

WIRTSCHAFT UND ETHIK

Kooperation

Mit Fairplay zum Erfolg

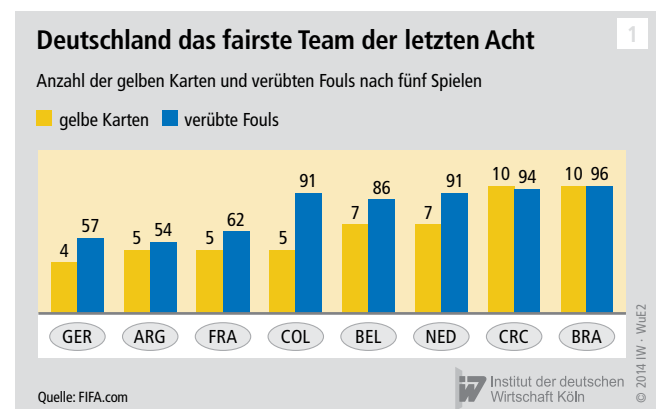
Die deutsche Fußball-Nationalmannschaft ist die fairste der acht Viertelfinalisten der Weltmeisterschaft in Brasilien. Studien zeigen, dass Gruppen mit mehrheitlich fairen Teamspielern auch erfolgreicher sind. Das gilt im Fußball – und auch im Unternehmen.

Die deutsche Nationalmannschaft agiert während der WM auffallend fair: Alle übrigen Viertelfinal-Teilnehmer hatten mehr gelbe Karten auf ihrem Konto (Grafik). Fairness gegenüber dem Gegner geht häufig auch mit Kooperationsbereitschaft innerhalb des eigenen Teams einher. Das zeigt sich beispielsweise an der Anzahl der Pässe: Nach fünf absolvierten Spielen führt Deutschland die Statistik mit 2.938 Abspielen an; der Turnierendurchschnitt liegt bei nur 1.458 Pässen. Nationaltrainer Joachim Löw scheint es also gelungen zu sein, ein Team aus kooperativen Spielern zusammenzustellen und ein Klima der Kooperationsbereitschaft zu schaffen. Die Spieler vertrauen einander, sprechen viel miteinander, und jeder kennt seine Rolle – auch wenn es nur die des Reservisten ist.

Der deutsche Nationalspieler Miroslav Klose ist das Paradebeispiel eines fairen Spielers. Im Jahr 2012 erhielt er sogar den Fair-Play-Preis der italienischen Liga: Er hatte in einem Spiel zugegeben, einen Treffer mit der Hand erzielt zu haben. Dieses prosoziale, also uneigennütziges Verhalten zeigte sich auch während der Weltmeisterschaft in Brasilien. Trotz seiner unbestrittenen Torjägerqualitäten meldet er keinen Anspruch auf einen Stammspieler an, sondern unterstützt die Mannschaft von der Bank aus oder als Joker. Doch was bringt einen Miroslav Klose dazu, kooperativ zu sein, und den Nutzen der Gruppe über seinen eigenen zu stellen?

Diese Frage ist auch für Unternehmen interessant, denn auch für sie ist es wichtig, dass Mitarbeiter auch dann versuchen, als Team ein Ziel zu erreichen, wenn sich der Einzelne

