

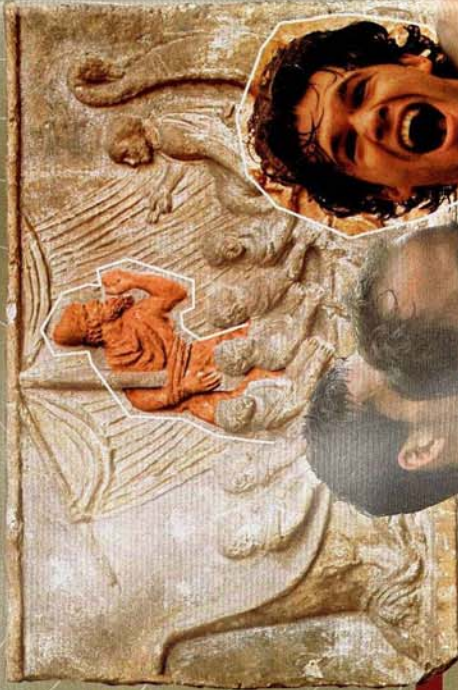
FORSCHUNG & TECHNIK



STARK IN DER GEMEINSCHAFT
Ob in der Urzeit, die antiken Mythologie oder im modernen Sport: Der Erfolg zu haben, hängen der frühen Jäger, Odysseus und Fußballstar Michael Ballack die Unterstützung des Teams

Siegen auf

ÖKONOMIE/
PSYCHOLOGIE



TEAMGEIST

bedingt kooperativ



WIE DU MIR, SO ICH DIR

Die meisten Menschen kooperieren laut einer US-Studie, wenn dies die anderen auch tun. 17 Prozent vertrauen blind, 20 Prozent nutzen das aus

die nette Tour

Wann ist der freundliche Teamplayer, wann der kalte Elbogenmensch erfolgreich? Forscher lüften das Geheimnis der besten Strategie und zeigen die richtige Mischung aus Egoismus und Gemeinsinn auf



SEAN PENN
Schauspieler

Der Hollywood-Star, früher bekannt für lächerliche Auftritte, macht heute positiver von sich reden. In New Orleans wollte er mit einem Boot selbst Menschen retten.

PR-Profis wissen sehr genau, welchen enormen Ansehenszuwachs entschlossene demonstrierte Hilfsbereitschaft bringen kann. frei nach dem Motto: „The Gates and rede darüber!“. Wohlwolligkeitsgulas sind nicht grundlos bei Prominenten äußerst beliebt, und auch Moral als Pflanzträger. Das Augsburg-er Pharmakonzern Betapharm etwa engagiert sich seit sieben Jahren stark für soziale Projekte. Dafür gibt der Hersteller von Generika (Nachahmerpräparaten) zwei bis drei Prozent seines Umsatzes aus, weit mehr als üblich. Das brachte einen kräftigen Imagegewinn – und Betapharm stieg von Rang 15 der deutschen Generikaproduzenten zur Nummer vier auf.

„Im gesamten menschlichen Mittelmeerraum ist es extrem wichtig, dass

Is sich während der Flutkatastrophe in New Orleans die Not der verbliebenen Bewohner immer weiter verschärfte, schritt Hollywood-Star Sean Penn zur Tat. Der September selbst in die überschwemmte Stadt. Er mietete ein kleines Boot und steuerte damit über die schmutzigen Wassermassen, um eingeschleppte Menschen aus ihren Häusern zu retten.

Eine selbstlose Tat – auf den ersten Blick. Doch warum hat der Schauspieler nicht Profihilfskräfte beauftragt, was wohl effektiver gewesen wäre, als vor klickenden Kameras selbst ins Boot zu steigen? Und weshalb hatte er so viele Begleiter mit an Bord, inklusive eines persönlichen Fotografen, dass für etwaige Opfer kaum mehr Platz blieb?

DER LOHN DER GUTEN TAT

Wer andere unterstützt, hat oft einen Nutzen davon – auch wenn die Hilfe selbstlos erscheint oder so gedacht ist. Ökonomen und Evolutionsforscher nennen vier Gründe, warum sich altruistisches Verhalten auszahlen kann.

