

Wirtschaftskommentar	Kampf ums Kollektiv	129
Assekuranz aktuell	Was wird aus der Lebensversicherung?	131
	Lloyd's und EU	131
	Lebensversicherung: Neuer Kriegsschauplatz Teilkollektivierung	132
	Solvency II: Verschieben oder Teile vorziehen?	133
	Frauen in Führung?	133
	BU in der Sackgasse	134
	Kasko für e-Bike-Akkus	134
	Klinik-Haftpflicht: Schäden selbst regulieren	135
	Online im "war for talents" bestehen	135
	Qualität im Firmen- und Industriegeschäft	135
Assekuranz Fragebogen	Dr. Torsten Oletzky	136
Krankenversicherung	Immer noch großes Potenzial für Kranken-Zusatzversicherungen Starkes Interesse der Deutschen an Arbeitgeber-Zuschuss	137
	Zweitmeinung bei Krebs	137
	PKV und Ärzte im Zweckbündnis	138
	bKV: Potenzial noch kaum erschlossen	138
	Geschäftsfeld Betriebliches Gesundheitsmanagement	138
Kommunikation	Rainer Möller Reputation als Erfolgs- und Wertschöpfungsfaktor in der Versicherungswirtschaft	139
Vertrieb	Maximilian Jetzlsperger Risikoeinschätzung und Versicherungsbedarf von Selbstständigen	142
	Maklerv Verbände kooperieren in der bKV	143
	Prof. Dr. Hans Jürgen Ott Nicht (nur) Geld macht Versicherungsvermittler glücklich	144
Informationstechnologie	Wolfgang A. Eck Mobil und viel IT-Trends in der Versicherungswirtschaft	147
	Dieter Loewe / Christian Heymann IT als Treiber für Versicherungsinnovation am Beispiel "Pay-per-Use"	149
	Axel Kock Versicherer brauchen flexible und automatisierte Prozesse	153
	Dr. Thorsten Völkel / Dr. Hubertus von Poser SEPA-Umstellung: Versicherungswirtschaft hinkt hinterher Zunehmende Anwendungsschwierigkeiten erfordern eine Überarbeitung der Testverfahren ...	154
Gesellschaften	Allianz	156
	Direct Line	156
	Hannover Rück	157
	Signal Iduna	157
	Stuttgarter	157
	Swiss Re	158
	Towers Watson	159
	Willis	159
Bücher	159
Impressum	160
Jubiläen	3. US

Prof. Dr. Hans Jürgen Ott

Nicht (nur) Geld macht Versicherungsvermittler glücklich

Interessenkonflikte von Vermittlern und das daraus abgeleitete Schutzbedürfnis des Kunden sind das Hauptmotiv aller Regulierungsbemühungen, die in der jüngsten Vergangenheit aus Brüssel kamen - einschließlich derjenigen, die in der nächsten Zukunft zu erwarten sind (insbesondere IMD2). Unterstellt wird, dass Provisionen und Courtagen das Handeln von Vermittlern entscheidend bestimmen und nicht die Bedürfnisse des Kunden. Dass unter den etwa 250.000 Vermittlern in Deutschland Vermittler sind, die diesem Bild entsprechen, ist selbstverständlich; es wäre rein statistisch absolut unwahrscheinlich, wenn dem nicht so wäre und die Branche würde sich fundamental von anderen Branchen unterscheiden, wo es eben auch Menschen gibt, die Kundenbedürfnisse ihren eigenen Einkommensmaximierung unterordnen. Aber ist (rücksichtslose) Einkommensmaximierung wirklich bei der Mehrzahl aller Vermittler das Hauptmotiv des Handelns, wie es die Regulierungsintensität vermuten lässt?

Wenn man unterstellt, dass Menschen vernünftig handeln, dann tun sie das, was sie glücklich macht. Doch was macht Menschen glücklich - und ist es insbesondere Geld, was sie glücklich macht? Dieser Frage soll in den folgenden beiden Beiträgen der Artikelserie „Anstand macht glücklich, Glück macht erfolgreich“ nachgegangen werden. (S. auch den Eröffnungartikel „Anstand im Versicherungsbetrieb: Genügt ein Ehrenkodex?“, ZfV 4/13.) Im vorliegenden Beitrag werden wir uns den evolutions- und neurobiologischen Bestimmungsfaktoren des Glücks widmen und die Erkenntnisse daraus auf Versicherungsvermittler anwenden; im nächsten Beitrag widmen wir uns den psychologischen, philosophischen und ökonomischen Bestimmungsfaktoren. Dabei wird klar, dass bei Vermittlern Geld längst nicht die Rolle spielt, die ihm attestiert wird. Es wird Zeit, dass der Gesetzgeber und auch die Vertriebssteuerung umdenken.

