



Forschung & Lehre

Warum Boni schädlich sein können

Neuer Lehrstuhl für Wirtschaftsethik verbindet Wirtschaftswissenschaften, Ethik und Verhaltensforschung

Der Staub der Finanzkrise hat sich gelegt, die krisengeschüttelten Volkswirtschaften haben wieder an Fahrt gewonnen, Banken machen wieder satte Gewinne. Die Staatengemeinschaft hat nach dem Finanzdebakel Regeländerungen für Banken durchgesetzt, die vielen nicht weit genug gehen. Vieles bleibt beim Alten.

Die Verwerfungen auf den internationalen Finanzmärkten haben nicht nur in der Finanzwelt Spuren hinterlassen – vor allem auch in der öffentlichen Diskussion. Und in der Wissenschaft. Denn spätestens in der Krise stellten sich viele die Frage, warum Banken, Unternehmen und Investoren sich unethisch verhielten, um satte Gewinne einzufahren. Wirtschaft und Ethik in der Wirtschaftswissenschaft zu vereinen, das ist keine leichte Aufgabe angesichts des seit Jahrhunderten vorherrschenden homo oeconomicus, ein perfekt rational handelnder Mensch, der stets seinen Nutzen maximiert. Verschiedene Ökonomen haben sich deshalb zum Ziel gesetzt, erst einmal herauszufinden, wie sich Menschen in wirtschaftlichen Entscheidungssituationen tatsächlich verhalten.

Einer von ihnen ist Professor Bernd Irlenbusch, Inhaber des noch

jungen Lehrstuhls für Unternehmensentwicklung und Wirtschaftsethik, der im April 2010 gegründet wurde. Er lehrte zuvor an der London School of Economics und begann bereits in den neunziger Jahren mit experimenteller Ökonomik.

Nach nicht einmal einem Jahr an der Universität zu Köln legt Irlenbusch eine Studie vor, die genau den



Foto: Privat

Prof. Dr. Bernd Irlenbusch

Nerv der öffentlichen Diskussion trifft. Wichtigste Erkenntnis: Hohe Bonuszahlungen können innerhalb von Unternehmen für Schwierigkeiten sorgen, wenn sie aufgrund relativer Leistungsvergleiche mit Kollegen vergeben werden. In der Laborstudie, die im Frühjahr im Fachjournal *Management Science*

erscheint, hat Irlenbusch gemeinsam mit Prof. Christine Harbring von der RWTH Aachen die Auswirkungen von leistungsabhängigen Boni innerhalb von Unternehmen unter die Lupe genommen.

Ein höherer Bonus bedeutet keinen größeren Output

Dabei übernahmen 336 Probanden in Vierergruppen die Rolle von Mitarbeitern einer Abteilung. Der Mitarbeiter mit der besten Leistung erhielt den höchsten Bonus. Wie erwartet, zeigten die Anreize ihre Wirkung: Je höher ihr möglicher Bonus, desto mehr strengten sich die Mitarbeiter an. Entscheidend war jedoch ein zweiter Effekt. Die Wissenschaftler wiesen nach, dass Mitarbeiter dazu neigten, Kollegen zu sabotieren, um ihre Position innerhalb der Abteilung zu verbessern – weil alle es auf den Bonus abgesehen hatten. Die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern brach zusammen, was dem Gesamtergebnis der Abteilung schadete. Das Urteil über Bonussysteme fällt denn auch deutlich aus: „Wir stellten eindeutig fest, dass höhere Boni zu keinem größeren Output führten“, sagt Irlenbusch.

Diese Ergebnisse lieferten wich-

tige Implikationen für die Unternehmenspraxis. Insbesondere sollte bei der Gestaltung von Anreizsystemen das Augenmerk nicht nur auf vermeintlich leistungssteigernde Effekte gelegt, sondern besonders auch auf negative und ethisch fragwürdige Konsequenzen geachtet werden, argumentiert Irlenbusch.

„Der neue Lehrstuhl passt sehr gut in unser Forschungsprofil und ist eine Bereicherung für unsere Graduiertenschule“, sagt Prof. Achim Wambach, Prodekan für Forschung und Wissenschaftlichen Nachwuchs an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät. Auch im Hinblick auf die bevorstehende Exzellenzinitiative sei es der Fakultät wichtig, die Verhaltensökonomie zu stärken. Diese hat in Köln mit Prof. Axel Ockenfels bereits seit einigen Jahren einen prominenten Vertreter.

Unethische Verhaltensweisen eindämmen

Professor Irlenbusch und sein Team verfolgen einen in Deutschland einzigartigen Forschungsansatz. Wirtschaftsethische Fragestellungen werden sonst eher normativ betrachtet, meist beinhaltet Wirtschaftsethik die Verknüpfung von

Wirtschaftswissenschaften und Philosophie. Die Kölner Forscher untersuchen das Gebiet hingegen vor allem mittels experimenteller Verhaltensforschung. Denn das Verhalten von Menschen in wirtschaftsethisch relevanten Entscheidungssituationen, das von der standardökonomischen Rationalität abweicht, ist bislang nur wenig verstanden. Anhand ihrer Ergebnisse identifizieren Irlenbusch und seine Kollegen Regelmäßigkeiten im Verhalten und analysieren daraus ethische Implikationen.

„Unser Ziel ist, Empfehlungen für die Gestaltung von Unternehmen und Märkten zu erarbeiten, um unethische Verhaltensweisen einzudämmen“, sagt Professor Irlenbusch. Also zum Beispiel genau das zu verringern, was als einer der Gründe für die Finanzkrise immer wieder genannt wird: Unethisches Verhalten, fehlendes Verantwortungsbewusstsein, rücksichtsloses Gewinnstreben – auch bedingt durch Bonussysteme, die an kurzfristigen Gewinnen ausgerichtet sind.

■ JW, Presse und Kommunikation