



„WIR MÜSSEN DEMÜTIGER WERDEN.“

Menschen müssen nicht schlecht sein, um in manchen Situationen unmoralisch zu handeln. Der Kölner Verhaltensökonom und Wirtschaftsethiker Prof. Dr. Bernd Irlenbusch erforscht seit Jahren, wie unmoralisches Verhalten entsteht.

Interview: IRINA JÄKEL

H

Herr Prof. Dr. Irlenbusch, was ist der letzte Stand Ihrer Forschung zum unmoralischen Verhalten von uns Menschen?

Wir gehen davon aus, dass unethisches Verhalten sehr häufig nicht dadurch entsteht, dass Menschen prinzipiell schlecht sind. Sondern dadurch, dass die Rahmenbedingungen, unter

denen Menschen handeln, ihr Verhalten so beeinflussen, dass sie sich nur sehr schwer anders verhalten können und so in unethische Verhaltensweisen hineingeraten. Der überwiegende Teil der unmoralischen Dinge, die in der Wirtschaft passieren, geht darauf zurück, dass Menschen gar nicht erkennen, dass sie in eine unethische Situation hineingeraten. Das wird in der wissenschaftlichen Literatur unter Blind Spots diskutiert. Die Theorie aus

der Psychologie, die dahinter liegt, ist, dass wir Menschen sehr intuitiv geleitete Wesen sind und nicht immer rational über unser Verhalten entscheiden. Die jüngere Forschung zeigt, dass wir sehr schnell dabei sind, moralische Urteile intuitiv zu treffen und entsprechend zu handeln. Dabei ist nicht immer sichergestellt, dass die Intuition zu Verhaltensweisen führt, die ethisch zu rechtfertigen wären. Genau das wird in der Wissenschaft als Blind Spot bezeichnet. Häufig machen sich Menschen erst im zweiten Schritt rational Gedanken, wie man das gezeigte Verhalten als ethisch begründen könnte.

Gibt es Regelmäßigkeiten oder Standardsituationen, die zu einem unmoralischen Verhalten führen?

Ja, es gibt Regelmäßigkeiten, wie Menschen in diese Blind Spots hineingeraten können. Relativ oft kommen beispielsweise Situationen vor, die als Slippery Slope bezeichnet werden: Menschen fangen zunächst in kleinen Schritten an, sich in unmoralisches Verhalten zu manövrieren. Diese kleinen Grenzüberschreitungen fallen nicht sofort auf, weil es nicht weit genug vom normalen Verhalten abweicht und noch tolerierbar ist. Aber wenn man immer weiter kleine Schritte geht, dann kommt man auf eine „rutschige Ebene“. Irgendwann kommt man bei einem Verhalten an, was eindeutig unethisch ist. Typisches Beispiel ist hier Anfüttern bei korrupten Handlungen. Hier fängt es zuerst mit kleinen Geschenken an den Geschäftspartner an. Mit der Zeit steigert sich das immer mehr, aber immer in kleinen kaum wahrnehmbaren Schritten, so dass die einzelnen Schritte gar nicht so groß anders sind, aber in der Summe schon. Im Endeffekt kann es zu einem handfesten Bestechungskandal führen.

Ein weiteres Beispiel ist ein Effekt, den wir derzeit erforschen. Er heißt Moral-Self-Licensing. Es zeigt sich, dass Menschen, die von sich denken, dass sie besonders moralisch oder ethisch sind, sich häufiger auch Fehlritte herausnehmen als andere. Diese Tendenz kann

sehr unerwünschte Konsequenzen haben, zum Beispiel, wenn Mitarbeiter ein zu positives Bild von der ethischen Praxis des eigenen Unternehmens haben.

Aber wenn ich Ihnen zuhöre, dann scheint es doch so, dass es in der Natur des Menschen liegt, in bestimmten Situationen unmoralisch zu handeln. Wenn wir also alle amoralisch sind und daran nichts zu ändern ist, wozu brauchen wir dann Compliance Officer?

Gerade, weil es Blind Spots gibt, ist es wichtig, dass jemand da ist, der diese Strukturen versteht und mit dem Finger darauf zeigt und auf daraus resultierende Gefahren hinweist. Es braucht geschulte Leute, die darauf hinweisen. Das können und sollen Compliance Officer übernehmen.

Wenn wir von den Ergebnissen Ihrer Forschung ausgehen, in welche Richtung müssen die Compliance Officer ihre Schulungskonzepte überdenken?

Ich denke, dass die Schulungen mehr vermitteln müssen, wie moralisches und unmoralisches Verhalten entsteht. Schulungen sollten deutlich machen, dass wir alle unsere Blind Spots haben und es sehr schwer ist, ihnen zu entkommen. Zudem sollte vermittelt werden, wie bekannte Blind Spots entstehen und unter welchen Konstellationen man hineinschlittert. Aus meiner Sicht ist es sehr gefährlich, Compliance so zu vermitteln, dass man glaubt, es ist

nicht mehr möglich, da jeder Mensch in solchen Situationen in eine Richtung handelt, die ihm Vorteile bringt. Durch Interessenkonflikte entstehen Blind Spots, vor denen wir uns fast gar nicht schützen können. Und genau solche Blind Spots in Schulungen aufzuzeigen, das fände ich wichtig. Dann würden die Mitarbeiter verstehen, dass die Menschen gar nicht so ethisch sind, wie sie von sich selbst denken. Wir müssen viel demütiger werden gegenüber unserem eigenen moralischen Vermögen. Und deswegen müssen die Compliance Officer eine Haltung in Unternehmen vermitteln, dass man immer auf der Hut sein muss vor Blind Spots – vor allem den eigenen aber auch denen anderer.

In manchen Berichten des Bundeskartellamts zu bestimmten Kartellverfahren liest man, dass die Kartellbeteiligten ihr Handeln damit begründeten, dass es dem Unternehmen schlecht ging, sie wollten es durch ein Kartell retten und so die Arbeitsplätze erhalten - versuchen es also, moralisch zu rechtfertigen. Sie haben in unserem Gespräch solches Verhalten als Moral-Licensing bezeichnet. Was würden Sie auf solches Argument erwidern?

Ich finde, das ist ein schlechtes Argument. Wir haben in der Wirtschaft Regeln und an diese muss man sich halten. Denn einen Unternehmer sollte es ja nicht auszeichnen, dass er sich durch unmoralische Handlungen einen Wettbewerbsvorteil verschafft. Er soll-

**„DIE MENSCHEN SIND SCHNELL
DABEI, MORALISCHE URTEILE INTUITIV
ZU TREFFEN UND ENTSPRECHEND
ZU HANDELN.“**

ein Satz von Regeln. Das alleine würde an dieser Stelle nicht reichen.

So ist zum Beispiel bei Interessenkonflikten ein objektives Handeln

te ja viel mehr durch bessere Produkte die Kunden für sich gewinnen. Da sollte man sich als Manager sehr selbstkritisch fragen, ob man damit seine Aufgabe gut

erfüllt hat. Für mich ist es häufig ein Alibiargument, dass man Arbeitsplätze retten wollte. Vielmehr ist es eher ein Eingeständnis, dass man es anderweitig nicht geschafft hat, sich auf dem Markt zu behaupten.

Was würden Sie den Compliance Officern raten, welche Unternehmens-

„DIE SCHULUNGEN MÜSSEN MEHR VERMITTELN, WIE MORALISCHES UND UNMORALISCHES VERHALTEN ENTSTEHT.“

strukturen beziehungsweise Prozesse sollten sie im Auge behalten?

Man sollte über die Anreizsysteme in den Unternehmen nachdenken, die ja durch ihre Strukturierung unethisches Verhalten erzeugen. Zum Beispiel ist zu viel Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern in den Unternehmen nicht gut. Dann greifen die Mitarbeiter häufiger zu unlauteren Mitteln, um in diesem Wettbewerb zu bestehen. Ob es um Boni geht, die der eine bekommt, der andere aber nicht, oder um Beförderung. Die Mitarbeiter denken dann, dass sie gezwungen sind, super zu performen und das machen sie manchmal mit unmoralischen Aktionen. Daher muss man das beobachten, welche Wettbewerbssituationen zu ungünstigen Verhalten führen.