„Glück ist ein Hochgefühl, das vom Wunsch nach Fortdauer gekennzeichnet ist, solange es andauert, und vom Wunsch nach Wiederkehr, wenn man sich seiner erinnert“¹. Glück ist ein als positiv empfundenen Gefühl der Freude und kann mit Begriffen beschrieben werden wie Begeisterung, Entzücken, Euphorie, Fröhlichkeit, Frohsinn, Hochstimmung, Jubel, Seligkeit, Spaß, Vergnügen, Vergnügtheit, Wohlgefallen oder Wonne². Glück ist also ein Gefühlszustand, den anzustreben sich für jeden Menschen lohnt; es sollte für rational handelnde Menschen die Triebfeder und die Grundlage des Handelns sein.

Hier (und auch im darauf folgenden Beitrag in dieser Zeitschrift) werden Ansätze aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen vorgestellt, wie dieses Glücksgefühl erreicht werden kann. Wenngleich die Ausgangspunkte vollkommen unterschiedlich sind, so sind doch die Konsequenzen daraus recht ähnlich und bieten ein Bild, das Ansatzpunkte für Maßnahmen liefert, um dieses Glücksgefühl bei Versicherungsvermittlern zu erreichen bzw. zu steigern.

Evolutionsbiologische Grundlagen des Glücks

Glück, so der Evolutionsbiologe Felix von Cube, ist ein Gefühl, das sich einstellt, wenn Triebe befriedigt werden. Dieses Glücksgefühl ist der Antriebsmechanismus, der den Trieb erst entstehen lässt; das Glücksgefühl überkompensiert die Anstrengung und die Gefahr, die normalerweise mit der Befriedigung des Triebes verbunden sind³.

Triebe und die Entstehung des Glücksgefühls hat der Mensch im Laufe des Evolutionsprozesses entwickelt, um sich selbst zu einem Verhalten zu zwingen, das das eigene Überleben, das der sozialen Gruppe, des Stammes und der gesamten Art bestmöglich sichert. „Mit Trieben ausgestattete Lebewesen finden sich nicht mit einer vorliegenden Mangelsituation ab, sondern suchen eine günstigere Umwelt auf“ und sichern sich so das Überleben. Diese Überlebensstrategie war keine bewusst gewählte Strategie; dem Evolutionsprinzip gemäß haben vielmehr diejenigen Lebewesen überlebt, die dieses Verhalten gezeigt haben - und nur diejenigen konnten ihre Gene und damit dieses Verhalten weiter vererben.

Nach von Cube, der seine Erkenntnisse maßgeblich auf die Forschungen des Verhaltensforschers Konrad Lorenz stützt, sind fünf Triebe maßgeblich⁴:

1. Nahrungstrieb, der einem Individuum das biologische Überleben sichert.
2. Bindungstrieb, der dazu führt, dass man Liebe, Geborgenheit und Wohlfühlen in einer Gruppe dem Alleinsein vorzieht; dies sichert einer sozialen Gemeinschaft das Überleben.
3. Sexualtrieb, der einer gesamten Art das Überleben sichert.
4. Neugiertrieb bzw. Sicherheitstrieb, der dazu antreibt, Unsicherheit („Was ist das?“; „Wie funktioniert das?“; „Was ist hinter den Bergen?“) in Sicherheit („Das kenne ich!“) umzuwandeln - vorausgesetzt, man hat das Gefühl, es auch schaffen zu können. Sicherheit wiederum ist

die Grundvoraussetzung für das Überleben; Handlungen, die ein Mehr an Sicherheit bringen, sind evolutionär wertvoll. Der das Lernen bestimmende Neugier-Trieb führt auch dazu, dass das individuelle Kompetenzniveau steigt und sich das Individuum in einer neuen Umwelt möglichst schnell zu Recht findet.