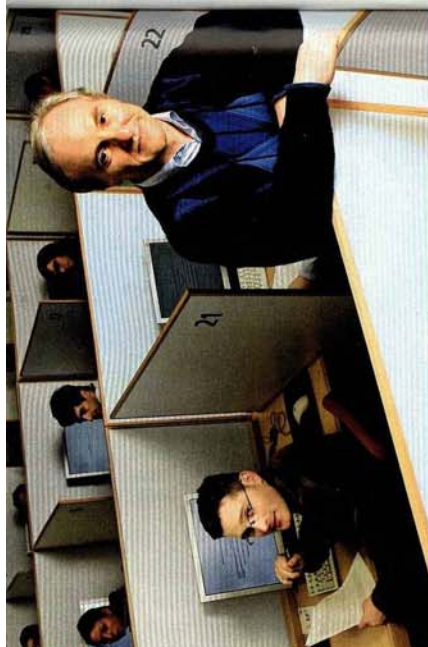
Gegenseitige Hilfe
Der so genannte reziproke Altruismus folgt dem Motto „Wie du mir, so ich dir“ oder „Eine Hand wäscht die andere“. Wenn wir anderen helfen, bestehen oft gute Chancen, dass diese sich früher oder später erwidern. Seilschaften und Klüngele gehören auch in diese Kategorie.

Reputation
Nach der „Theorie des guten Rufes“ ist es generell lohnend, sich durch unelgennütziges Handeln das Image eines guten Menschen zu verschaffen.

Vetternwirtschaft
Wer engen Verwandten hilft, unterstützt damit die Träger eines Erbguts, das mit dem eigenen zum Teil identisch ist. Evolutionär kann dadurch auf indirektem Weg der Fortbestand der eigenen Gene gesichert werden. In der Tierwelt werden aufopferungsvolle

Taten meist so erklärt, etwa die von Ameisen und Bienen.

Sexuelle Attraktivität
Sympathische Eigenschaften wie Mitleid, Hilfsbereitschaft, Großzügigkeit müssen nach dieser Theorie gar keinen materiellen Nutzen haben, sondern können ähnlich wie der Federschmuck des Pfau eine Zierde sein, die das andere Geschlecht anlockt. Und das genügt bereits, damit sich ein guter Charakter im Lauf der Evolution als echter Vorteil erweist.



NEUES MENSCHENBILD

Fehrs Experiments wider-sprechen den gängigen Thesen der Ökonomen.

- **Fair geht vor**
Nicht nur der Profit treibt danach die Menschen an, sondern auch Motive wie Fairness und Kooperation.
- **Professor in Zürich**
Ernst Fehr zählt zu den führenden experimentellen Wirtschaftswissenschaftlern.

ANONYM IM VERSUCHSLABOR

Die Probanden wissen bei Tests wie dem Gemeinwohl-Spiel nicht, wer gerade ihre Mitspieler sind



DIETER ZETSCHKE

Chrysler-Chef

Der designierte DaimlerChrysler-Konzernchef geht wie die einflussreichen Mitarbeiter in Wisconsinlinien essen. Durch seine nette Art ist er sehr beliebt, obwohl er 40000 Jobs strich.

wir den anderen erfolgreich signalisieren können, kooperativ und vertrauenswürdig zu sein“, erzählt Deibel Frelchenbauer, Sozialpsychologe an der Universität Köln. „Dann werden wir geschäftlich und privat als Partner bevorzugt, was nicht nur die Lebensqualität steigert, sondern oft auch materielle Vorteile bringt.“

Lohnt es sich prinzipiell, fair und hilfsbereit zu sein? Oder führt doch der besser, der rücksichtslos versucht, seine Interessen durchzusetzen? Ob Verhandlungen um eine Registerungskonvention, Hierarchie in einem Fußballteam, der Umgang mit Arbeitskollegen oder der Abwasch nach dem Familienabend. Die Frage nach der richtigen Mischung aus Egoismus und Gemeinwohl ist grundlegend für erfolgreiches Verhalten. Forscher aus der Ökonomie, Psychologie und Evolutionsbiologie haben in jüngster Zeit dieses Thema mehr und mehr für sich entdeckt und überraschende Resultate erzielt. Der Altruist, der selbstlos handelt, und der Egoist, der seinen Eigennutz verfolgt, müssen nicht immer Gegensätze sein. Gerade in der vernetzten Welt von heute führt der nette Teamplayer oft besser als der kalte Elfenbeinturm. „Der wahre Egoist kooperiert – wenn die Rahmenbedingungen stimmen“, erklärt der Wirtschaftsethiker Christoph Lütge (siehe Interview Seite 92).

