

## Wirtschaftsethik

# Warum Egoismus im Geschäftsleben schadet

Von *Michael Kröger*

**Misstrauen ist ein Motivationskiller erster Güte: Ein Bonner Forscher beweist mit schlichten Experimenten, wie ein autoritärer Führungsstil den Unternehmenserfolg gefährdet. Wer seine Mitarbeiter fair behandelt, erreicht mehr - das Menschenbild der gängigen Wirtschaftstheorie gerät ins Wanken.**

Berlin - Mehr als hundert Jahre schon geistert er durch die Wirtschaftswissenschaft: der "Homo oeconomicus", jener rational und eigennützig handelnde Modellmensch, dessen Ellenbogenmentalität nach Überzeugung der Gelehrten in jedem von uns zu finden ist. Nach der reinen Lehre sind diese Eigenschaften, die das Gemeinwohl auf den ersten Blick hintanstellen, unverzichtbar. Denn letztlich dienen sie dazu, den Wohlstand aller zu mehren.

Dekade um Dekade folgen seitdem Unternehmer und Manager diesem Leitbild. Sie drücken die Löhne - und argumentieren dabei mit der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen und der Sicherung von Arbeitsplätzen. Dabei kontrollieren sie ihre Mitarbeiter streng, weil sie überzeugt sind, dass diese sich sonst ihren Verpflichtungen entziehen. Schließlich, so die Theorie vom Homo oeconomicus, wollen alle Menschen ihren persönlichen Nutzen steigern - und das tun Arbeitnehmer eben, indem sie für ihren Lohn so wenig wie möglich arbeiten.

Doch womöglich haben Theoretiker und Wirtschaftsbosse allesamt einen großen Fehler gemacht. Haben sie all die Jahre gar auf zusätzlichen Wohlstand verzichtet - weil Egoismus eben doch mehr schadet als nützt? Weil die Lehre vielleicht in autoritär strukturierten Gesellschaften funktioniert, nicht aber dort, wo eigenverantwortliche Menschen sich zum Gemeinwesen bekennen?

### Bruch mit der traditionellen Lehre

Den Beleg dafür, dass es mit Fairness und Vertrauen besser geht, glaubt Armin Falk liefern zu können. Ihm genügen ein paar einfache Experimente, um den Homo oeconomicus zu widerlegen - oder zumindest als nicht mehr konkurrenzfähig zu entlarven im Wettstreit mit dem modernen Wirtschaftsmenschen. Gemeinsam mit Psychologen, Genetikern und Neurowissenschaftlern entwickelte Falk Feld- und Laborexperimente, die das Bild des sozialignoranten Egoisten in Frage stellen. An seine Stelle tritt ein Mensch, der Fairness und Gerechtigkeit höher bewertet als die schlichte Maximierung des Eigennutzes - und dies auch von seinem Gegenüber verlangt.

Falk ist Professor an der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bonn. Seit langem erforscht er das Menschenbild, das unserem Wirtschaftssystem zugrunde liegt. Als Diplomand stieß er mit seinem Themenvorschlag "Ökonomie und Vertrauen" noch auf Unverständnis bei seinem Professor. Doch inzwischen ist Falk Leibniz-Preisträger, seine Studien erregen international große Aufmerksamkeit.

Dabei bricht Falk nicht allein mit den traditionellen Lehren der Zunft. Auch seine Methodik unterscheidet sich: Mit Rollenspielen im Labor führte er die Wirtschaftswissenschaft wieder an die Realität heran und stellte jenes Subjekt in den Mittelpunkt, um das es eigentlich geht. Den Menschen.

### Emotionen beeinflussen Entscheidungen

Seine Forschungen gehören zu der noch recht jungen Disziplin der Neuroökonomie, in der Neurowissenschaften und Wirtschaftswissenschaften zusammengeführt sind. Die ersten Aufsätze wurden in den neunziger Jahren veröffentlicht und stießen zunächst auf das Interesse von Marketingexperten, die zum Beispiel herausfinden wollten, wie enge Verbundenheit zu einer bestimmten Marke entsteht. Doch die Verkaufsprofis blieben nicht lange allein. Denn schnell

setzte sich die Erkenntnis durch, dass Emotionen in hohem Maße Entscheidungen im Wirtschaftsleben beeinflussen. So versuchten die Forscher herauszubekommen, wie sich Angst auf das Verhalten von Aktienanlegern auswirkt