5. Aggressionstrieb, der dafür verantwortlich ist, dass man gewinnen will, eine Anstrengung meistert, andere - oder auch sich selbst - besiegt; dies führt dazu, dass der Sieger, also der Stärkste, Beste oder Klügste, seine Gene bevorzugt weiter vererben kann und dadurch das Kompetenzniveau der sozialen Gemeinschaft insgesamt steigert.

Glücklich ist danach ein Mensch, der seine Triebe befriedigen kann. d. h. der seine ausreichend zu essen und zu trinken hat (1), in einer sozialen Gemeinschaft integriert ist und Freundschaft, Liebe und Anerkennung genießt (2), ein ausgeglichenes Sexualleben führt (3), sich sicher fühlt und beständig lernen will (4) und der Erfolgserlebnisse hat und besser ist als andere (5).

Ein Versicherungsvermittler ist dementsprechend glücklich, wenn er sozial, finan-

Prof. Dr. Hans Jürgen Ott

Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Heidenheim, Studiengang BWL-Versicherung, Versicherungsvertrieb und Finanzberatung; imari Zentrum für innovative Marketingsysteme und Risikomanagement. Der Autor dankt dem Neurobiologen Dr. Maximilian Gahr, Universität Ulm, für seine konstruktiven Anmerkungen.

ziell und gesundheitlich abgesichert ist, d.h. ein Einkommen erzielt, das seinen Lebensunterhalt und den seiner Familie sichert, wenn er ein erfülltes Familienleben sowie einen Freundeskreis hat, wenn er vom Kunden und von anderen Kollegen Anerkennung genießt, wenn er über die wesentlichen aktuellen Marktentwicklungen auf dem neuesten Stand ist und wenn er in seinem Beruf erfolgreich ist, d.h. Vertriebsziele besser als Kollegen erfüllt und eher skeptische Kunden überzeugt.

Triebe führen damit zu Verhaltensweisen, die für das Überleben eines Individuums, einer Gruppe bzw. einer Art notwendig sind. Da sie in unsere Gene „eingebrennt“ wurden, haben sie im Zeitablauf Bestand. Da mit genau diesen Verhaltensweisen oft unangenehme oder gefährliche Konsequenzen verbunden sind (Kampf, Eroberung,...), hat der (evolutionär fitte) Mensch ein Belohnungssystem für solche Verhaltensweisen entwickelt, das ebenfalls genetisch verankert wurde.

Neurobiologische Grundlagen des Glücks

Auch wenn in besonders glücklichen Situationen „der Bauch kribbelt“, entsteht das Glücks-Gefühl doch im Gehirn. Das Bauchkribbeln ist lediglich eine Folge von neurologischen Vorgängen - über eine Reizung des Sympathikus-Nervs und eine verstärkte Durchblutung der Bauchorgane als Folge verstärkter Bildung des Neurotransmitters Dopamin⁵. Da Glück im Gehirn entsteht, dann liegt es nahe, zu untersuchen, welche Gehirnstrukturen und welche neurologischen Vorgänge zum Entstehen des Glücksgefühls beitragen.

In erster Linie entsteht das Glücksgefühl im limbischen System, einer Region im Mittelhirn. Insbesondere das mesolimbische System, als Teil des limbischen Systems, wird als „Belohnungszentrum“ bezeichnet; dies ist der Ort, an dem (positive) Emotionen entstehen. Im Ventralen Tegmentum, einer Teilregion dieses Belohnungssystems, befinden sich Nervenzellen, die den Neurotransmitter Dopamin produzieren und an andere Hirnstrukturen weitergeben.

Dopamin ermöglicht die Wahrnehmungsfähigkeit, fördert Lern- und Gedächtnisvorgänge und sorgt dafür, dass man immer wieder Situationen anstrebt, die Glücksgefühl hervorrufen⁶, ist also die neu-

rologische Basis des Verstärkungslernens. Dopamin führt aber auch, wenn es in zu starker Konzentration vorliegt, zu Angstzuständen, Konzentrations- und Aufmerksamkeitsstörungen und sogar zu Schizophrenie und anderen Psychosen⁷.

Teil des limbischen Systems ist der Nucleus Accumbens, der wiederum über Dopamin die Hirnregion Hypothalamus dazu anregt, opiumähnliche Botenstoffe, die Beta-Endorphine, zu produzieren und über die Hypophyse ins Frontalhirn auszuschütten, wo wiederum die Funktionszentren für das Sprechen, Denken, Hören oder Gedächtnis aktiviert werden. Endorphine („endogene Morphine“) sind vom Körper selbst produzierte Substanzen mit Eigenschaften, die denen von Morphinum ähnlich sind. Endorphine vermitteln Genussgefühle, lindern Schmerzen und wirken angstlösend; sie erzeugen Mögen, Gefallen und Vergnügen, ja sogar Euphorie bis hin zum Rausch.

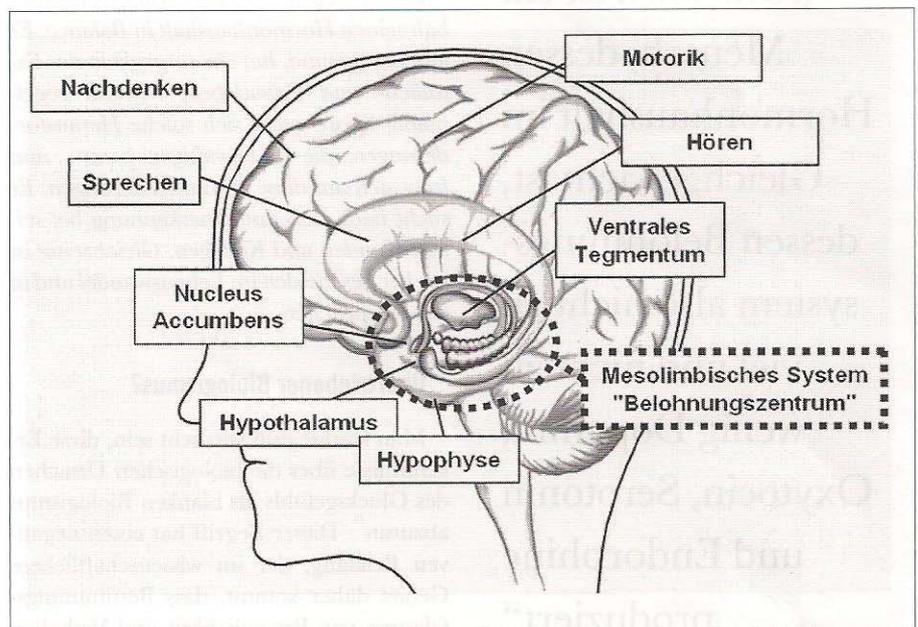
Sie sind aber auch verantwortlich für Sucht und Abhängigkeit und haben ähnliche Wirkungen wie extern zugeführte Opiatdrogen (Opium, Kokain oder Morphinum, aber auch Alkohol oder Nikotin). In einem Rückkopplungsprozess führen Endorphine dazu, dass die Bildung der Stresshormone Noradrenalin und Adrenalin gehemmt und die Wirkung von Dopamin verstärkt wird; damit wird das Belohnungszentrum noch aktiver.

Wie schnell aus diesem Rückkopplungsprozess Suchtverhalten entsteht, zeigten schon 1954 Olds und Milner; sie pflanzten Elektroden in das Gehirn von Ratten ein, über die der Nucleus Accumbens elektrisch stimuliert werden konnte. Hatten die Ratten gelernt, diese Impulse selbst auszulösen, so wurden sie schnell süchtig nach dem Knopfdruck. Diese Sucht ging sogar so weit, dass die Ratten selbst äußerst schmerzhaft Stromstöße in Kauf nahmen, nur um an ihren ersehnten Schalter zu kommen und sich zu stimulieren. Manche Tiere vergaßen zu essen und zu trinken und starben vor lauter Knopfdrücken⁸.

Im Hypothalamus produzierte und über die Hypophyse weiter gegebene Botenstoffe aktivieren die Freisetzung weiterer Hormone wie Testosteron und Östrogene, die wiederum typische Verhaltensweisen von Männern bzw. Frauen hervorrufen. Unter diesen Hormonen ist auch das vertrauensbildende „Sozial-“ Hormon Oxytocin; es bewirkt beim Menschen Gefühle wie Liebe, Vertrauen, Kooperationsbereitschaft, partnerschaftlicher Fairness, Treue und Edelsinn. Es macht vertrauensselig und hat eine beruhigende und deeskalierende Wirkung bei Freunden und Familie, macht jedoch gleichzeitig aggressiv gegenüber Fremden⁹.