gegen den Projektleiter profilieren und damit seine Beförderungschancen erhöhen könnte. Experimente zeigen, dass das erwünschte, kooperative Verhalten stark typabhängig ist: So gibt es den eher prosozialen, als auch den individualistisch-wettbewerbsorientierten Typen. Je mehr ein Mensch anderen vertraut, und je stärker er sich an sozialen Werten orientiert, desto eher verhält er sich prosozial. Doch selbst wenn vieles von der mitgebrachten Einstellung des Mitarbeiters abhängt, kann die Führungskraft Maßnahmen ergreifen, die die Kooperationsbereitschaft erhöhen. Diese Maßnahmen sollten zunächst einmal das Vertrauen innerhalb der Gruppe stärken. Des Weiteren sollten sie für eine bessere Kommunikation innerhalb der Gruppe sorgen. Auch die Identifikation des Einzelnen mit der Gruppe und die Überzeugung, selbst wichtig für den Erfolg der Gruppe zu sein, lassen die Teammitglieder kooperativer agieren. Außerdem neigen Menschen eher zu kooperativem Verhalten, wenn eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen den Teammitgliedern besteht. Ist dies der Fall, besteht kein Konflikt zwischen den eigenen Zielen und denen der Gruppe. Teams sollten also so gestaltet sein, dass das Ergebnis nur dann erreicht werden kann, wenn jeder Einzelne sein Ziel verfolgt. Berücksichtigt ein Unternehmen diese Faktoren und schafft ein kooperatives Klima innerhalb der Teams, kann es seinen Erfolg maßgeblich steigern.



Whistleblowing

Ohne die Kollegen geht es nicht

Führungskräfte sollen sich ethisch verhalten, damit sich ihre Mitarbeiter daran orientieren können. Doch fördert eine wertebasierte Führung tatsächlich ethisches Verhalten auch der übrigen Belegschaft? Für das Whistleblowing jedenfalls reicht ein integrierter Vorgesetzter allein nicht aus.

Geheime Machenschaften von Führungskräften und Mitarbeitern fügen den betroffenen Unternehmen große Reputationsschäden zu und bedeuten häufig auch finanzielle Verluste. Laut der Studie „Wirtschaftskriminalität“ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG aus dem Jahr 2013 wird in Deutschland durchschnittlich in jeder Minute ein Unternehmen mit 10 oder mehr Mitarbeitern Opfer von Wirtschaftskriminalität. Jeder einzelne Fall kostet das betroffene Unternehmen im Durchschnitt 30.000 Euro. In etwa der Hälfte der Fälle werden die Vergehen von Mitarbeitern aus den eigenen Reihen begangen. Seit Jahren versuchen Firmenleitungen daher, Mitarbeiter zu internem Whistleblowing zu ermutigen, also dem Melden von beobachteten Fehltritten. Das stellt sich jedoch häufig als fruchtlos heraus, weil viele Mitarbeiter ihr Wissen lieber für sich behalten – aus Angst vor sozialer Ächtung, sowohl von Führungskräften als auch von Kollegen.

Um potenziellen Whistleblowern die Angst zu nehmen, schulen viele Unternehmen ihre Führungskräfte in ethischem und wertebasiertem Führungsverhalten, damit sie den Mitarbeitern als Vorbild dienen können. 44 Prozent der in der KPMG-Studie befragten Unternehmen geben an, fehlende Vorbilder in der Führungsriege würden kriminelles Verhalten begünstigen. Sicherlich begünstigt ethisches Führungsverhalten internes Whistleblowing – dieser Effekt ist aber sehr viel stärker, wenn sich auch die Kollegen des potenziellen Whistleblowers ethisch verhalten. Das hat eine Forschergruppe um den Management- und Organisationsforscher David Mayer in mehreren Studien gezeigt. Die Forscher führten drei verschiedene Studien dazu durch: zwei Feldstudien, in denen sie tatsächliche Mitarbeiter von Unternehmen befragten, und ein gesteuertes Laborexperiment mit Studierenden. In den beiden Feldstudien fanden sie zwar einen positiven Effekt zwischen dem ethischen Verhalten der Führungskraft und dem Whistleblowing, aber dieser war relativ schwach. Wirklich signifikant stieg die Bereitschaft zur internen Informationsweitergabe nur

