

„Gelegenheit macht Diebe“

Der Verhaltensökonom und Wirtschaftsethiker Bernd Irlenbusch erklärt Fehlverhalten von Top-Managern wie Thomas Middelhoff. Die Umgebung präge das Verhalten mit.

Herr Professor Irlenbusch, wir haben gerade den Absturz des Thomas Middelhoff vom Top-Manager zum U-Häftling erlebt. Wie konnte das passieren?

Wir wissen aus unseren empirischen Studien, dass unsere Umgebung und konkrete Situationen einen großen Einfluss darauf haben, ob wir uns moralisch oder unmoralisch verhalten. Thomas Middelhoff hat sich in einem Umfeld bewegt, in dem es nichts Außergewöhnliches ist, ab und zu mit dem Hubschrauber zu fliegen. Da hat er möglicherweise nicht viel darüber nachgedacht, als er den Hubschrauber auch für den Weg zur Arbeit benutzt hat. Oder dass sich Staus auch anders vermeiden lassen, zum Beispiel durch die Bahn oder durch eine frühere Anreise. Wenn dann noch die Aufsicht in einer Organisation nicht richtig funktioniert, kann das dazu führen, dass manche Manager schalten und walten, wie sie wollen.

Macht Gelegenheit also Diebe? Das klingt so, als würden Sie Middelhoff und

andere Manager aus der Verantwortung für ihr Handeln entlassen.

Nein, natürlich müssen Manager ihr Handeln verantworten. Aber an dem Sprichwort „Gelegenheit macht Diebe“ ist viel Wahres dran, das zeigen unsere Untersuchungen mit Probanden. Unsere moralischen Wertungen und Entscheidungen entstehen oft intuitiv. Wir sind moralisch nicht so gefestigt, wie wir dies selbst von uns denken, da ist mehr Demut gefragt.

Haben Sie dafür ein Beispiel?

Nehmen wir den Fall Uli Hoeneß. An diesem Fall ist gut zu sehen, was wir als „moral licensing“ bezeichnen. Menschen, die sich wie Hoeneß gesellschaftlich engagieren und auch sonst Positives bewegen, benutzen diese Tatsache gerne als Recht-



Bernd Irlenbusch

Foto Lisa Beller

fertigung, nach dem Motto: „Wenn ich schon ein guter Mensch bin, dann kann ich mir auch etwas erlauben.“ Häufig fängt es mit kleinen Verstößen an, die sich dann steigern. Auch Middelhoff hat mehrfach betont, dass sein Streben der Rettung von Arcandor galt.

Momentan stehen Großkonzerne wie Starbucks und Ikea am Pranger, weil sie mit legalen Tricks ihre Steuern in Oasen wie Luxemburg oder den Niederlanden auf Minibeträge drücken. Warum schlägt das Thema so hohe Wellen?

Der gesellschaftliche Konsens scheint sich zu verschieben. Milton Friedmans Aussage, es sei die einzige Pflicht von Unternehmen, im Rahmen der Gesetze ihre Gewinne zu maximieren, gilt nicht mehr uneingeschränkt. Es wird erwartet, dass Unternehmen dort Verantwortung übernehmen und Steuern zahlen, wo sie Kunden haben und die Infrastruktur nutzen. Auch hier sehe ich Elemente des „moral licensing“ – sowohl Starbucks als auch Ikea haben umfangreiche Corporate-Responsibility Programme aufgelegt.

Werden Ihre Studenten es besser machen, nachdem sie Ihre Vorlesungen besucht haben?

Das hoffe ich zumindest. Ich gebe ihnen mit auf den Weg, dass sie später in Unternehmen dieselbe Person mit denselben moralischen Maßstäben sein sollen. Häufig hilft es schon, zu fragen: „Würde ich dieses Verhalten auch im privaten Umfeld und im Freundeskreis gutheißen?“

Die Fragen stellte Johannes Pennekamp.