Falk geht noch einen Schritt weiter. Er untersucht die Frage, wie ethische Werte - Vertrauen oder Fairness etwa - das Verhalten bestimmen. Zu seinen bekanntesten Experimenten gehört das sogenannte Ultimatum-Spiel: Einer der Probanden - der Geber - erhält zehn Euro, die er nach eigenem Ermessen mit einer anderen Versuchsperson teilen kann. Der andere - der Nehmer - entscheidet anschließend, ob er die Aufteilung akzeptiert oder ablehnt. Fällt die Antwort positiv aus, so gilt das Geschäft. Lehnt er aber ab, bekommen beide nichts.

### **Fairness wiegt mehr als der eigene Gewinn**

Der althergebrachten Lehre zufolge würde man erwarten, dass der Nehmer akzeptiert, selbst wenn er von den zehn Euro nur einen abbekommt, denn das ist besser als nichts. Das Ergebnis des Laborversuchs fällt jedoch anders aus. Die überwiegende Mehrzahl der Nehmer lehnte Angebote ab, in denen ihr Anteil weniger als 40 Prozent ausmachte. Falks Analyse: "Lieber hat der eine gar nichts, als dass der andere 80 Prozent für sich behalten darf. Der eine bestraft also den anderen und ist auch bereit, die Kosten dafür zu tragen."

Die Gegenprobe fällt genauso deutlich aus. Erneut spielen zwei Akteure, wobei diesmal jeder zehn Euro bekommt. Der erste Spieler kann nun dem ihm unbekanntem zweiten jeden Betrag zwischen null und zehn Euro überweisen. Die Summe, die er überweist, wird vom Versuchsleiter verdreifacht. Jetzt ist der zweite Spieler am Zug: Er kann wieder einen Betrag seiner Wahl zurück überweisen, der dann aber nicht verdreifacht wird. Den größtmöglichen Gewinn hätten beide, wenn der erste seine gesamte Habe überweist, im Vertrauen darauf, dass der andere anschließend den Gesamtgewinn teilt. In diesem Idealfall hätten beide am Ende 20 Euro.

### **Unfares Verhalten löst Stress aus**

Der Homo oeconomicus würde bei diesem Spiel sein auf 40 Euro angewachsenes Vermögen einfach behalten. Im Labor zeigte es sich jedoch, dass der zweite Spieler in den allermeisten Fällen auch seinem Gegenüber von dem Profit etwas abgibt. Menschen haben also keineswegs einzig den Inhalt des eigenen Portemonnaies im Blick, wenn sie den wirtschaftlichen Erfolg eines Geschäfts bewerten - ebenso wichtig scheint es, dass der Gewinn in einem fairen Verhältnis zu dem des Geschäftspartners steht.

Falk hat an seinen Versuchen mehrere hundert Probanden teilnehmen lassen. Natürlich lassen sich die Forschungsergebnisse nicht eins zu eins auf das wirkliche Leben übertragen - Kritiker wenden ein, dass das Labor die Ergebnisse über Gebühr beeinflusse.

Nach Falks Überzeugung widerlegen solche Einwände das Prinzip des Laborversuchs jedoch nicht: "Das Verhaltensmuster an sich lässt sich auf diese Weise gut nachweisen", erklärt er. Das Ultimatum-Spiel zeige schließlich nicht, wie sich Personen in der Wirklichkeit verhielten, die im Einzelfall von erheblich komplexeren Zusammenhängen bestimmt sei: "Menschliches Miteinander erfordert immer wieder neue Abstimmung, und die Suche nach dem Kompromiss kann im Einzelfall sehr schwierig sein. Entscheidend ist aber, dass die Beteiligten darum bemüht sind."

### **Chefs und Arbeiter haben unterschiedliche Lohnvorstellungen**

Mit Hilfe eines schlichten Rollenspiels liefert Falk den Beleg, dass die Suche nach einem solchen Kompromiss niemanden kaltlässt, ja sogar massiven Stress verursachen kann: Im Labor sitzen wieder zwei Teilnehmer. Einer nimmt die Rolle des Chefs ein, der lediglich die Anweisung erteilt, Nullen und Einsen auf einem Blatt zu zählen. Für jedes Blatt, das der Arbeiter richtig ausgezählt hat, erhält er drei Euro. Am Ende darf der Chef das Geld nach eigenem Gutdünken zwischen beiden aufteilen.