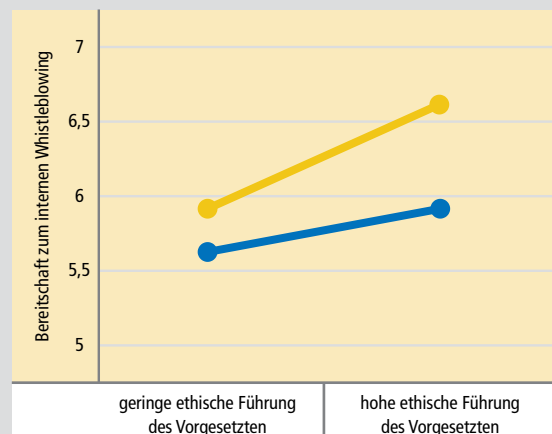
dann, wenn sowohl die Führungskraft als auch die Mitarbeiter in den Augen des potenziellen Whistleblowers ethisches Verhalten an den Tag legten (siehe Abbildung). Diejenigen, die diese Bedingung in ihrem Unternehmen nach eigenen Angaben vorfinden, gaben eine überdurchschnittliche Bereitschaft zum Whistleblowing an. Außerdem fanden die Forscher heraus, dass die Angst des Whistleblowers vor sozialer Ächtung nur dann sank, wenn beide Parteien des sozialen Umfelds im Arbeitsalltag als ethisch eingestuft wurden.

Ethisches Umfeld begünstigt Bereitschaft zum Whistleblowing

2

Angaben zur Bereitschaft zu Whistleblowing auf einer Skala von 1 bis 7; n = 179

- hohes ethisches Verhalten der Kollegen
- geringes ethisches Verhalten der Kollegen



Quelle: Mayer, David et al. (2013): Encouraging employees to report unethical conduct internally: It takes a village, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 121, S. 89-103.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2014 IW - WIEZ

Unternehmen sollten also sowohl auf die Personalentwicklung ihrer Führungskräfte als auch ihrer übrigen Mitarbeiter in moralischen Fragen Wert legen. Schon bei der Personalauswahl sollten neben Leistungsfaktoren auch die Wertebasis und die Fähigkeit zur Integration ins Team als Entscheidungskriterien herangezogen werden. Denn um Whistleblowing tatsächlich zu fördern und die negativen Konsequenzen von Wirtschaftskriminalität abwenden zu können, bedarf es, um es mit den Worten der Autoren der Studie zu sagen, nicht nur einer Person, sondern „des ganzen Dorfs“.

Finanzwissen

Gebildete Verbraucher sind im Vorteil

Gibt es den mündigen und umfassend informierten Verbraucher aus der ökonomischen Theorie auch in der Praxis? Gerade finanzmathematisches Wissen ist für viele Entscheidungen unerlässlich – etwa für den Abschluss eines Kreditvertrags. Eine weltweite Untersuchung der grundlegenden Finanzkenntnisse kommt jedoch zu einem ernüchternden Ergebnis.

Viele Studien zeigen, dass nur wenige Verbraucher die Grundlagen der Zins- und Prozentrechnung beherrschen. Zwei Wissenschaftlerinnen trugen die Ergebnisse von weltweiten Untersuchungen im Journal of Economic Literature zusammen. Die Untersuchungen bestanden aus den immer gleichen drei Fragen zur finanziellen Bildung:

Frage 1: Angenommen, Sie haben 100 Dollar auf dem Konto, bei einem Zinssatz von 2 Prozent. Wie hoch glauben Sie, ist Ihr Kontostand nach fünf Jahren, wenn Sie das Geld nicht anrühren? A) mehr als 102 Dollar B) genau 102 Dollar C) weniger als 102 Dollar D) weiß nicht / keine Antwort

Frage 2: Stellen Sie sich vor, der Zins auf Ihr Konto beträgt 1 Prozent und die Inflationsrate liegt bei 2 Prozent. Können Sie mit dem Geld nach einem Jahr A) mehr kaufen B) genauso viel kaufen C) weniger kaufen D) weiß nicht / keine Antwort

Frage 3: Ist die folgende Aussage richtig oder falsch? "Der Kauf einer einzelnen Aktie ist in der Regel weniger riskant als der Kauf eines Aktienfondsanteils." A) richtig B) falsch C) weiß nicht / keine Antwort

In Deutschland beantworteten immerhin 53 Prozent der Befragten alle Fragen richtig (1A, 2C, 3B); in den USA hingegen nur 30 Prozent (Grafik). Die Ergebnisse stehen im Widerspruch zu ökonomischen Theorien zum Verbraucherschutz, die davon ausgehen, dass Verbraucher vorausschauend sind und Finanzpläne für ihr Leben durchrechnen können – etwa, wenn es um eine Zusatzrente im Alter, den Kreditplan für das Haus oder die Berufsunfähigkeitsversicherung geht. Doch die Studienergebnisse zeigen, dass auch den Deutschen schon bei eher simplen Aufgaben Fehler unterlaufen. Die Unkenntnis ökonomischer Zusammenhänge führt häufig dazu, dass sie ihr

Geld auf einem einfachen Sparsbuch ansparen und kaum oder gar keine Zinsen dafür erhalten. Immerhin vertrauen viele ihr Geld aber auch ihrer Bank oder Versicherung an. Dies dürfte eher das Vermögen vermehren, etwa wenn auf diese Weise eine zusätzliche kapitalgedeckte Rente für das Alter aufgebaut werden kann.

Der Konflikt, der bleibt, ergibt sich aus den ungleich verteilten Informationen zwischen Verbraucher und Berater. Je weniger der Verbraucher die Geld- oder Versicherungsanlage seines Beraters versteht, desto eher kann sich der Berater die Unkenntnis zu nutze machen und dem Verbraucher genau das Produkt verkaufen, welches ihm die höchste Provision einbringt. Deshalb ist es für den Verbraucher sinnvoll, sich die Nettorendite der Geldanlage berechnen zu lassen und dabei auch Fondsgebühr, Ausgabeaufschlag, Depotgebühr und Provision zu berücksichtigen. Mit Hilfe von guten finanziellen Grundkenntnissen können die asymmetrisch verteilten Informationen zwischen Berater und Verbraucher überwunden werden. Der Verbraucher versteht schließlich die Produkte besser und erkennt was für seine Lebensplanung am sinnvollsten ist.

Deutsche schneiden bei den Finanzfragen am besten ab

	Alle drei Fragen richtig beantwortet	Frage 1 richtig beantwortet	Frage 2 richtig beantwortet	Frage 3 richtig beantwortet
Deutschland	53,2%	82,4%	78,4%	61,8%
Schweiz	50,1%*	79,3%	78,4%	73,5%*
Niederlande	44,8%	84,8%	76,9%	51,9%
Frankreich	30,9%*	48%*	61,2%	66,8%*
USA	30,2%	64,9%	64,3%	51,8%
Japan	27,0%	70,5%	58,8%	39,5%
Italien	24,9%*	40%*	59,3%*	52,2%*
Schweden	21,4%*	35,2%*	59,5%	68,4%
Russland	3,7%*	36,3%*	50,8%*	12,8%*

*Fragen, die im Wortlaut leicht vom ursprünglichen Text abweichen.

Quelle: Lusardi und Mitchell (2014)

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2014 IW · WUEZ

Finanzmärkte

Die Kunden vertrauen ihrer Hausbank

Die Wirtschafts- und Finanzkrise hat das Vertrauen in die Bankenbranche erschüttert. Die Kunden misstrauen jedoch eher „den Banken“ als Ganzes und weniger der eigenen Hausbank.

Geldgeschäfte sind Vertrauenssache: Meistens haben die Kunden zu wenig Wissen, um teils sehr komplexe Finanzprodukte einschätzen zu können, und sie kennen auch nicht ohne weiteres die genaue Höhe der Provision, die ihr Bankberater an einem bestimmten Abschluss mit ihnen verdient. Als Bankkunde sind sie deshalb ähnlich wie beim Arztbesuch darauf angewiesen, ihrem Berater vertrauen zu können. So würde man meinen, dass sich der durch die Wirtschafts- und Finanzkrise verursachte Vertrauensverlust in die Bankenbranche auch im Misstrauen gegenüber dem eigenen Berater niederschlägt.