Der Unternehmensberater und Organisationspsychologe Michael Kasstner hat einen eigenen Begriff dafür

gefunden: den Syn-Egoisten, der Gemeinwahlsdenken und Gewinnstreben vereint. „Die Kunst ist es, Win-Win-Situationen zu schaffen, bei denen man zusammen profitiert und nicht auf Kosten des anderen handelt“, predigt der Professor an der Universität Dortmund. „Das ist ein reines Vernunftgebot ohne jede sozialdarwinistische Schwärmerie.“

Eine rücksichtsvolle Strategie ist nicht immer erfolgreich – wie häufig genug die Alltagserfahrung zeigt und es bereits im 16. Jahrhundert der berühmteste Autor Niccolò Machiavelli wusste. „Ein Fürst muss milde, rechtschaffen, aufrichtig und gottesfürchtig erscheinen und es auch sein“, mahnte der Florentiner. „Aber er muss in der Lage sein, im Notfall auch das Gegenteil zu tun.“ Welche Verhaltensweise sich unter bestimmten Umständen durchsetzt und Profit bringt, untersucht ein neuer Forschungszweig, dessen US-Pionier Vernon Smith 2002 den Wirtschafts-Nobelpreis erhielt: die experimentelle Ökonomie, die menschliches Geschäftsverhalten mit Hilfe von Labor-

versuchen analysiert. Beim Gemeinwohl-Spiel (siehe rechte Seite) etwa haben Testpersonen die Wahl: Sie können mit anderen Probanden kooperieren und Geld in ein Gemeinwahlsprojekt investieren – oder es in die eigene Tasche stecken. Die Teilnehmer erzielen den größten Gewinn (der zum Schluss in echter Münze ausgezahlt wird), wenn alle einzahlen. Aber jeder Spieler

TEAMEXPERIMENT: DAS GEMEINWOHL-SPIEL

Vier Testpersonen erhalten Geld (z. B. jeweils 40 Euro). Das können die Probanden für sich behalten oder ganz oder teilweise an eine Gemeinwahlskasse abgeben. Der eingezahlte Betrag wird vermehrt (z. B. verdoppelt) und an alle vier verteilt.

Gemeinwohl-Spiel alle kooperieren



ein Trittbrettfahrer



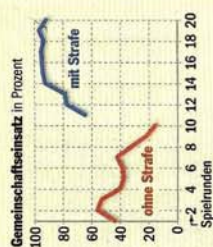
unkooperative Minderheit



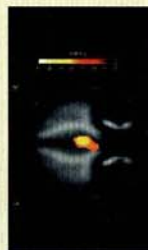
Mit dem Gemeinwohl-Spiel untersuchen Forscher das Teamverhalten von Testpersonen. Der Gewinn für alle ist am höchsten, wenn jeder kooperiert, das heißt einzahlt (oben). Noch mehr Geld kann ein Teilnehmer jedoch gewinnen, wenn er selbst Trittbrettfahrer

also nichts investiert und mitkassiert (Mitte). Verhält sich die Mehrheit so, ist der Gewinn für alle geringer und die kooperativen Spieler machen sogar Verlust (unten). In Studien ist der Betrag meist niedriger als die 40 Euro im Beispielspiel, dafür werden mehrere Runden gespielt. Die Probanden dürfen das Geld behalten. Bei Versuchen des Züricher Forschers Ernst Fehr zahlen die Teilnehmer, die ansonsten üblich, zu Beginn durchschnittlich die Hälfte ihres Vermögens ein. Dann brach die Kooperationsrate zusammen (rechts, rote Linie). Nun änderte Fehr die Regeln: Nach jeder Runde durften die Probanden sich gegenseitig bestrafen, wobei es jeweils einen Franken kostete, um drei Franken Bußgeld zu verhängen. Die Gemeinwahlskasse strafen die Trittbrettfahrer hart – und die Kooperation gedieh (blaue Linie).

ZWANGSKOOPERATION



HÖHER EINSATZ Durften die Spieler sich bestrafen, zahlten sie fast alles Geld ein



SUSSE RACHE Beim Bestrafen von Abkassierern ist ein Glückszentrum im Hirn aktiv

FORSCHUNG & TECHNIK

INTERVIEW

„Immer die Fahne vorantragen!“

FC-Bayern-Manager Uli Hoenes erklärt, weshalb Profis zugleich egoistisch und fair sein müssen und warum es wichtig ist, selbst Vorbild zu sein.

Focus: Bei vielen Hilfsorganisationen und sozialen Einrichtungen gehen Sie als großzügiger Wohltäter. Haben Sie einen Überblick, für wen und wie viel Sie pro Jahr spenden?
Hoenes: Nein, das mache ich spontan, 100.000 bis 200.000 Euro im Jahr sind es sicherlich.

