

**sendhil mullainathan
eldar shafir**

knappheit

campus

inhalt

| | |
|--|----|
| einleitung | 9 |
| Was Knappheit in unseren Köpfen anrichtet | 13 |
| Ökonomie: die ursprüngliche Wissenschaft von der Knappheit | 20 |
| Eine Einladung | 25 |
| | |
| teil I | |
| knappheit beherrscht unser denken | 27 |
| | |
| 1.fokussierung und tunnelblick | 29 |
| | |
| Das Letzte herausholen | 31 |
| Die Fokus-Dividende | 35 |
| Tunnelblick und Betriebsblindheit | 38 |
| Der Prozess des Ausblendens | 41 |
| Die Tunnelsteuer | 48 |
| | |
| 2.bandbreite und kognitive fähigkeiten | 53 |
| | |
| Lärm von außen, Lärm von innen | 56 |
| Kognitive Kapazität | 63 |
| Exekutive Kontrolle | 68 |
| Säen und Ernten | 72 |
| Andere Formen der Knappheit | 77 |
| Knappheit und Sorgen | 80 |
| Beschneidung der Bandbreite | 82 |

teil II

| | |
|------------------------------------|-----|
| knappheit erzeugt knappheit | 85 |
| 3.stauraum im kofferr | 87 |
| Kompromissdenken | 88 |
| Reserven, Rücklagen und Puffer | 91 |
| Arme Bienen, reiche Wespen | 93 |
| Was uns Reserven einbringen | 95 |
| Viel Platz für Fehler | 98 |
| Knappheit und Reserven | 105 |
| 4.experten für knappheit | 107 |
| Die Folgen der Knappheit | 110 |
| Grenzen der Wahrnehmung | 112 |
| Was kostet das wirklich? | 115 |
| Interpretation | 119 |
| Auch Schnäppchen haben ihren Preis | 122 |
| 5.borgen und kurzsichtigkeit | 126 |
| Tunnelblick und Borgen | 129 |
| Auf in den (Klein-)Krieg! | 132 |
| Die Zukunft vergessen | 137 |
| Die Planung versäumen | 141 |
| 6.die knappheitsfalle | 145 |
| Zwang zum Jonglieren | 149 |
| Aus der Falle entkommen | 152 |

| | |
|---|-----|
| Die Wurzel des Problems | 156 |
| Schocks und Katastrophen | 158 |
| Festgelage und Hungerszeiten | 162 |
| Eine andere Art von Knappheitsfalle | 164 |
| Silberstreif | 169 |
| | |
| 7. Armut | 171 |
| | |
| Das Megaproblem Armut | 175 |
| Lösung des Problems | 178 |
| Erziehung | 180 |
| Aspekte der Armut | 183 |
| Der Mangel an Bandbreite und die Folgen | 187 |
| | |
| teil III | |
| planung für knappe zeiten | 191 |
| | |
| 8.verbesserung des lebens der armen | 193 |
| | |
| Armut und Versagen | 194 |
| Anreize, die ins Leere gehen | 198 |
| Bandbreite hat ihren Preis | 200 |
| Aufbau von Bandbreite | 203 |
| Ein Dauerproblem | 208 |
| | |
| 9.knappheit in organisationen | 210 |
| | |
| Unterschätzung der Reserven | 212 |
| Rücklagen und Eigenkapital | 215 |
| Mars Climate Orbiter | 216 |

| | |
|---------------------------------------|-----|
| Brände löschen als Falle | 220 |
| Management der richtigen Reserven | 222 |
| Benihana | 227 |
| Kofferpacken in der Welt des Business | 230 |
| | |
| 10.knappheit im alltagsleben | 233 |
| | |
| Was ist im Tunnel? | 234 |
| Vernachlässigen und vergessen | 237 |
| Wachsamkeit | 240 |
| Das Treffen von Entscheidungen | 243 |
| Sparsamer Umgang mit der Bandbreite | 245 |
| Variable Bandbreite | 248 |
| Pferdefüße | 251 |
| Überfluss: der Anfang von Knappheit? | 253 |
| Notwendigkeit von Reserven | 255 |
| | |
| Zusammenfassung und Schluss | 257 |
| | |
| Überfluss | 263 |
| | |
| danksagung | 266 |
| | |
| über die autoren | 268 |
| | |
| anmerkungen | 269 |
| | |
| register | 301 |

Einleitung

Wenn Ameisen so fleißige Arbeiter sind,
wo nehmen sie dann die Zeit her,
an jedem Picknick teilzunehmen?

