

Die Besorgnis über unethisches Verhalten im heutigen Geschäftsleben nimmt mit jeder Meldung zu, die über illegales oder unmoralisches Verhalten von Personen in Unternehmen verbreitet wird. Von Anschuldigungen wegen unsicherer und unfairer Arbeitsbedingungen in Tochtergesellschaften multinationaler Konzerne (etwa von Apple oder Glencore) bis hin zu unredlichem Verhalten in Finanzunternehmen (wie beim Libor-Skandal): Wir sind erschüttert, in welchem Ausmass unsere Mitmenschen unmoralisch handeln und offenbar ausschliesslich nach Profit streben.

Solche Zeugnisse von Gier und Egoismus scheinen im Widerspruch zu stehen zu zahlreichen experimentellen Forschungsarbeiten, von denen viele an der Universität Zürich durchgeführt wurden. Diese zeigen, dass Menschen motiviert sind, moralisch und mit Rücksicht auf andere – sogar auf anonyme Unbekannte – zu agieren. So wurde zum Beispiel wiederholt nachgewiesen, dass Leute der Gerechtigkeit halber freiwillig auf Geld verzichten und Gelegenheiten auslassen, sich auf unehrliche Art und Weise zu bereichern.

Wie lässt sich das hohe Mass an Moral, das Leute in solchen Forschungsprojekten an den Tag legen, mit der anscheinend verbreiteten Gier und Unaufrichtigkeit in der Geschäftswelt vereinbaren? Und was sagt uns dies darüber aus, wie wir moralisches Verhalten in der Geschäftswelt fördern könnten?

Nicht einfach «Gute» und «Böse»

Die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften bieten einige Erklärungen. Eine davon basiert auf der «Selbstselektion» in verschiedene Berufsfelder und besagt, dass Menschen in gewissen Berufen oder Wirtschaftsbereichen in höherem Masse egoistisch und gleichgültig gegenüber dem Wohl anderer sind, während der Rest von uns, der anständig und mitfühlend ist, solche Berufe von vornherein meidet. So gesehen wären «wir» – also die normalen Menschen – anders als «sie» und würden niemals verwerfliche Taten aus reiner Gier begehen.

Studien, die dazu von meinen Mitarbeitern und mir durchgeführt wurden, haben jedoch gezeigt, dass das eine zu simple Erklärung ist. Denn die-

Dieselben Leute, die in gewissen Situationen fair und solidarisch handeln, werden egoistischer, wenn das Umfeld «Ausreden» zulässt.

selben Leute, die in gewissen Situationen fair und solidarisch handeln, werden deutlich egoistischer, wenn das Umfeld, in dem Entscheidungen getroffen werden, so geringfügig modifiziert wird, dass es «Ausreden» zulässt, die diesen Egoismus rechtfertigen. Es zeigt sich zum Beispiel, dass kleine Rechtfertigungen, die unmoralische Taten – für einen selbst oder andere – «nicht so schlimm» aussehen lassen, böswilliges Verhalten von sonst gewöhnlichen Leuten erheblich fördern.

Die Umstände, die solche Rechtfertigungen liefern, sind besonders oft in beruflichen Situationen anzutreffen. Daher kann meine Forschungsarbeit verstehen helfen, wie anscheinend anständige Leute – die Fürsorge für ihre Familie, Nachbarn und sogar Unbekannte zeigen – unmoralisch handeln können, wenn sie als Geschäftspersonen oder Manager grosser Unternehmen agieren.

Im Folgenden werde ich zwei konkrete Rechtfertigungen, die normale Leute in gierige Egoisten verwandeln können, behandeln.

«Ich weiss nicht . . . Mir war das nicht bewusst zu der Zeit . . . Ich wusste nichts davon . . . Dies ist das erste Mal, dass ich davon gehört habe.»

Rupert Murdoch, Chairman und CEO, News Corp, Aussage im Telefonhacking-Skandal, 19. Juli 2011

Wenn wir wissen, dass egoistisches Verhalten anderen schadet, fühlen sich die meisten von uns verpflichtet, deren Wohl in Betracht zu ziehen und nach den Regeln der Fairness und Gleichheit zu handeln. Dies wird von zahlreichen Studien bestätigt, in denen einfache Experimente verwendet werden, die Entscheidungen mit finanziellen Anreizen umfassen. Hunderte von Forschungsarbei-

ten untersuchen zum Beispiel das sogenannte «Diktator-Spiel», bei dem einer Person per Zufall Geld gegeben wird mit der Option, es mit einem anonymen Unbekannten zu teilen, den die Person nie mehr sehen wird. Viele Forschungsarbeiten zeigen, dass es in dieser Situation als «fair» und «gerecht» empfunden wird, den Geldbetrag gleichmässig aufzuteilen, da das Geld bloss per Zufall zunächst einer Person gegeben wurde. Deshalb sind auch viele Leute freiwillig bereit, einen Teil des Geldbetrages herzugeben.

Was passiert aber, wenn nicht ganz klar ist, was für Auswirkungen unsere Handlungen auf andere haben? Ein von Jason Dana, Jason Xi Kuang und mir durchgeführtes Experiment zeigt, wie ungewisse Konsequenzen moralisches Verhalten beeinflussen und in welchem Masse wir uns dieser Ungewissheit bedienen, um egoistische Taten zu rechtfertigen. In der Studie haben wir zuerst eruiert, ob sich Leute gerecht verhalten, wenn ihnen die Konsequenzen ihrer Handlungen für andere bewusst sind. Wir machten mit den Teilnehmern ein einfaches Entscheidungs-Experiment, bei dem sie zwischen zwei Optionen, A und B, wählen konnten. Diese Optionen beeinflussen sowohl den Gewinn des Entscheiders als auch den eines anderen, anonymen Empfängers, der auch Teilnehmer in dem Experiment war.

Option A gab dem Entscheider 6 \$, Option B aber nur 5 \$. Der Entscheider verdiente also mit der Option A mehr. Option B war jedoch gerechter, da sie dem passiven Empfänger 5 \$ gab, während die Option A diesem bloss 1 \$ liess. Mit dieser einfachen Wahl wurde getestet, ob der Entscheider bereit war, 1 \$ zu opfern, um einer anderen Person zusätzliche 4 \$ zu geben und Gleichheit herzustellen. Wie aufgrund früherer Ergebnisse zu vermuten war, haben sich die meisten Personen (74%) für die gerechte Variante entschieden (siehe Grafik).

Gesuchte Unwissenheit als Ausrede

Danach haben wir eine leichte Ungewissheit eingeführt, indem wir die beiden Optionen ein wenig geändert haben. Wir haben die Auszahlungen für den Entscheider beibehalten (6 \$ bei Option A, 5 \$ bei Option B). Jedoch haben wir eine Ungewissheit über die Konsequenzen für den Empfänger eingebaut. So könnte die Wahl von A diesem wie zuvor 1 \$ oder aber auch 5 \$ geben. Ähnlich könnte die Wahl von B dem Empfänger 5 \$ geben oder aber dessen Gewinn auf 1 \$ reduzieren. Die tatsächlichen Auszahlungen für den Empfänger wurden durch einen Münzwurf festgelegt, waren aber dem Entscheider zunächst nicht bekannt. Die Änderung schafft Ungewissheit darüber, ob die Wahl des grösseren Betrages für einen selbst der anderen Person nützt oder schadet. Doch wir machten es dem Entscheider einfach, diese Ungewissheit zu beseitigen. Er konnte ein Feld auf dem Computerbildschirm anklicken, um zu erfahren, welche der beiden Optionen der anderen Person nützt. Diese Ungewissheit bestand also nur, wenn der Entscheider dies so wollte.

Die Resultate waren beachtlich. Als die Teilnehmenden unsicher über die Konsequenzen ihres Verhaltens auf andere waren, sank der Anteil derjenigen, die dem Empfänger halfen, von 74% auf 38%. Ausserdem klickte fast die Hälfte der Teilnehmer nicht auf das Feld, um herauszufinden, ob der persönliche Mehrgewinn der anderen Person helfen oder schaden würde. Diese und ähnliche Studien zeigen, dass unsere Bereitschaft zu moralischem Verhalten erheblich abnimmt, wenn wir uns hinter dem Schleier der Ungewissheit verstecken können. Wir wollen sogar bewusst die Konsequenzen unserer Taten nicht kennen, wenn uns dies erlaubt, (möglicherweise) auf Kosten anderer mehr Geld zu verdienen.

Grosse Unternehmen, die in komplexen Märkten tätig sind und die komplizierte Produkte mit vielschichtigen Herstellungsprozessen anbieten, sehen sich oft mit ungewissen Konsequenzen konfrontiert. Beim Vermarkten eines potenziell schädlichen Produkts oder eines Finanzderivats von fragwürdigem Wert besteht normalerweise eine ge-

wisse Chance, dass diese keinen Schaden anrichten. Ähnlich haben Führungskräfte grosser Firmen eine gewisse Unsicherheit darüber, was genau ihre Untergebenen machen. Unsere Studien offenbaren, dass solche Ungewissheit das Ausmass stark reduziert, indem Menschen ihre Gier im Zaum halten, um anderen zu helfen. Unsere Studie zeigt, dass die Verteidigung «Ich wusste das nicht» wohl eher «Ich wollte das nicht wissen» heisst.

«Wer ist verantwortlich?»

«Die Leute, denen ich vertraut habe, und dann vielleicht die Leute, denen sie vertraut haben.»

Frage an Rupert Murdoch und seine Antwort bei seiner erwähnten Aussage

Entscheidungen in Firmen sind selten das Resultat der Handlungen einer einzigen Person. Die Massnahmen, die eine Firma trifft, werden oft von mehreren unterschiedlich stark beteiligten Personen auf verschiedenen Hierarchiestufen gemeinsam entschieden. Oft treffen Führungskräfte vage Entscheidungen und überlassen ihren Untergeordneten die Details sowie die Umsetzung. Solche Delegation kann die Verantwortung für unmoralisches Handeln verwässern, so dass die Involvierten sich für die Konsequenzen weniger verantwortlich fühlen. Dies erzeugt eine weitere mögliche Rechtfertigung für unmoralisches Verhalten, die auch im Geschäftsleben häufig anzutreffen ist.

Eine Studie von John Hamman, George Loewenstein und mir zeigt auf, wie selbst in einfachen Formen von Hierarchie und Delegation egoistisches Verhalten dramatisch zunehmen kann. In diesem Experiment haben wir erneut mit einer einfachen Situation begonnen, in der Personen Geld opfern, um jemand anderem zu helfen, und so zeigen, dass ihnen Gerechtigkeit ein Anliegen ist. In diesem Fall bekam der Entscheider 10 \$ und entschied, ob er diesen Betrag mit einer anonymen Person, die kein Geld erhalten hat, teilen will. In 51% der Fälle teilten die Entscheider ihr Geld (siehe Grafik). Wir haben die Situation dann geringfügig verändert, indem wir eine Hierarchie und Delegation eingebaut haben. In der abgeänderten Version beschloss die Entscheider nicht direkt, wie viel sie mit den Empfängern teilen wollten, sondern sie delegierten diese Entscheidung an einen Dritten. Dieser «Angestellte» des Entscheiders wurde mit einem fixen Betrag entlohnt und hatte lediglich den Anreiz, so zu handeln, dass der Entscheider ihn wieder anstellt. Das entspricht dem Fall, in dem ein Manager eine Entscheidung an einen Angestellten delegiert oder in dem eine Firma Aktivitäten an einen externen Auftragnehmer outsourct.

Der Kernpunkt dabei ist, dass der Entscheider in dieser angepassten Version des Experiments den Empfänger nach wie vor fair behandeln könnte, indem er diejenigen anstellt, die mit dem Empfänger teilen. Andererseits kann Delegation den Effekt haben, dass sich die Entscheider weniger verantwortlich dafür fühlen, was mit dem Empfänger geschieht, und ihnen so eine Rechtfertigung für egoistischeres Verhalten bieten. Dann müssten die Entscheider diejenigen anstellen, die in ihrem Auftrag und Namen wenig bis gar nicht teilen.

Tatsächlich senkt Delegation den Prozentsatz jener, die teilen, von 51% auf 14%. Der Grund da-

für ist, dass sich die meisten Entscheider einen Angestellten suchen, der wenig bis gar nicht teilt, und diesen dann wiederholt auswählen.

Wir haben auch nachgefragt, wie verantwortlich sich die Leute dafür fühlten, was den Empfängern passiert ist. Im Experiment mit der Delegation fühlten sich die Entscheider wesentlich weniger verantwortlich. Entscheidungen, die in Hierarchien getroffen werden, unterscheiden sich also nicht nur in ihren Konsequenzen von denen, die von Individuen allein getroffen werden, sondern auch im Ausmass, in dem wir uns dafür verantwortlich fühlen.

Die zwei Beispiele zeigen, wie eine geringe Veränderung einer Situation normale Menschen zu «bösen» Taten verleiten kann. Während es bisher um das Teilen von Geld ging, zeigen weitere Untersuchungen, wann Leute zu anderen Arten unmoralischen Handelns, etwa Unehrlichkeit, bereit sind.

Der Verhaltenswandel wird durch den Gebrauch von Rechtfertigungen wie «Ich wusste nicht, dass dadurch schlimme Dinge passieren» oder «Ich war nur ein Teil des Prozesses» hervorgerufen. Solche Aussagen hört man oft nach Skandalen von Führungskräften. Diese Rechtfertigungen haben den Effekt, dass wir weniger moralische Verantwortung für unsere Taten und deren Konsequenzen empfinden. Während wir uns also eigentlich moralisch verhalten wollen, ziehen wir es doch oft vor, egoistisch vorzugehen und dennoch zu glauben, moralisch zu handeln.

Es ist bedauerlich, dass die moderne Geschäftswelt ihren Entscheidungsträgern oft solche starken Rechtfertigungen für Gier und Egoismus anbietet. Ausserdem fördern andere Aspekte – wie der hohe Grad an Wettbewerb – weitere Rechtfertigungen für das Missachten der Moral.

Geeignete Strukturen suchen

In laufenden Forschungsprojekten versucht unser Team herauszufinden, wie man den Effekten entgegenwirken kann. Obwohl es erstaunlich schwierig ist, moralisches Verhalten bei den erwähnten Rechtfertigungsmöglichkeiten zu fördern, bieten Moral-Governance-Strukturen, die das Gespür von Mitarbeitenden für moralisch richtiges Verhalten ausnützen, eine vielversprechende Lösung.

Wenn wir zum Beispiel in unserem Experiment Personen erlauben zusammenzuarbeiten, um klare Verhaltensstandards zu entwickeln – etwa die Mindestsumme festzulegen, die geteilt werden muss –, und ihnen die Möglichkeit geben, diejenigen, die sich nicht an diese Standards halten, mit einer Strafe zu belegen, zeigt sich eine Rückkehr zu

Während wir uns moralisch verhalten wollen, ziehen wir es oft vor, egoistisch vorzugehen und dennoch zu glauben, moralisch zu handeln.

moralischem Verhalten. In anderen Studien haben wir herausgefunden, dass man egoistischem Verhalten entgegenwirken kann, indem man die Gruppe einen sehr moralisch agierenden Leiter wählen lässt, der die Möglichkeit hat, das Verhalten der Gruppenmitglieder zu kontrollieren.

Eine gute Corporate Governance kann manchen der Quellen unmoralischen Verhaltens, die ich oben behandelt habe, entgegenwirken. In Zukunft werden wir uns der Forschungsfrage weiter widmen, wie solche «moralischen Institutionen» in der Geschäftswelt eingesetzt werden könnten.

Weiterführende Literatur:

Jason Dana, Roberto A. Weber und Jason Xi Kuang. (2007): Exploiting moral wriggle room? Experiments demonstrating an illusory preference for fairness. *Economic Theory* 33(1): 67–80.

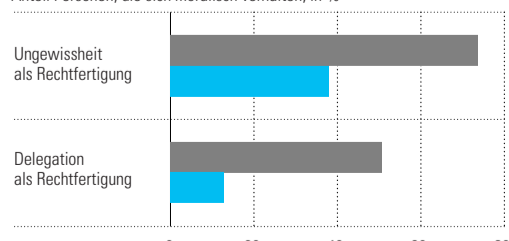
Emily Haisley und Roberto A. Weber. (2010): Self-serving interpretations of ambiguity in other-regarding behavior. *Games and Economic Behavior* 68(2): 634–645.

John Hamman, Roberto A. Weber und Jonathan Woon (2011): An experimental investigation of electoral delegation and the provision of public goods. *American Journal of Political Science* 55(4): 737–751.

John Hamman, George Loewenstein und Roberto A. Weber. (2010): Self-interest through delegation: An additional rationale for the principal-agent relationship. *The American Economic Review* 100(4): 1826–1846.

Egoistisches Verhalten hängt vom Kontext ab

Anteil Personen, die sich moralisch verhalten, in %



¹ Mit Rechtfertigung für egoistisches Verhalten.

QUELLE: R. WEBER NZZ-INFOGRAFIK/saf.

ROBERTO WEBER



pf. · Roberto Weber ist seit 2011 als Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Zürich tätig und gehört dort zum Team, das sich experimentell und theoretisch mit verhaltensökonomischen Fragen auseinandersetzt. Der Vater zweier junger Töchter wurde 1972 in La Paz in Bolivien geboren. Er studierte Wirtschaftswissenschaften an der A&M University in Texas und verteidigte seinen Ph. D. zum Thema «Interdependence in Laboratory Groups and Organizations» am California Institute of Technology. An der Carnegie Mellon University war er von 1999 bis 2011 zuerst als Assistenzprofessor, dann als Associate und schliesslich als ordentlicher Professor tätig. Dort machte er mit einer immer eindrucklicheren Publikationsliste in renommierten Fachzeitschriften international auf sich aufmerksam. In seinen Beiträgen stellt er meist Ergebnisse von Experimenten vor, die sozialwissenschaftliche Ansätze auf ihre Gültigkeit testen oder auch untersuchen, wie sich marktwirtschaftliche Anreize auf das soziale Verhalten von Menschen auswirken. Abgesehen von der Schweiz und den USA lebte und forschte Weber auch in England und in Spanien.