Focus: Lässt sich die soziale Haltung auch im Management verankern, oder trennen Sie ab?
Hoenes: Auf keinen Fall. Gerade im Beruf helfe ich den Schwächeren, wo es nur geht. Im Fußball ist das ein verletzter Spieler, insbesondere am Ende seiner Karriere. Da handele ich manchmal nicht unbedingt im Interesse des FC Bayern.

Focus: Zum Beispiel?
Hoenes: Jens Jeremies hat sich im Dienst des FC Bayern schwer verletzt. Den hätte man wegnommen können. Ich habe ihm immer gesagt: Egal, was passiert, bis zum letzten Tag deines Vertrags wirst du behandelt wie ein König.

Focus: Bringen die Spieler mehr Leistung, wenn sie sich gut aufgehoben fühlen? Oder kann das auch kontraproduktiv sein?

Hoenes: Man muss eine gesunde Mischung finden. Auch wenn der Spieler die soziale Sicherheit hat, darf er nicht das Gefühl haben, dass er sich zurücklehnen kann

und Minderleistungen akzeptiert werden. Es darf nicht zu Kumpeln, zu Bequemlichkeit kommen. Wenn ich einem helfe in schwierigen Zeiten, dann erwarte ich in guten die Gegenleistung: Er muss alles geben und vielleicht noch ein bisschen mehr.

Focus: Geht die Rechnung auf?
Hoenes: Man wird oft genug enttäuscht. Keine Frage. Aber in der Mehrheit der Fälle kriegst du zurück. Solange die Quote gut ist, werde ich weiter vertrauen.

Focus: Sind die Top-Spieler also mehrheitlich egoistisch?
Hoenes: Um Profi zu werden, muss man in eine Mannschaft hineinzuwachsen. Aber auf dem Platz, wenn ich es dann geschafft habe, muss ich wieder kameradschaftlich sein.

Focus: Sie beurteilen Sie es nachträglich, dass Sie vor dem Finale der Weltmeisterschaft 1974 ein tobes Fieber verschwiegen haben, um aufzulaufen zu dürfen?
Hoenes: Wenn ich schlecht gespielt hätte, hätte ich der Mannschaft keinen Gefallen getan. Da ich ganz gut gespielt habe, ist dem nicht so, ich würde es wieder tun.

Focus: Das ist ein Stück Egoismus... für einen egoistischen Spieler ist es ein gesunder Egoismus... ein gesunder Egoismus, für den ich auch in meiner heutigen Position Verständnis hätte.

Focus: Drücken Sie auch ein Auge zu, wenn ein Spieler selbst aufs Tor schießt, obwohl ein anderer besser steht?
Hoenes: Das drückt man natürlich zu. Nur sage ich demjenigen dann, dass für mich der Vorbereiter mindestens genauso viel wert ist wie der Torschütze.

Focus: Aber der steht im Rampenlicht.
Hoenes: Das ist richtig. Daher ist es wichtiger, dass der Wasserträger zurückbleibt. Von ihm ist der Torschütze immer abhängig.

Focus: Wie bedeutsam ist Fairness?
Hoenes: Innerhalb der Mannschaft ist sie dringend notwendig. Sonst geht gar nichts.

Focus: Und auf dem Platz, wenn gegen einen anderen Verein gespielt wird? Dort soll der Profi doch die Krallen ausfahren.
Hoenes: Ja, aber nur im Rahmen. Härte muss nicht mit Unfairness zu tun haben. Körperlich hart zu spielen innerhalb der Grenzen – und auch mal darüber hinaus – gehört dazu. Aber das darf nicht der Grundbestandteil des Handelns sein.

Focus: Wie ist der Umgang untereinander auf der Managementebene? Glauben Sie, die Manager der anderen Vereine sehen Sie als sozialen Menschen?
Hoenes: Ich denke, die meisten Vereine, vor allem die schwächeren, haben den FC Bayern längst als einen total fairen Partner erkannt. Unser Image innerhalb der Liga war noch nie besser als derzeit. Ich bin überzeugt, dass ein kleiner Verein zuerst uns anruft, wenn er ein Problem hat. Wir haben oft genug bewiesen, dass wir helfen. In den vergangenen Jahren haben wir vier, fünf Vereinen eine extrem unterstützende – ohne es an die große Glocke zu hängen.