Marie Dressler

Wir haben dieses Buch geschrieben, weil wir zu viel zu tun hatten, um es nicht zu schreiben.

Sendhil rief Eldar an und nörgelte herum. Er hatte mehr zu tun, als zu schaffen war. Die Deadlines gingen von "überfällig" zu einem "beängstigend nah" über. Treffen mussten kleinlaut verschoben werden. Das Körbchen mit dem Posteingang quoll mit Nachrichten über, um die er sich kümmern musste. Er konnte sich das leidvolle Gesicht seiner Mutter vorstellen, die er kein einziges Mal zwischendurch angerufen hatte. Die Zulassung für sein Auto war abgelaufen. Und alles wurde immer schlimmer. Jene Tagung, nur ein paar Flugstunden entfernt, schien vor sechs Monaten noch eine gute Idee gewesen zu sein. Das war inzwischen anders. Aus einzelnen Verspätungen war eine üble Kette geworden. Das Auto neu zuzulassen war eine der Aufgaben, die bewältigt werden mussten. Ein Projekt war schiefgelaufen, weil eine E-Mail zu spät gekommen war. Es wieder auf die Spur zu setzen bedeutete noch mehr Arbeit. Der Berg der überfälligen Aufgaben wuchs auf gefährliche Weise an und drohte zu kippen.

Eldar konnte mit den ironischen Bemerkungen, dass das Lamentieren über den Mangel an Zeit nur weitere Zeit kostete, durchaus etwas anfangen, zum Teil aber auch Sendhil, der unbeirrt seinen Plan beschrieb, wie er aus dem Dilemma herauskommen könne.

Er würde sich zuerst der Flut entgegenstemmen. Alte Verpflichtungen mussten erfüllt werden, aber man könnte auch neue vermeiden. Er würde auf jede neue Anfrage mit Nein antworten. Er würde weiteren Verzögerungen bei alten Projekten vorbeugen, indem er akribisch an ihrem Abschluss arbeitete. Schließlich würde sich diese Strenge auszahlen. Die To-do-Liste würde auf ein zu bewältigendes Maß schrumpfen. Nur dann würde er über neue Projekte nachdenken. Und natürlich würde er umsichtiger daran arbeiten, voranzukommen. Ein "Ja" würde rar werden und käme nur nach sorgfältiger Prüfung infrage. Das würde nicht leicht werden, aber es war nötig.

Es gab Sendhil ein gutes Gefühl, diesen Plan aufzustellen. Natürlich. Wie hatte doch schon Voltaire vor langer Zeit festgestellt? Genau: "Die Illusionen sind die größten aller Vergnügen."

Eine Woche später kam wieder ein Anruf von Sendhil: Zwei Kollegen stellten ein Buch über Amerikaner zusammen, die ein niedriges Einkommen haben. "Das ist eine gute Gelegenheit. Wir sollten ein Kapitel schreiben", sagte er. Eldar erinnerte sich, dass nun in seiner Stimme kein Hauch von Ironie mehr war.

Damit war zu rechnen gewesen: Das Kapitel für das Buch schreiben zu können war "zu gut, um es sich entgehen zu lassen". Wir stimmten zu und schrieben das Kapitel in aller Eile, wobei wir immer hinter dem Zeitplan herhinkten. Wie voraus-zusehen war, erwies sich das Ganze als ein Fehler. Nicht voraus-zusehen war, dass es ein lohnenswerter Fehler war: Er deckte einen unerwarteten Zusammenhang auf, der schließlich zu diesem Buch führte.