Am Entstehen des Glücksgefühls sind eine Reihe weiterer Hormone und Neurotransmitter direkt oder indirekt beteiligt; darunter ist insbesondere der „Stimmungsaufheller“

Abbildung: Das Belohnungszentrum: Der biologische Ort des Glücksgefühls



Serotonin. Dieses Hormon führt zu einer Hemmung der Impulsivität, der Angst und des aggressiven Verhaltens; es vermittelt das Gefühl der Gelassenheit, Ausgeglichenheit, der inneren Ruhe und Zufriedenheit¹⁰. Ein Mangel an Serotonin kann zu depressiven Verstimmungen, behandlungsbedürftiger Schüchternheit, Sozialphobie, Angststörungen, Depression, zorniger Feindseligkeit, Aggressivität, zwanghaften Wiederholungsstörungen und sogar Suizid führen. Auch bei Serotonin hat eine zu hohe Konzentration ebenfalls negative Wirkungen wie beispielsweise Migräneattacken, Reizdarm oder Bluthochdruck¹¹. Kaffee hemmt übrigens die Bildung von Serotonin, wogegen intensiv betriebener Sport sowie Licht die Bildung von Serotonin anregt¹².

Glücklich ist danach ein Mensch, dessen Hormonhaushalt im Gleichgewicht ist, dessen Belohnungssystem also nicht zu viel und nicht zu wenig Dopamin, Oxytocin, Serotonin und Endorphine produziert; das Nervensystem und die Gehirnfunktionen müssen organisch intakt sein. Eine glückserhöhende Auswirkung auf diesen Hormonhaushalt hat neben der Ernährung (als „Lieferant“ der Bausteine dieser Substanzen) regelmäßiger Ausgleichssport vor allem bei Sonnenlicht - wogegen Extremsport (über eine verstärkte Produktion von Stresshormonen wie Cortisol und Adrenalin) eher negative Emotionen bewirkt. Herzhaftes Lachen, Humor, Zärtlichkeiten und insbesondere Lob und Anerkennung aktivieren das Belohnungszentrum¹³.

„Glücklich ist ein Mensch, dessen Hormonhaushalt im Gleichgewicht ist, dessen Belohnungssystem also nicht zu viel und nicht zu wenig Dopamin, Oxytocin, Serotonin und Endorphine produziert“

Dopamin sorgt im Gehirn dafür, dass sich bei Lob und Anerkennung das Erfolgserlebnis ins Gedächtnis einprägt. Wenn zu erwarten ist, dass man Herausforderungen meistert und sich darauf freut, dann erhöhen auch Leistungsanforderungen wie z.B. berufliche Herausforderungen das Glücksgefühl. Diese Vorfreude führt zu vermehrter Produktion von Dopamin und damit von Endorphinen¹⁴.

Für ein intensives Glücksgefühl ist aber nicht so sehr der absolute Spiegel des im Umlauf befindlichen Dopamins verantwortlich, sondern in erster Linie die (Neu-)Bildung von Dopamin und damit eine Erhöhung dieses Dopaminspiegels. Eine Reduktion des Dopaminspiegels (d.h. eine unterbleibende Neubildung) dagegen wird als unangenehm empfunden.

Im diesem Zusammenhang ist aber der „loss aversion“-Effekt bekannt¹⁵; gemeint ist damit die Asymmetrie der Wirkung von Dopamin-Reduktion und Dopamin-Bildung. Eine Erhöhung des Dopamin-Spiegels wird als positiv empfunden, ein Absenken um „den gleichen Betrag“ (sofern man das messen könnte) wird aber als ungleich stärker negativ empfunden. Wenn man es also schafft, einen niedrigeren Dopamin-Spiegel zu halten, dann schafft man sich damit mehr Möglichkeiten zur Erhöhung dieses Spiegels, ohne dass die negativen Folgen eines zu hohen Dopaminniveaus in Kauf genommen werden müssen. Bescheidenheit in den Ansprüchen bewirkt hierdurch, dass auch kleine positive Erlebnisse als positiv wahrgenommen werden.

Ein glücklicher Versicherungsvermittler hält seinen Hormonhaushalt in Balance. Er lebt also gesund, hat ein ausgeglichenes Familien- und Privatleben, betreibt regelmäßig Sport, sucht sich solche Herausforderungen, die er bewältigen kann - und freut sich auf diese Herausforderungen. Er sucht nach Lob und Anerkennung bei seinen Kunden und Kollegen. Gleichzeitig ist er eher bescheiden im Lebenswandel und in den Ansprüchen.

Übertriebener Biologismus?

Man könnte nun versucht sein, diese Erkenntnisse über die biologischen Ursachen des Glücksgefühls als blanken Biologismus abzutun¹⁶. Dieser Begriff hat einen negativen Beiklang, der im wissenschaftlichem Gebiet daher kommt, dass Bestimmungsfaktoren von Persönlichkeit und Verhalten

ausschließlich auf biologische Komponenten reduziert werden und (ohne schlüssige wissenschaftliche Begründung) soziale, gesellschaftliche, ökonomische oder politische Faktoren ausgeklammert werden.

Der negative Beiklang könnte aber auch aus einer Angst heraus kommen, dass das eigene Verhalten direkt über biologische Mechanismen beeinflusst werden könnte – ohne dass man dies merkt und ohne dass man sich dagegen wehren kann. Dass man vom praktischen Einsatz solcher Mechanismen nicht mehr weit entfernt ist, zeigt ein Körperspray mit dem Namen Liquid Trust¹⁷, das Oxytocin enthält (s. oben). Wenn damit beispielsweise in einem Verkaufsgespräch der Berater seinen Hals und seine Hand besprüht, nimmt der Kunde dieses Hormon über die Nase auf. Dass es (sofort) wirkt und den Kunden vertrauensselig, gefügig und damit abschlussbereit macht, berichten Anwender glaubhaft.

Wenn solche Mechanismen im Versicherungs- und Finanzvertrieb Fuß fassen sollten, dann erweist sich übrigens die ganze Diskussion um Transparenz als Nebenkriegsschauplatz.

¹ <http://de.wikipedia.org/wiki/Gl%C3%BCck>

² <http://www.openthesaurus.de/synonyme/Freude>

³ http://www.hnf.de/veranstaltungen/paderborner_podium/06_Lebenskunst_im_21_Jahrhundert/Vortrag_Prof._Dr._Felix_von_Cube.asp

⁴ Cube F.v.: *Lust an Leistung - Die Naturgesetze der Führung*; Piper. München (1. Auflage 1998, 12. Auflage 2005).

⁵ <http://www.medizininfo.de/sucht/ursachen/dopamin.shtml>

⁶ http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2003/1498/pdf/Disertation_Giertler.pdf

⁷ <http://www.gesundheit.de/krankheiten/psyche-und-sucht/dopamin>

⁸ Olds, J. & P. Milner: *Positive reinforcement produced by electrical stimulation of septal area and other regions of rat brain*. J. Comp. Physiol. Psychol. 47 (1954) 419-427.

⁹ <http://de.wikipedia.org/wiki/Oxytocin>

¹⁰ <http://www.gluecksforschung.de/Botenstoffe.htm>

¹¹ <http://www.onmeda.de/lexika/anatomie/serotonin-serotoninmangel-und-serotoninueberschuss-16653-4.html>

¹² <http://www.zentrum-der-gesundheit.de/serotonin-ia.html>

¹³ <http://www.uni-graz.at/dips/fink/lehre/psychophysiology/Humor%20Belohnungszentrum.pdf>

¹⁴ Münchhausen M.v.: *Die sieben Lügenmärchen von der Arbeit: Und was Sie im Job wirklich erfolgreich macht*. Campus Verlag, 2010

¹⁵ Tom S.M., Fox C.R., Trepel C., Poldrack R.A.: *The neural basis of loss aversion in decision-making under risk*. In: Science. 2007 Jan 26;315(5811):515-8

¹⁶ <http://de.wikipedia.org/wiki/Biologismus>

¹⁷ http://www.kentare.de/product_info.php/info/p65_Liquid-Trust---Oxytocin-7-5-ml-.html