Dabei wurde offenbar, dass Chef und Arbeiter die Höhe des gerechten Lohns sehr unterschiedlich bewerten. Während die Arbeiter im Schnitt etwa zwei Drittel verlangten, billigten ihnen die Chefs nur etwa 40 Prozent zu. Den Ärger der Arbeiter konnten die Wissenschaftler überraschend deutlich an der Herzfrequenz ablesen. Je stärker die Bezahlung von dem abwich, was der Arbeiter zuvor als fairen Anteil bezeichnet hatte, desto schlimmer waren die Stresssymptome in Form eines

erhöhten Pulsschlags. "Dies ist nicht unwichtig", erklärt Falk, "denn Stress ist die Hauptursache für Herzerkrankungen in westlichen Ländern. Fairness wirkt sich also unmittelbar auf die Gesundheit aus."

### **Strenge Kontrolle erzeugt Gegenwehr**

Noch eindrucksvoller widerlegt der Bonner Gelehrte mit einem einfachen Rollenspiel die Traditionalisten, die unterstellen, dass Engagement sich am besten erzwingen lässt, wenn man den Mitarbeiter nur streng genug kontrolliert. Dabei werden zwei Vergleichsgruppen mit Chefs und Mitarbeitern eingesetzt. In der ersten legt der Chef einen Lohn fest und überlässt es den Mitarbeitern, wie viel sie dafür arbeiten. In der zweiten Gruppe ist die Entlohnung an detaillierte Arbeitsvorgaben und rigide Anwesenheitsbestimmungen geknüpft. Am Ende war das Leistungsniveau höher, wenn die Mitarbeiter nicht eingeschränkt wurden. Danach befragt, gaben die Mitarbeiter an, dass sie die Einschränkung als Misstrauen deuteten und darauf mit Leistungszurückhaltung reagierten.

Die Forschung zeigt also, dass sich Fairness und Vertrauen für das Unternehmen auszahlen kann. Mitarbeiter mit Respekt zu behandeln, ist nicht nur moralisch wünschbar, sondern ökonomisch sinnvoll.

Dass sich diese Erkenntnis bei Managern schnell durchsetzt, glaubt Falk allerdings nicht. "Es klingt paradox, aber das Experiment liefert sowohl den liberalen als auch den kontrollorientierten Managern eine absolut einleuchtende Erklärung dafür, ihren Führungsstil beizubehalten", erklärt Falk. Die Liberalen stellten eine höhere Motivation fest, weil ihre Mitarbeiter das in sie gesetzte Vertrauen rechtfertigen wollten. Die autoritären Manager hingegen fühlten sich in ihrem Misstrauen bestätigt, weil die Mitarbeiter darauf mit einer reduzierten Leistungsbereitschaft reagierten. "Auf Grund der persönlichen Erfahrungen wird deshalb jeder seinen Führungsstil beibehalten. Die Wenigsten dagegen werden sich auf ein neues, für sie unbekanntes Terrain begeben."

### **URL:**

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,655217,00.html>

### **FORUM:**

**Erst die Wirtschaft - oder erst der Mensch?**

<http://forum.spiegel.de/showthread.php?t=9037&goto=newpost>

### **MEHR AUF SPIEGEL ONLINE:**

**Schlimme Chef-Sprüche: "Wenn der Kuchen spricht, schweigt der Krümel"**

<http://www.spiegel.de/fotostrecke/fotostrecke-45639.html>

**Mehr schlimme Chef-Sprüche: Phrasen, die unsere Leser hörten**

<http://www.spiegel.de/fotostrecke/fotostrecke-46297.html>

**Streit mit dem Boss: Wie Sie Ihren Chef erziehen (19.07.2009)**

<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,634479,00.html>

**Karriere-Irrtümer: Die heimlichen Spielregeln des Aufstiegs (11.03.2009)**

<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,612543,00.html>

**Arbeitszeugnis-Quiz: Knacken Sie den Geheimcode der Chefs (18.08.2004)**

<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,313249,00.html>

### **MEHR IM INTERNET**

**Soziale Intelligenz: Warum Führung Einfühlung bedeutet**

(harvardbusinessmanager.de)

<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-597524.html>

SPIEGEL ONLINE ist nicht verantwortlich für die Inhalte externer Internetseiten.

© **SPIEGEL ONLINE 2009**

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH