



GOLDBERG & GOLDBERG

THE FUTURE IN ECONOMICS

Behavioral Ethics

Kaum ein Monat vergeht, in dem nicht irgendein Institut aus der Finanzbranche ins Gerede kommt, in dem keine Fälle von Betrug, Manipulation oder Insiderhandel publik werden. Vor allem die Finanzkrise hat das erschreckende Ausmaß dieser Verfehlungen offenbart: Es müssen viele gewesen sein, die in irgendeiner Weise an vordergründig harmlos erscheinenden Geschäftsvorgängen beteiligt waren, ohne dass sie jemals ein Bewusstsein dafür entwickelt hätten, ethisch nicht korrekt zu handeln.

Aber, Augenblick mal! Vielleicht ist dieses Urteil zu hart. Denn das klingt, als ob es nur im Investmentbanking und dort ausschließlich unethische Menschen geben würde. Nicht zu vergessen all die vielen Mitarbeiter, die im Laufe der Jahre aus Banken und Unternehmen ausgeschieden sind, die ihren Arbeitsplatz aufgegeben haben oder entlassen wurden, gerade weil sie die vorherrschenden Normen als unethisch empfanden und sich ihnen deshalb nicht unterwerfen wollten.

Immerhin hat die Politik unter dem Druck der Öffentlichkeit reagiert und eine Menge Regulierungen vorgenommen, die der Wiederholung einer Finanzkrise, wie wir sie während der vergangenen Jahre erlebt haben, vorbeugen sollen.

Aber wäre die Finanzkrise tatsächlich abwendbar gewesen, wenn die daran Beteiligten zuvor ein Training in Ethik durchlaufen hätten? Mit hoher Wahrscheinlichkeit hätte das nichts gebracht, schon weil wir uns nicht darüber im Klaren sind, wie sehr bei uns die Schere zwischen unserem moralischen Selbstbild und unserem tatsächlichen ethischen Verhalten auseinanderklafft¹.

Noch vor gut 25 Jahren gab es auf den Wirtschaftshochschulen und -Universitäten kaum einen Fachbereich mit Schwerpunkt auf Ethik oder Unternehmens-Moral. Wenn überhaupt, dann fanden solche Kurse oder Unterrichtseinheiten im Fachbereich Philosophie² statt. Dort konzentrierten sich die Wissenschaftler aber vor allem darauf, herauszufinden, wie sich Menschen verhalten *sollten*, um moralisch einwandfrei zu handeln. Dabei geriet der Blick für die Realität meist völlig in den Hintergrund.

Hier genau setzt die Behavioral Ethics an.

¹ Epley, Nicholas and Dunning, David (2000): *Feeling „Holier Than Thou“: Are Self-Serving Assessments Produced by Errors in Self- or Social Prediction?* Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 79, No. 6, pp. 861 – 875

² Bazerman, Max H.; Gino, Francesca (2012): *Behavioral Ethics: Toward a Deeper Understanding of Moral Judgement and Dishonesty*, Annual Review of Law and Social Science, Vol. 8, pp. 85 – 104, 2012

Einer ihrer Begründer ist der in Harvard lehrende Psychologe Max H. Bazerman. Ziel seiner Forschung sei es, so Bazerman, das tatsächliche Verhalten von Menschen zu beobachten und darzustellen, welche situativen und sozialen Kräfte sie beeinflussen, wenn sie sich mit einem ethischen Dilemma konfrontiert sehen. Die Erforscher der „Behavioral Ethics“ sind davon überzeugt, dass sich das Entscheidungsverhalten von Menschen bei ethischen Fragestellungen systematisch erfassen, beschreiben und damit auch vorhersagen lässt.

Aber nach wie vor formulieren die meisten Unternehmen, Institutionen und Betriebe ihre ethischen Leitlinien und Verhaltenskodizes alleine auf Basis einer normativen Ethik, was in etwa so effektiv ist wie ein moralischer Appell oder ein frommer Wunsch. Dabei wissen wir doch seit der Antike, dass als höchster moralischer Imperativ die Selbsterkenntnis gilt. Doch wie die Ökonomie operiert auch die Ethik mit idealisierten Modellen statt mit Menschen. Was diese tatsächlich im Innersten bewegt, wird in diesem Denken ausgespart. Kein Wunder also, dass die Welt seit Jahrtausenden kein besserer Ort geworden ist.

Wenn Wunsch und Wirklichkeit nicht übereinstimmen

Wenn wir etwa unser eigenes *künftiges* Verhalten vorhersagen sollen, formulieren wir zumeist Erwartungen, die mit unseren ethischen Vorsätzen, unseren Vorstellungen von Moral in Einklang stehen. Zum Zeitpunkt der Entscheidung aber, also in der *Gegenwart*, benehmen wir uns dann aber doch eher so, wie es unserem Charakter am meisten entspricht – manchmal unbewusst und ohne es tatsächlich zu wollen, manchmal eben unethisch.