Focus: Weichen Nutzen hat es für den FC Bayern, die Konkurrenz zu stärken?
Hoenes: Davor habe ich keine Angst. Mein Streben ist es immer, selbst so gut zu sein, dass die anderen Probleme haben nachzukommen. Wenn die zwei Schritte machen, müssen wir eben drei tun.

Focus: Aber wenn ein Verein gefälliglich nahe kommt wie etwa Leverkusen in der Vergangenheit? Demen haben Sie dann mit Balbeck, Za Roberto und Lucio die besten Spieler abgegeben.
Hoenes: Das stimmt so nicht. Leverkusen hatte gute Spieler, keine Frage. Aber offensichtlich nicht mehr genug Geld. Aber Lucio sind sie auf uns zugekommen. Balbeck hat eine Klausel im Vertrag, dass er für eine geringe Aböse zu haben war. Das muss man wissen – und wir haben es ausgenutzt.

Focus: Wie würden Sie das nennen? Hoenes: Schlitzihrig, aber nicht unehrlich.
Focus: Ist das Ihr Erfolgsrezept?
Hoenes: Wichtiger finde ich: Fordere von anderen nie etwas, das du dir nicht selbst zu muést Wenn man die Mannschaft für zwei Freundschaftsspiele nach Japan schickt, darf man nicht gemütlich hier bleiben, sondern muss als Erster ins Flugzeug hinein und als Letzter heraus. Immer die Fahne vorantragen! Dann kannst du vieles von deinen Mitarbeitern verlangen.

INTERVIEW: CHESTWAT PAKIZ

SOZIALER SIEGER
Der Manager des Münchner Fußballclubs unterstützt zahlreiche Hilfsprojekte.

• Erfolge in Trikot und Anzug
Als Spieler gewann Hoenes viele Titel, darunter die WM 1974 in München. Seit 1979 managt er den Rekordmeister.

• Helfer und Spender
Hoenes spendet sich oft während um Spieler, wenn diese Probleme haben. Er spendet viel – auch ohne Öffentlichkeit.

FOCUS 40/2005



WOLFGANG NIEDERMAIER

Der Augsburgener Pharmaproduzent Bernward Niedermair unterstützt viele soziale Projekte und führt ein Institut, um neue ins Leben



FILM ÜBT SICH
Das Kindergartenprojekt sozialisiert und fördert prosoziales Verhalten

Geschäftsführer Niedermair zahlt es sich aus. Gutes zu tun, da sich die Firma so von den Wettbewerbern abhebt.

streicht für sich selbst am meisten ein, wenn nur die anderen solidarisch gehen und er als Trittbrettfahrer absieht. Der Versuch bilde unzählige Situationen aus dem wirklichen Leben ab, betont der Zürcher Professor Ernst Febr, einer der führenden experimentellen Wirtschaftsforscher. Dazu zählen etwa:

- Teamentlohnungen. Den Bonus erhält auch derjenige, der nichts zum Erfolg beigetragen hat.
- Häusliche Arbeit. Ein Familienmitglied, das sich drückt, fährt Trittbrett zu Lasten der fleißigeren Mitbewohner.
- Dopingverbot. Der Betrüger verschafft sich einen Vorteil gegenüber den sauberen Sportlern.
- Umweltschutzvereinbarungen. Wer diese unterläuft, profitiert auf Kosten der anderen, sei es bei Fischfanggruppen oder dem Klimaschutzkommunen.

Zu Beginn des Gemeinwohl-Spiels zeigen sich bei den Studien von Febr und anderen Forschern kooperationsbereit. Nur ein Fünftel bis ein Drittel verhält sich rücksichtslos egoistisch und kassierte, ohne einzuzahlen. Das aber hatte fatale Folgen: Die Etrichen waren die Dummen, und von Runde zu Runde reduzierten auch die fairen Einzler ihr Engagement. Zum Schluss war die Kooperation meist nahezu null – und ebenso der Gewinn. „Wenn der Karren einmal im Dreck steckt, ist es schwer, wieder herauszukommen“, schildert Febr. Was auch die verfahrens-

nen Parteiverhandlungen seit der aktuellen Bundesgewahl eindrucksvoll belegen. Wo offenbar kalter Egoismus das Verhalten vieler Akteure dominiert, hilft auch Freundlichkeit nicht mehr weiter.