Hier ist ein Auszug aus unseren Notizen für jenes Kapitel:

"Shawn, ein Büroleiter in Cleveland, kämpfte damit, über die Runden zu kommen. Er war mit einem Haufen Rechnungen im Rückstand. Seine Kreditkarten waren total überzogen. Sein Gehalt war ganz schnell aufgebraucht. Er sagte immer: "Immer gibt es mehr Monat als Geld." Am nächsten Tag platzte versehentlich ein Scheck, nachdem er seinen Kontostand überschätzt hatte. Er hatte eine Abbuchung von 22 Dollar vergessen. Jeder Telefonanruf machte ihn nervös: Wieder einer, dem er Geld schuldet und der sich in Erinnerung brachte? Dass er pleite war, beeinträchtigte auch sein Privatleben. Weil er kein Geld hatte, trug er manchmal weniger zu einer Essensrechnung bei, als gerecht gewesen wäre. Seine Freunde verstanden das, aber er fühlte sich nicht gut dabei.

Und es war kein Ende in Sicht. Er hatte einen Blue-Ray-Player auf Raten gekauft, wobei er die ersten sechs Monate nichts zahlen musste. Das war vor fünf Monaten. Wie sollte er diese neue Ausgabe im nächsten Monat finanzieren? Mehr und mehr Geld ging für die Rückzahlung alter Schulden drauf. Für den geplatzten Scheck musste er eine hohe Überziehungsgebühr zahlen. Für die verspätet bezahlten Rechnungen musste er Verzugsgebühren aufbringen. Seine finanzielle Lage war eine Katastrophe. Er war in seinem Schuldensumpf ganz unten angekommen und konnte sich kaum noch über Wasser halten."

Wie viele Leute in seiner Situation bekam auch Shawn finanziellen Rat von allen Seiten. Er fiel immer gleich aus:

Versuch, nicht noch tiefer zu sinken! Hör auf, dir Geld zu borgen! Kürze deine Ausgaben auf ein Minimum! Einige Ausgaben mögen schwer zu kürzen sein, aber du musst lernen, wie das geht! Zahle deine alten Schulden so schnell wie möglich zurück! Ohne neue Schulden werden deine Ausgaben schließlich zu bewältigen sein. Danach bleib wachsam, um nicht wieder einen Rückfall zu erleiden! Sei weise, was das Borgen und Ausgeben von Geld betrifft! Vermeide unnötigen Luxus! Wenn du Geld borgen musst, sei dir im Klaren, was nötig ist, um es zurückzuzahlen!

Diese klugen Ratschläge funktionierten bei Shawn besser in der Theorie als in der Praxis.

Versuchungen zu widerstehen ist schwer. Allen Versuchungen zu widerstehen ist noch schwerer. Eine Lederjacke, die er gern gehabt hätte, wurde zu einem guten Preis angeboten. Beim Geburtstagsgeschenk für seine Tochter zu knausern erschien immer weniger akzeptabel, je näher der Tag rückte. Es gab allzu viele Möglichkeiten, mehr Geld auszugeben als geplant. Schließlich fiel Shawn wieder in seinen Schuldensumpf zurück.

Wir brauchten nicht lange, um die Ähnlichkeit von Sendhils und Shawns Verhalten festzustellen. Verpasste Deadlines sind fast das Gleiche wie abgelaufene Zahlungstermine. Zwei verschiedene Treffen auf den gleichen Termin zu legen (also über Zeit zu verfügen, die man gar nicht hat) ist das Gleiche, wie nicht gedeckte Schecks auszustellen (also über Geld zu verfügen, das man gar nicht hat). Je beschäftigter man ist, umso nötiger ist es, Nein zu sagen. Je verschuldeter man ist, umso nötiger ist es, auf Einkäufe zu verzichten. Pläne, aus diesen Fallen zu entkommen, klingen vernünftig, sind aber

nur schwer in die Tat umzusetzen. Sie erfordern eine ständige Wachsamkeit, was neue Zusagen und neue Ausgaben betrifft. Lässt die Wachsamkeit nach (die kleinste Verführung, was Zeit oder Geld betrifft, kann genügen), versinkt man immer tiefer. Shawn endete in seinem Schuldensumpf, Sendhil versank unter seinem wachsenden Berg von Verpflichtungen.

