



Christina Heldman

## Unternehmenskultur

### Werte schaffen Vertrauen

**Wenn Mitarbeiter nicht aufrichtig sind oder Kunden das Vertrauen verlieren, geraten Unternehmen schnell in eine Krise. Dabei zeigen Experimente: Schon die Erinnerung an christliche oder moralische Werte macht Menschen ehrlicher und vertrauensvoller. Das können Unternehmen für sich nutzen.**

Der klassischen ökonomischen Theorie zufolge wägen Menschen laufend Kosten und Nutzen einer Entscheidung ab. Vertrauen gibt es in diesem Modell nicht, denn jeder erwartet vom Gegenüber, dass er seinen eigenen Nutzen maximiert und sich ebenso opportunistisch verhält. Die Realität sieht jedoch anders aus: Täglich bringen wir Mitmenschen Vertrauen entgegen, sei es anderen Teilnehmern im Straßenverkehr oder Kollegen und Mitarbeitern.

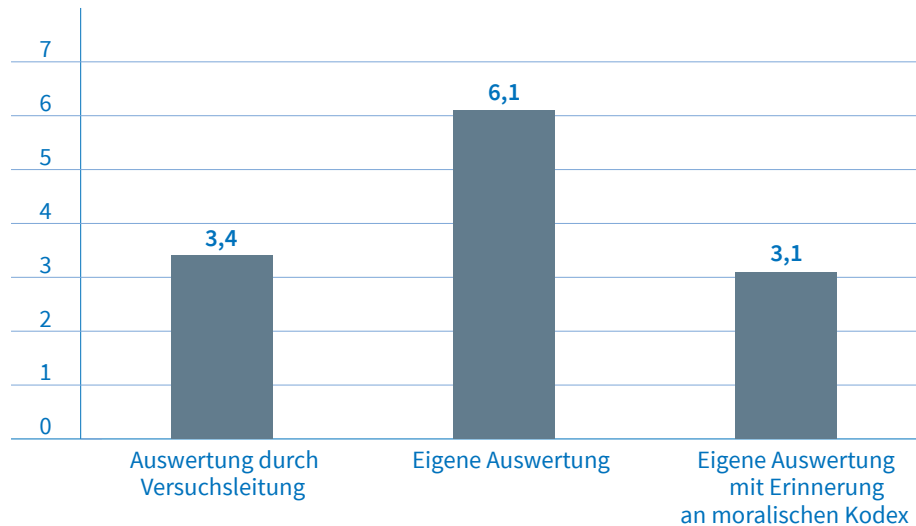
Wissenschaftler haben in verschiedenen Experimenten untersucht, wie dieses Vertrauen entsteht und wirkt. Die zentralen Konstrukte sind dabei die Vertrauenswürdigkeit und die Vertrauensseligkeit. Eine vertrauenswürdige Person neigt seltener dazu, ihr Gegenüber zum eigenen Vorteil auszunutzen. Je vertrauensseliger ein Mensch ist, desto eher ist er

selbst bereit, anderen zu vertrauen. Besonders wichtig für die Vertrauenswürdigkeit ist dabei, wie gut sich die betroffenen Personen kennen. Relevant ist auch, wie religiös und wertorientiert ein Mensch ist. Jonathan Tan und Claudia Vogel (2008) leiteten verschiedene Experimente, in denen ein Spieler seinen Gewinn auf Kosten eines anderen Spielers erhöhen konnte. Dabei zeigte sich: Je religiöser ein Teilnehmer war, desto höher war seine Vertrauenswürdigkeit. Gleichzeitig stieg die Vertrauensseligkeit, wenn mit einer religiösen Person interagiert wurde. Den Teilnehmern, die sich selbst als religiös bezeichneten, wurde also auch mehr Vertrauen entgegengebracht.

Ein Grund für die gestiegene Vertrauenswürdigkeit ist die Erinnerung an moralische Prinzipien. So bewies ein Experiment zum Spendenverhalten in den USA, dass Christen und Atheisten an Wochentagen ähnlich viel spendeten. Sonntags, am Tag des Gottesdienstes, war die Spendenbereitschaft der Christen jedoch dreimal so hoch wie die der nicht-religiösen Probanden (Malhotra, 2010). Auch in Tans und Vogels Experiment (2008) spielte die Präsenz von moralischen Prinzipien eine zentrale Rolle, denn das

## Moralapelle und Aufrichtigkeit

Anzahl der gelösten Aufgaben in verschiedenen Spielmodi (maximal 10)



Quelle: Mazar, Nina / Amir, On / Ariely, Dan, 2008, The dishonesty of honest people:

A theory of self-concept maintenance, in: Journal of Marketing Research, 45. Jg., Nr. 6, S. 633-644



Ausmaß der Vertrauenswürdigkeit hing dort hauptsächlich von der Teilnahme an religiösen Ritualen ab.

