wichtige Rolle von sozialen Normen verstehen und untersuchen, wie man den kulturellen Wandel in Gesellschaften und Unternehmen fördern kann. «Eine schlechte Firmenkultur oder eine korrupte Kultur unter Beamten ist schlecht für die ganze Gesellschaft.» Die Ökonomie soll hier Wege aufzeigen, wie sich dies verändern lasse.

Andererseits ist er überzeugt, dass die Frage, wie der Mensch zu dem wird, was er ist, künftig eine grosse Rolle spielen wird. «Wieso werden die einen soziale Individuen und die anderen zu Kriminellen? Wieso sind die einen

## Wirtschaftsprofessor Ernst Fehr

«Man kann die Leute auch subtiler steuern»

### Viele glauben, der Mensch sei von Natur aus egoistisch. Stimmen Sie dem zu?

Was heisst von Natur aus? Ich könnte auch sagen, der Mensch ist von Natur aus altruistisch, wenn ich Mütter sehe, die sich für ihre Kinder einsetzen, oder wenn Eltern in allen Gesellschaften viele Ressourcen opfern für die Kindererziehung - Zeit oder Einkommensausfall, wenn etwa die Mutter zu Hause bleibt. Dennoch würde ich nicht sagen, die Frau ist von Natur aus altruistisch. Der Mensch ist immer eine Mischung. Die Ökonomie ist fälschlicherweise davon ausgegangen, dass es nur Egoismus gibt. Mittlerweile wissen wir, dass das nicht stimmt. Unsere Experimente zeigen: Es gibt eine positive Zahlungsbereitschaft, anderen Leuten zu helfen, auch wenn diese nicht miteinander verwandt sind.

### Was hat das für Konsequenzen für die Wirtschaft?

Unternehmen scheitern, wenn sich die Mitarbeiter nicht gegen-

seitig helfen. Ich nehme an, Sie gehen auch oft zu einem Kollegen und fragen um Hilfe. In dem Fall bezahlen Sie ihm dafür nicht 20 Fr., sondern es ist ein Geben und Nehmen. Sie spekulieren auch nicht, dass Sie in Zukunft etwas zurückbekommen. Nein, wir helfen, weil wir freundschaftliche Beziehungen haben. Die wechselseitige Hilfestellung ist extrem produktivitätssteigernd.

### Braucht es eine Abkehr vom egoistischen Menschenbild?

Wir machen einfach Fehler, wenn wir altruistische Motive nicht berücksichtigen. Wir gestalten Organisationen falsch. Es kommt zu Fehlern in der Führung und bei der Entlohnung.

**Werden die Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomie in der Praxis angewendet, spricht man von «Nudge» - was so viel wie «Stups» bedeutet. Die Bürger werden dabei sanft in eine Richtung gelenkt. Ist das auch ein gutes Modell für die Schweiz?**

Es wäre Verschwendung, wenn die Politik und die Unternehmen nicht auf Einsichten aus der Verhaltensökonomie zurückgreifen würden. Das wird über kurz oder lang geschehen. Das Wissen, dass man das Verhalten der Leute nicht nur über Preismechanismen und Verbote steuern kann, sondern auch über psychologisch subtilere Mechanismen, muss sich verbreiten und verwendet werden.

### Braucht es dafür neue Gesetze?

Wie es geschieht, ist sekundär. Es würde schon reichen, wenn das Wissen in der öffentlichen Verwaltung und bei Unternehmen Verbreitung fände.

### Die Kritik an dem Ansatz lautet, dass Leute manipuliert werden.

Faktisch ist es so, dass man nicht nicht beeinflussen kann. Wenn ein Supermarkt entscheidet, dass er die Süßigkeiten an die Kasse stellt, führt dies dazu, dass der kleine Bub an der Hand seiner Mutter so lange danach schreit, bis sie die Nerven verliert und ihm

### «Wir machen einfach Fehler, wenn wir altruistische Motive nicht berücksichtigen.»

etwas kauft. Irgendetwas wird immer an dieser Kasse stehen. Ich kann die Dinge nicht unbeeinflusst lassen. Nicht handeln heisst auch handeln. Wenn die Regierung etwa eine Energiesteuer einführt, dann kauft eine Person an der Zapfsäule nicht weniger Benzin, weil die Regierung das will, sondern weil sie über den Preis beeinflusst wird. Es verändert das Verhalten; deswegen ist es aber noch keine Manipulation. Genauso wenig ist das Entfernen von Süßigkeiten von der Supermarktkasse eine Manipulation.

**Studien zeigen, dass Kinder, die schon früh hohe Selbstkontrolle zeigen, später mehr Erfolg im Leben haben. Sie haben einmal gesagt, es brauchte ein Schulfach «Geduld». Warum?**

Das war plakativ gemeint. Es braucht ein Wissen darum, wie die Lehrer die Selbstregulierungsfähigkeit der Kinder am besten stärken. Das versuchen die Lehrer von jeher - das fängt schon beim Stillsitzen und Zuhören an. Wenn Kinder nicht zuhören können, lernen sie nicht. Wir benötigen mehr Einsichten, wie man Selbstregulierungsfähigkeit schaffen kann, um das dann systematisch in die Ausbildung der Lehrer einfließen zu lassen.

### Was soll man denn künftig konkret unterrichten?

Wir führen eine Studie durch, für die wir mit Lehrern zusammen Techniken entwickelt haben, die Lehrern und Kindern helfen sollen, ihre Selbstregulierungsfähigkeit zu entwickeln. Diese werden nun getestet: Ein Gruppe von Schülern wurde mit diesen Techniken unterrichtet, eine Vergleichsgruppe nicht. So sieht man, ob es wirkt. Die Datenauswertung ist derzeit im Gange.

Interview: Marco Metzler

grosszügig und die anderen egoistisch? Wieso sind die einen geduldig und diszipliniert, während andere ihren Tagesablauf nicht planen können?» Fehr will ergründen, wie Eltern, Schule und Gesellschaft das Individuum prägen. Man wolle verstehen, wie die Präferenzen der Menschen entstehen. Diese seien in der Ökonomie immer als konstant und gegeben angenommen worden. «Nun ist die Zeit gekommen, dies zu hinterfragen», sagt Fehr. Antworten hat er noch keine parat. Sie werden nur schwer zu finden sein. Um etwa zu verstehen, wie sich ein mehr oder weniger au-

toritärer Erziehungsstil der Eltern auf die Kinder auswirkt, kann man diese nicht einfach auf verschiedene Eltern aufteilen. Experimente sind nicht möglich. Um dennoch neue Erkenntnisse zu gewinnen, wollen Fehr und Winkelmann experimentelle und statistische Methoden aus der Ökonometrie verknüpfen. Die Makroökonomie, der Arbeitsmarkt und die Wirtschaftsgeschichte sind am Zürcher Institut weitere Forschungsschwerpunkte. Daneben setzt man auch auf Entwicklungsökonomie. Diese beantwortet Fragen wie: Wieso sind Länder wie die Schweiz reich und andere

wie Mali arm? Welche politische Institutionen begünstigen die wirtschaftliche Entwicklung? «Weil wir als ältere Herrschaften nicht wissen, welche die grossen Fragen der Zukunft sind, verfolgen wir die Strategie, junge, gute Assistenzprofessoren zu berufen. Diese haben die Innovationskraft und die kreativen Visionen, um in zehn Jahren bei den wichtigen Fragen mitzuforschen», sagt Winkelmann. Um neue Erkenntnisse zu gewinnen, will er auf Big Data setzen und Prinzipien entwickeln, um die täglich anfallenden Datenfluten besser für die Forschung zu nutzen. Ökonomen könnten künftig Daten von sozialen Netzwerken oder Handy-Sensoren nutzen, um das Verhalten der Menschen zu studieren. «Da ist viel Raum für kreatives Unternehmertum in der Ökonomie», sagt Fehr.

Auch wenn er das Institut nicht mehr leitet, behält er wichtige Fäden in der Hand: Der von ihm gegründeten Excellence-Stiftung und dem UBS Center of Economics in Society steht er weiterhin vor. Dank der Grossbank verfügt das Institut neben kantonalen Steuergeldern zusätzlich über 100 Mio. Fr. für fünf neue Lehrstühle. Da der Vertrag anfangs geheim war, stand das Sponsoring in der Kritik. Seit er öffentlich ist, hat diese abgenommen.

Bisher wurden am UBS Center zwei Professoren berufen. Ende 2016 sollen die verbleibenden drei Lehrstühle besetzt sein. Doch die Suche gestaltet sich nicht einfach: 80% der Befragten lehnen einen Wechsel ab. Das sei an Universitäten wie dem MIT in Boston nicht anders. Doch junge amerikanische Forscher

**In Zahlen**

**1.** Auf diesem Rang lag das Institut 2013 im deutschsprachigen Raum bei Top-Publikationen laut dem «Handelsblatt». Europaweit kam es laut Tilburg-Ranking auf Rang fünf.

**100 Mio. Fr.** schenkte die UBS dem Institut 2012 zur Schaffung fünf neuer Lehrstühle.

folgen durchaus dem Ruf nach Zürich. Dem Institut ist es gelungen, je einen Assistenzprofessor aus Princeton und Chicago zu berufen. So pflegt Fehr auch sein internationales Netzwerk, etwa zu Nobelpreisträger James Heckman, der in Chicago forscht und auch im Beirat des UBS Center sitzt.

Dass Fehr so viele Forschungsmittel auf sich vereint, sorgt an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und an der Universität auch für Neid und Missgunst bei Kollegen, was verschiedene Quellen bestätigen. Doch der Erfolg gibt Fehr recht - und er wird mehr Erfolg nach sich ziehen. Denn die finanziellen Mittel erlauben es dem Institut, künftig ein noch grösseres Rad zu drehen. «Wenn wir gute Professoren berufen, die selbst wieder in der Lage sind, Drittmittel zu generieren, wird das zum Selbstläufer», sagt Winkelmann.

Schliesslich betreibt Fehr mit seinem Bruder Gerhard die Beratungsfirma Fehr Advice, die etwa Banken hilft, mittels Verhaltensökonomie bessere Bonusprogramme zu entwerfen. Ein populärwissenschaftliches Buch schreiben will Fehr noch nicht. «In ein paar Jahren vielleicht.» Er habe mehrere Buchverträge bisher nicht erfüllt. Den Gedanken an den Nobelpreis versucht er zu verdrängen. «Ich wäre ein komischer Mensch, wenn ich mich nicht geehrt fühlen würde.» Aber sobald er aus extrinsischen Motiven forsche, mache es ihm keinen Spass mehr.

Für den Fototermin nimmt sich Direktor Winkelmann schliesslich ein Vorbild an Fehr und legt Veston und Krawatte ab.

**Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Zürich**

**1000 Bewerber für 15 Doktorandenstellen**

Vor einem Jahr sind die 210 Mitarbeiter des Instituts in ein grosses Gebäude neben der Universität gezogen. Unter ihnen sind 24 Professoren und Assistenzprofessoren sowie 66 Doktoranden. Ende 2016 werden es an die 30 Professoren sein. Im

Februar hat Rainer Winkelmann die Leitung des Instituts von Ernst Fehr übernommen. Er will die Strategie weiterführen, konsequent Weltklasse-Personal berufen und die Modernisierung nach angelsächsischem Vorbild weitertreiben. Schwerpunkte

liegen auf der Mikro- und Makroökonomie sowie der experimentellen Verhaltens- und Neuroökonomie. Geld ist vorhanden: Neben den kantonalen Geldern schenkte die UBS dem Institut 100 Mio. Fr. Für die jährlichen 12 bis 15 neuen Doktorandenstellen haben sich

dieses Jahr über 1000 Leute aus aller Welt per Online-Tool beworben. Letztes Jahr waren es erst 350 Bewerbungen. Ab Herbstsemester 2016 wird das Institut das Nebenfach Verhaltensökonomie auf Master-Stufe einführen. (mtz.)

**Verliebt in den Frühling.**  
Unterwegs zuhause.

**SBB CFF FFS**

HENRIQUE ♥ VANESSA  
ANNEMARIE ♥ SEPP  
AYMI ♥ ROBERT  
RUEDI ♥ ROSMARIE  
IVES ♥ ALEXANDRA  
SAMANTHA ♥ KNUDEL  
PHILIP ♥ LEILA ♥ LANA  
REHMANN ♥ VANESSA  
MARC ♥ MICHELLE  
HANS-RUDOLF ♥ CLARIE  
EVELINE ♥ ALESSIA  
MONIKA ♥ SARAH  
JULIEN ♥ RAPHAEL  
FLURINA ♥ NOEL  
LUCO ♥ IRIS  
MAX ♥ HILLAWY  
SAFKAN ♥ MERVE  
RAPHAEL ♥ LARI  
ALIDA ♥ ANDRES  
PAOLA ♥ ABRAHAM  
FLIP ♥ LOTTE  
VALENTIN ♥ SILVIA  
PASQUAL ♥ LENNI  
CHRIS ♥ KARSTEN  
DOMINIK ♥ JANINE  
SACHA ♥ KATRIEN  
HANNAH ♥ LEONARD  
IRFAN ♥ EVELYN