Die Ähnlichkeit der beiden Geschichten ist verblüffend, denn eigentlich sind die Umstände ja sehr verschieden. Normalerweise denken wir, dass Zeit- und Geldmanagement zwei ganz verschiedene Probleme sind, weil die Folgen eines Versagens verschieden sind: Ein schlechtes Zeitmanagement führt zu Peinlichkeiten oder zu einer schlechten Arbeitsleistung. Ein schlechtes Geldmanagement führt zu Mahngebühren oder zur Zwangsräumung. Auch der kulturelle Kontext ist verschieden: Eine Deadline verschieben zu müssen oder zu verfehlen hat Auswirkungen für einen überbeschäftigten Profi. Eine Zahlung verschieben zu müssen oder überhaupt nicht zahlen zu können bedeutet für einen städtischen Arbeiter mit geringem Lohn et-was ganz anderes. Die Begleitumstände sind anders. Das Bildungsniveau ist verschieden. Selbst die Erwartungen an das Leben können differieren. Aber trotz all dieser Unterschiede ist das Verhalten am Ende bemerkenswert ähnlich.

Sendhil und Shawn hatten eines gemeinsam: Beide waren von den Auswirkungen von Knappheit betroffen. Wir verstehen unter Knappheit, weniger zu haben, als man meint zu brauchen.³ Sendhil stand unter Stress. Er hatte den Eindruck, zu wenig Zeit für all die Dinge zu haben, die getan werden mussten. Shawn war pleite und hatte zu wenig Geld für all die Rechnungen, die bezahlt werden mussten. Können diese Gemeinsamkeiten ihr Verhalten erklären? Kann allein schon die Knappheit bei Sendhil und bei Shawn zu einem so ähnlichen Verhalten führen?

Das Aufdecken einer alles übergreifenden Logik der Knappheit hätte große Auswirkungen. Knappheit ist ein umfassender Begriff, der weit über unsere kleinen Anekdoten von Sendhil und Shawn hinausgeht. Auch die Arbeitslosigkeit ist beispielsweise ein Problem finanzieller Knappheit. Beim Verlust eines Jobs wird das Haushaltsbudget plötzlich eng ? zu eng, um die Hypothek abzuzahlen, das Auto zu finanzieren und die Ausgaben für den Alltag aufzubringen. Das Problem der wachsenden Isolation ? "allein zum Bowling gehen" ? ist eine Form sozialer Knappheit, unter der Menschen leiden, die über zu wenige so-ziale Bindungen verfügen.⁴ Auch das Problem der Fettleibigkeit ist vielleicht gegen alle Vermutung ein Problem der Knappheit: Wer sich auf eine Diät einlässt, muss sich mit der Herausforderung auseinandersetzen, weniger zu essen, als er gewohnt ist. Er muss also mit einem engen Kalorien-Budget umgehen und unter der Knappheit an Kalorien leiden. Das Problem der globalen Armut, die Tragödie einer Vielzahl von Menschen überall auf der Welt, mit einem oder zwei Dollar pro Tag auskommen zu müssen, ist eine weitere Form finanzieller Knappheit. Anders als bei der plötzlichen (und möglicherweise nur zeitweisen) Knappheit eines Budgets wegen Arbeitslosigkeit konfrontiert uns die globale Armut mit dem Problem eines ständig zu knappen Budgets.

Knappheit verbindet also nicht nur Sendhils und Shawns Probleme, sie bildet vielmehr den Grundakkord vieler sozialer Probleme in den verschiedensten Kulturen und unter allen möglichen ökonomischen Verhältnissen und politischen Systemen. Könnte Knappheit eine ganz bestimmte übergreifende Logik aufweisen, eine Logik, die bei all den unterschiedlichen Hintergründen gilt?

Wir mussten eine Antwort auf diese Frage finden. Wir waren viel zu beschäftigt, um sie nicht zu finden.