Die Untersuchungen von Mazar et al. (2008) unterstreichen die Ergebnisse. Die Forscher ließen Probanden zehn Rechenaufgaben lösen. Diese erhielten dann pro korrekte Antwort bis zu fünf US-Dollar. Gruppe 1 gab ihre Lösung zur Auswertung an den Versuchsleiter ab, Gruppe 2 sollte ihre Ergebnisse selber auswerten und dem Leiter nur die Anzahl der von ihnen korrekt gelösten Aufgaben mitteilen. Der Gruppenvergleich ergab, dass Gruppe 2 im Schnitt fast doppelt so viele Aufgaben gelöst hatte (siehe Abbildung). Da die Probanden jedoch zufällig zugeordnet wurden, hätte es keinen Unterschied geben dürfen. Gruppe 2 hatte also gelogen, um eine höhere Auszahlung zu erhalten. Mazar und ihre Kollegen untersuchten daraufhin, ob eine Erinnerung an christliche Werte die Ehrlichkeit erhöhen würde. Dafür baten sie einen Teil der Spieler vor Beginn, die zehn Gebote aufzuschreiben. Tatsächlich schummelten die Spieler daraufhin nicht mehr. In einer weiteren Abwandlung konnten die Forscher überdies zeigen, dass nicht nur christliche Werte, sondern schon

einfache Moralapelle ausreichen. Die Probanden sollten dafür den Satz „Mir ist bewusst, dass diese Studie unter den Ehrenkodex des MIT / von Yale fällt“ unterschreiben. Auch das Bewusstsein eines allgemeinen moralischen Kodex führte dazu, dass nicht mehr betrogen wurde. Die Anzahl der durchschnittlich gelösten Aufgaben sank im Gegensatz zu der Gruppe ohne Moralapell um die Hälfte (siehe Abbildung).

Die Forschungsergebnisse zeigen: Schon kleine Hinweise, beispielsweise auf den Ehrenkodex der Einrichtung, erhöhen die Aufrichtigkeit von Menschen. Dieses Wissen können sich Unternehmen zunutze machen, die Ehrlichkeit und Vertrauenswürdigkeit ihrer Mitarbeiter stärken wollen. Eine Unternehmenskultur, die alle Mitarbeiter teilen, ist dabei sinnvoller als Kontrolle und Compliance-Maßnahmen. Dazu muss das Unternehmen den Wert der Integrität betonen und im Alltag vorleben.

Die alleinige Erinnerung an moralische Werte kann Vertrauen jedoch nicht immer aufbauen. Entschleunigung und die Abwesenheit von Zeitdruck sind weitere wichtige Aspekte für integriertes Wirtschaften.

Experimente zur Untersuchung von Hilfsbereitschaft zeigen, dass Personen, die in Eile sind, entgegen ihrem Ethos Menschen in Not deutlich seltener helfen als jene, die nicht unter Zeitdruck stehen (u.a. Batson/Darley, 1978). Zu großer Zeitdruck gefährdet somit die Integrität genauso wie unrealistische Ziele.

### Literatur

Tan, Jonathan H. W./Vogel, Claudia, 2008, Religion and trust: An experimental study, in: Journal of Economic Psychology, 29. Jg., Nr. 6, S. 832-848

Malhotra, Deepak, 2010, (When) are religious people nicer? Religious salience and the „Sunday Effect“ on pro-social behavior, in: Judgment and Decision Making, 5. Jg., Nr. 2, S. 138-143

Mazar, Nina/Amir, On/Ariely, Dan, 2008, The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance, in: Journal of Marketing Research, 45. Jg., Nr. 6, S. 633-644

Batson, C. Daniel/Darley, John M., 1978, Altruism and human kindness: Internal and external determinants of helping behavior, in: Perspectives in interactional psychology, S. 111-140