Die Compliance Officer müssen darüber hinaus noch lernen, das Positive stärker in den Vordergrund zu stellen. Also auch Erfolge zu erkennen und diese intern besser zu verkaufen. Ich gebe zu, es ist sehr schwer, in Compliance gute Benchmarks zu bekommen. Weil man ja nicht genau weiß, was bei den anderen Unternehmen alles schief läuft. Aber Benchmarking wäre ein guter Ansatz zur Lösung des Problems.

Wo hört für Sie die Verantwortung der Vorstände für die Compliance auf

und wo beginnt die Verantwortung der Compliance Officer?

Die Verantwortung des Vorstands ist darin zu sehen, ein ehrliches Compliance-System einzuführen. Die weitere Verantwortung des Vorstandes ist es, die eigenen Handlungen an ethischen Maßstäben auszurichten. Wenn er diese beiden Aspekte berücksichtigt, dann ist er

aus meiner Sicht seiner Verantwortung zu sehr großem Anteil nachgekommen.

Der Compliance Officer muss dann ein CMS mit Leben füllen, zum Beispiel im oben beschriebenen Sinne. Aber es ist so, dass die Compliance-Abteilungen oftmals personell nicht so gut besetzt sind. Wie groß die Verantwortung des Compliance Officers ist, hängt auch davon ab, wie viel er aus personeller Sicht tun kann.

Wenn aber die Compliance-Abteilung personell nicht an die Unternehmensbesonderheiten angepasst ist, dann stellt sich die Frage, ob der Vorstand wirklich ehrlich seiner Verantwortung, ein gutes Compliance-System zu schaffen, nachgekommen ist ...

Ja, das stimmt. Das wäre dann die Verantwortung des Vorstandes, den Compliance Bereich vernünftig personell auszustatten. Das sehe ich auch so. —

DR. BERND IRLBUSCH ist Professor für Unternehmensentwicklung und Wirtschaftsethik an der Universität zu Köln.

IMPRESSUM

COMPLIANCE  MANAGER

Die offizielle Zeitschrift des
Berufsverbandes der Compliance Manager e.V. (BCM)

Herausgeber
Rudolf Hetzel
Paul Krebs
Torben Werner

Redaktion
Irina Jäkel
Editor in Chief
Telefon: 030 / 84 85 93 20
irina.jaekel@compliance-manager.net

Mitarbeit an dieser Ausgabe
Andrea Berneis
Paul Hartmann AG
Prof. Dr. Henning Herzog
Quadriga-Institut Regulation & Management an der
Quadriga Hochschule in Berlin
Prof. Dr. Hans Kudlich
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Dr. Juan P. Mendoza
VU University Amsterdam
Prof. Dr. Gregor Thüsing
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn
Prof. Dr. Jacco L. Wielhouwer
VU University Amsterdam

Gestaltung und Illustration
Marcel Franke

Fotoredaktion
Laurin Schmid
Julia Nimke

Anzeigen
Norman Wittig
norman.wittig@helios-media.de

Druck
PieReg Druckcenter Berlin GmbH
Benzstraße 12
12277 Berlin

Abonnementkonditionen
Inland: 4 Ausgaben – 68 Euro
Ausland: 4 Ausgaben – 78 Euro
Alle Preise inkl. MwSt. und Versandkosten

Im Internet
www.compliance-manager.net



HELIOS MEDIA
PUBLISHING HOUSE

Verlags- / Redaktionsanschrift
Helios Media GmbH
Werderscher Markt 13
10117 Berlin
Telefon: 030 / 84 85 90
Fax: 030 / 84 85 92 00
info@helios-media.com

Bildnachweise: Cover: Marcel Franke; Seite 3: Privat; Seite 4: Dietmar Gust; Hieronymus Bosch/Der Garten der Lüste; www.thinkstock.com; Seite 5: www.thinkstock.com; Privat; www.thinkstock.com; Laurin Schmid; Privat; Seite 8/9: www.thinkstock.com; Seite 24: Dietmar Gust; Seite 28–33: Hieronymus Bosch/Der Garten der Lüste; Seite 33: Privat (2); Seite 38: www.thinkstock.com; Seite 39: www.thinkstock.com; Privat (2); Seite 40: www.thinkstock.com; Norbert Schmidt; Privat; Seite 45: Privat; Seite 62: Privat; Seite 66–68: www.thinkstock.com; Seite 70: Laurin Schmid; Privat