Wird dieses unethische Verhalten schließlich offenkundig oder sogar nachweisbar, sind viele Menschen darüber erstaunt, wie es so weit kommen konnte. Dieses befremdliche Bild und unser idealisiertes Selbstbild eines moralisch weitgehend einwandfreien Menschen stehen in einem Gegensatz, der bekanntermaßen Dissonanz auslöst. Aber statt einen Fehltritt rückgängig zu machen, was zugegebenermaßen oft gar nicht möglich ist, bleibt oft nur diesen umzudeuten oder zu relativieren. Man nennt das auch Neutralisierungsstrategien.

Wenn man Moral als eine Entscheidung zwischen „Gut“ und „Böse“ auffasst, hängt dieses „Gut“ oder „Böse“ von Verhaltensstandards ab, die von der Mehrheit der Menschen *zurzeit* akzeptiert werden, also von der gegenwärtigen Kultur und den heute gültigen Normen.

So gesehen kann Verhalten, das in der Vergangenheit einmal als moralisch „schlecht“ angesehen wurde, für die Menschen heutzutage mit einem Male akzeptabel sein. Und was umgekehrt früher einmal hoffähig war, kann heute als verwerflich gelten. Folglich kann jemand ohne sein eigenes Zutun, allein durch einen schleichenden Wertewandel, vom einst moralisch Guten ins moralisch Schlechte abgleiten.

Ohnehin dürfte sich nicht jeder stets an die moralischen Gebote halten – sie alle zu befolgen entspräche in den Augen vieler einem zwar erstrebenswerten, aber unerreichbaren Idealzustand. Kleine Abweichungen von diesen Standards scheinen daher verzeihlich zu sein, doch was mit einer kleinen Verfehlung beginnt, kann sich mit der Zeit zu einer großen Sünde ausweiten, ohne dass das schlechte Gewissen im selben Umfang mitwächst.

Bei vielen Sündern handelt es sich übrigens nicht immer um von Grund auf schlechte oder unehrliche Menschen. Häufig haben sie aber jede Tuchfühlung mit den gesellschaftlichen

Normen verloren, schon weil in den Kreisen, in denen sie verkehren, weniger strenge oder sogar andere Normen gelten.

Genauso muss man sich die Frage stellen, wie es möglich sein kann, dass sich Menschen in einem Bereich ihres Lebens moralisch einwandfrei verhalten und sogar mit ihrem Geld großzügig soziale Einrichtungen unterstützen, während sie eine zweite Existenz in einer anderen Welt führen, wo sie dann in großem Stile Steuern hinterziehen? Wie kann es sein, dass ein fürsorglicher Familienvater seinen Kindern Respekt und Rücksichtnahme predigt, um nur wenige Stunden später kaltblütig einen langjährigen Mitarbeiter zu feuern?

Keine gespaltenen Persönlichkeiten

Man muss nicht an Schizophrenie leiden, um zu derartig widersprüchlichen Verhalten fähig zu sein. Vielmehr bieten die Erkenntnisse der verhaltensorientierten Ökonomie (Behavioral Economics) eine plausible und nicht pathologische Erklärung für dieses Phänomen³. Genau wie monetäre Gewinne und Verluste nicht absolut, sondern **relativ** zu einem Bezugspunkt wahrgenommen werden, verhält es sich mit „Gut“ und „Böse“. Tatsächlich geht es vor allem darum, „besser“ oder „schlechter“ im Vergleich zu anderen zu sein. Und wie Gewinne und Verluste, mit abnehmender Sensitivität wahrgenommen werden, ergeht es auch dem Guten und Schlechten. Der erste Ladendiebstahl wiegt demnach schwerer als der siebte. Und auch das Hochgefühl, das sich beim „Sozialen Tag“ eingestellt hatte, als man im Auftrag des Arbeitgebers Suppen in einer Armenküche austeilen sollte, schwindet mehr und mehr, je öfter der Chef einen zu diesem Engagement verpflichtet. Zudem unterliegt der Referenzpunkt, die Trennlinie zwischen Gut und Böse, auch noch Veränderungen, besonders in Folge von Gewöhnungseffekten.

Ethik kommt vornehmlich dann ins Spiel, wenn Verluste entstanden sind, weil jemandes Verhalten unter dem Standard der sozialen Normen liegt. Um solche Situationen zu vermeiden, genügt es jedoch nicht, sich auf Regeln und Regulierungen zu verlassen. Vielmehr müssen wir erkennen, dass es keine absolute Moral und keine ethisch völlig korrekte Menschen gibt. Und verstehen, warum Menschen unter bestimmten Bedingungen Dinge tun, die sie selbst nie für möglich gehalten hätten. Situationsabhängige Einflussfaktoren, die schleichende Veränderung von Normen, manchmal alleine durch Fortschreiten der Zeit, haben leider das Zeug, uns alle zu korrumpieren.

³ Genauso wie es in der verhaltensorientierten Ökonomie die mentale Kontoführung gibt, wonach Menschen für jede ihrer Entscheidungen im Kopf ein eigenes Konto führen, gilt dies auch für den ethischen Aspekt von Entscheidungen.