Tatsächlich hat eine Befragung des Instituts für Demoskopie Allensbach zur öffentlichen Wahrnehmung von Banken im Jahr 2013 ergeben, dass bei 82 Prozent der Befragten das Vertrauen in die Branche durch die Finanzmarktkrise gelitten hat. Das verwundert nicht, denn 84 Prozent sehen in den riskanten Geschäften der Banken die Hauptursache für die Euro-Krise; 70 Prozent gaben unabhängig von der Finanzkrise gefragt an, kein oder nicht so großes Vertrauen in die deutschen Bankenbranche zu haben (Grafik).

Der direkte Schluss von der Branche auf die Bank des eigenen Vertrauens trifft allerdings nicht zu. Nach wie vor sprechen 73 Prozent den Hausbanken ihr Vertrauen aus, und die große Mehrheit von 90 Prozent ist mit der Arbeit ihrer eigenen Bank zufrieden. Diese unterschiedlichen Wahrnehmungen können auf die guten und langjährigen Erfahrungen mit der eigenen Bank vor Ort und auf den persönlichen Kontakt mit dem Berater zurückgeführt werden. Von denjenigen, die sich in den vergangenen zwei, drei Jahren beraten ließen, gaben 87 Prozent an, mit der Beratung zufrieden oder sehr zufrieden gewesen zu sein.

Zudem ist bei der Frage nach den Hauptursachen der Finanzmarktkrise das Bild differenziert. Die Befragten sehen als Ursache der Krise neben der bereits erwähnten zu hohen Risikobereitschaft der Banken (84 Prozent) auch die falsche

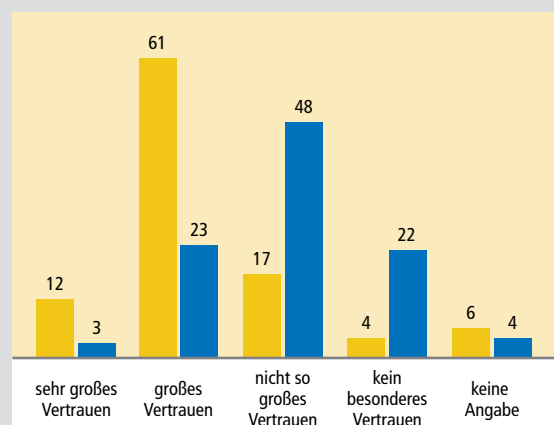
Schuldenpolitik einiger EU-Staaten (82 Prozent), die verfrühte Aufnahme einiger Länder in die Euro-Zone (75 Prozent) und zu große wirtschaftliche Unterschiede zwischen den Mitgliedsländern (71 Prozent).

Die Banken sollten dennoch die Fehlentwicklungen in der eigenen Branche korrigieren und versuchen verloren gegangenes Vertrauen zurückzugewinnen. Ohne das Vertrauen in das System laufen die Banken langfristig Gefahr, ihre sogenannte Licence to operate, also die Legitimationsbasis zum wirtschaftlichen Tätigwerden, zu verlieren. Diese Erlaubnis wird nicht einzeln formal erworben; sie besteht kollektiv für alle Unternehmen und wird eher schleichend durch zunehmende öffentliche Kritik entzogen.

Die Allensbach-Studie zeigt, dass die Hausbanken mit ihrer kompetenten Beratung eine solide Vertrauensbasis geschaffen haben, die sogar in Krisenzeiten Bestand hat. Trotz der komplexen Zusammenhänge der Wirtschafts- und Finanzmarktkrise sind die Kunden bereit, ein differenziertes Urteil über die Finanzdienstleister zu fällen, und dabei zwischen Bank und Branche zu unterscheiden.

Vertrauen in die eigene Bank, misstrauen gegenüber den "Banken"

■ eigene Bank
■ Branche insgesamt



Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 11016

Institut der deutschen
Wirtschaft Köln

© 2014 IW - WUEZ