

# Der Versuchung auf der Spur

Bernd Irlenbusch ist eine Ausnahmeerscheinung: Der Wirtschaftsethiker fragt, warum wir unmoralisch handeln

In der Vorweihnachtszeit findet Bernd Irlenbusch das Anschauungsmaterial für seine Forschung direkt vor der Haustür: Die Menschen eilen mit vollen Einkaufstüten durch die Straßen, bis Heiligabend müssen die Geschenke komplett sein. „Ob all die gekauften T-Shirts und Handys unter fairen Bedingungen produziert worden sind, das wollen die meisten Käufer gar nicht so genau wissen“, sagt Irlenbusch. Den Wirtschaftsethiker an der Universität Köln wundert das nicht. „Der Mensch hat einen Hang zur strategischen Ignoranz“, analysiert der Verhaltensforscher. Wenn die Käufer den Verdacht haben, dass etwas ihr Gewissen belasten könnte, dann schauen sie lieber weg. Irlenbusch, 48 Jahre alt, zieht solche Schlüsse nicht einfach so. In einem Laborexperiment hat er Studenten vor die Wahl gestellt, ob sie erfahren wollen, ob ihre Handlungen in einer Spielsituation anderen Personen schaden. Die Ergebnisse waren eindeutig. „Die Mehrheit will das nicht wissen“, sagt der Forscher.

Bernd Irlenbusch hat einen für Ökonomen ungewöhnlichen, aber zugleich sehr relevanten Forschungsschwerpunkt. Er will wissen, wie moralisches und unmoralisches Verhalten entsteht: Warum hinterziehen Manager mit Millionengehältern Steuern oder zahlen Privatflüge nicht aus eigener Kasse? Wie verändern Bonuszahlungen das Verhalten von Mitarbeitern? Und warum greifen selbst langgediente Angestellte hin und wieder in die Kasse?

Seine Antwort fällt für alle, die an einen von Natur aus guten Menschen glauben, ernüchternd aus. „Wir sind moralisch nicht so gefestigt, wie wir das selbst von

uns denken“, sagt Irlenbusch. Wir hätten zwar den Eindruck, moralische Menschen zu sein, aber dahinter müsse ein großes Fragezeichen gesetzt werden, ist der Forscher überzeugt. Sich selbst bezeichnet er zwar nicht als Pessimisten. Aber der Mensch sei geprägt von Mechanismen, die sein Verhalten beeinflussen, „strategische Ignoranz“ zum Beispiel. „Biases“ und Rahmenbedingungen würden häufig den Ausschlag dafür geben, dass der Mensch gegen Normen oder sogar Gesetze verstößt: „Wir sollten deshalb mehr Demut haben.“

Die Liste solcher gefährlicher Mechanismen sei lang. So würden Menschen, die etwas Positives bewirken, diese Tatsache häufig als Rechtfertigung dafür benutzen, in anderen Bereichen über die Stränge zu schlagen („moral licensing“). Die Steuerergehen des sozial engagierten Fußballmanager Uli Hoeneß seien ein Beispiel dafür. Dass Vergehen oft klein anfangen und sich dann schleichend zu ernstem Vergehen ausweiten („slippery slope“), sei eine weitere Dynamik, die immer wieder auf trete. Aus solchen Beobachtungen zieht Irlenbusch praktische Schlüsse. Für Unternehmen sei es sinnvoll, klare Regeln zu definieren, welche Geschenke Mitarbeiter von Kunden und Auftraggebern annehmen dürften. „Sonst besteht die Gefahr, dass es mit einem kleinen Geschenk anfängt und sich zur Bestechung auswächst.“ Auch die Umgebung spiele eine wichtige Rolle – an dem Satz, Gelegenheit macht Diebe sei viel Wahres dran. Irlenbusch will die Menschen nicht aus ihrer moralischen Verantwortung entlassen. Aber er will zeigen, dass Verhalten oft intuitiv und weniger rational ist, als häufig behauptet.

---

## DIE SPITZENFORSCHER (19)



**Bernd Irlenbusch ist kein Moralapostel. Dennoch will er seine Studenten zu besseren Managern machen.**

Foto Lisa Beller

---

Dass sich Irlenbusch einmal mit solchen Fragen befassen würde, war nicht absehbar. Zuerst hat der gebürtige Bergisch-Gladbacher Informatik studiert, doch die monotone Arbeit am Computer in einer Forschungseinrichtung stürzte ihn in eine Sinnkrise. Er entschied sich für ein Wirtschaftsstudium in Bonn und wurde schließlich Assistent bei einem Forscher, den damals kaum jemand kannte und dessen Forschungsmethode – Verhaltensexperimente im Labor – als exotisch galt: Heute ist Reinhard Selten Nobelpreisträger, und Laborexperimente sind längst ein Standardinstrument in der Mikroökonomie. Über die Zwischenstation Erfurt schaffte es Irlenbusch nach seiner Habilitation an die renommierte London School of Economics (LSE): „Wenige Lehrverpflichtungen, viel Zeit zum Forschen, die

Bedingungen an der LSE waren traumhaft“, erinnert er sich.

Dennoch entschied er sich 2010 zur Rückkehr in seine rheinische Heimat. Nicht nur um wieder näher bei Familie und Freunden zu sein, sondern auch weil sich Köln zu einem Mekka für experimentell arbeitende Ökonomen entwickelt hat. Mit Forschern wie Axel Ockenfels, Dirk Sliwka und vom kommenden Jahr an Matthias Sutter ist Irlenbusch Teil einer Gruppe, die in ihrem Forschungsbereich zur internationalen Spitze gehört. „Man spürt den Geist, dass wir hier gemeinsam etwas bewegen können“, sagt Irlenbusch.

Der Wirtschaftsethiker hofft, dass die Studenten, die seine Kurse besucht haben, es später in der Praxis besser machen als Hoeneß, Middelhoff und Co. Er bezweifelt jedoch, dass es genügt, den Studenten philosophische Großkonzepte von Kant oder den Utilitaristen nahezubringen. „Es gibt Evidenz dafür, dass das keine großen Auswirkungen auf das Verhalten der Menschen hat“, sagt Irlenbusch. Er klärt stattdessen über die Mechanismen auf, die offenbar tief im Menschen verankert sind, und gibt den Studenten als Ratschlag mit auf den Weg, später im Unternehmen dieselben Maßstäbe wie im privaten Umfeld anzulegen. „Ich bin kein Moralapostel“, sagt der Forscher.

Irlenbusch ist eine Ausnahmeerscheinung: Er ist 1,18 Meter groß. Dennoch hat er es in die erste Liga der deutschen Ökonomen geschafft. „Ich musste häufig meine eigenen Wege gehen“, sagt Irlenbusch, „vielleicht hat mich das auch im Denken unabhängig gemacht.“

JOHANNES PENNEKAMP