Strafe muss sein. Zumindest im Laborbereich änderte sich die Lage dramatisch, wenn die einzelnen Einsätze offen gelegt wurden und die Teilnehmer Geldbußen verbüßen konnten. Die solidarischen Spieler machten davon rege Gebrauch – und zwangen so die Trittbrettfahrer, ebenfalls ins Gemeinwohl zu investieren. Selbst hartem Egoisten verhielten sich nun fast wie perfekte Teamplayer. „Die Leute müssen sich gegenseitig kontrollieren können“, folgert der Wirtschaftsforscher. „Dann greift bei Teamarbeit der Gruppendruck.“

Die Regeln und Institutionen sind dafür entscheidend, welche Verhaltensweise sich lohnt“, weiß Axel Ockenfels, experimenteller Ökonom an der Universität Köln. Au dem Auktionsmarkt etwa nutze es nichts, rücksichtslos zu sein, bei Deals über das Internet-Auktionshaus Ebay schon. „Der Grund ist hier das Feedback-Forum, in dem sich die Geschäftspartner gegenseitig bewerten“, erzählt der diesjährige Gewinner des Leibniz-Preises, der bedeutendsten deutschen Forschungsauszeichnung. Eine gute Reputation ziele Käufer an, und das bedeute hohe Profite – was auch die Verkäufer wissen. „Ohne das Forum würde Ebay



KULT-CLUB-RETTER

Hoenes schickt den FC Bayern oft zu Benefizspielen, sei es für Katastrophenopfer oder einen Notleidenden Club wie 2003 den FC St. Pauli

FORSCHUNG & TECHNIK



NETT PROFITIEREN Der experimentelle Ökonom Axel Ockenfels betont, dass es in der Regel klug ist, fair vorzugehen

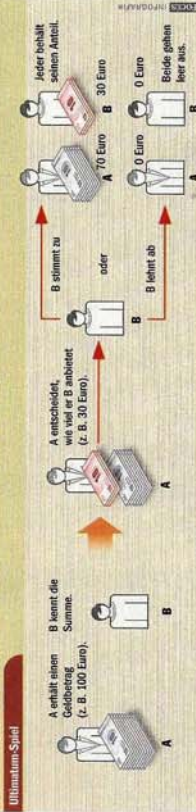
innerhalb kurzer Zeit zusammenbrechen“, ist Ockenfels überzeugt.
Sind vor also kühle Rechner die sich nur dann nett und kooperativ geben, wenn Profiterwartungen, Angst vor Strafe oder Sorge um das Image es notwendig erscheinen lassen, sind sonst skrupellos die Ellbogen ausfahren? Genau das entspricht dem gängigen Menschenbild der Wirtschaftswissenschaften, seit sie 1776 durch den Schotten Adam Smith begründet wurde. Ihre Theorien fußen meist auf dem so genannten Homo oeconomicus, einer Kunstfigur, die völlig rational nur nach dem eigenen Vorteil strebt.

Die Lebenspraxis widerspricht dieser Idee sehr oft: Ein Speisekast in einer fremden Stadt, der einem Kleiner auch

dann Trinkgeld gibt, wenn er ihn wohl nie wiedersehen wird, passt nicht in das kalte Menschenmodell der Ökonomen. Auch die Spendenbereitschaft nach der Flutkatastrophe in Asien Ende vorigen Jahres lässt sich damit kaum erklären. Die experimentellen Wirtschaftswissenschaftler entwickeln nun ein positiveres Bild. „Es führt zu systematischem Fehlverhalten“, wenn man Fairness einschätzt, meint „berücksichtigt“, meint Febr. Das belegt etwa das Ultimatum-Spiel, ein Versuch mit zwei Probanden (siehe unten), bei dem einer vorschlägt, wie ein Geldbetrag aufgeteilt werden soll. In den Tests wählten die Teilnehmer hier am häufigsten ein faires Fifty-Fifty, obwohl sie auch mehr hätten kassieren können.

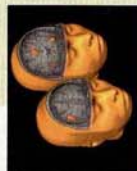
FAIRNESS-EXPERIMENT: DAS ULTIMATUM-SPIEL

Die erste Testperson erhält eine fixe Summe Geld und entscheidet frei, wie viel sie davon einem Mitspieler anbietet. Der hat zwei Optionen: Er akzeptiert - und jeder hat seinen Anteil. Oder er lehnt ab - und keiner der beiden darf einen Cent behalten.



Das Ultimatum-Spiel bietet extrem verknappte (eine Geschäftsverhandlung ab). Der Geldbetrag ist der gemeinsame Gewinn, der aufgeteilt wird - wenn B zustimmt und das Geschäft das beliebteste Experiment sind:
 • In den Industrieklämmern erhalten sich Testpersonen in Rolle A erstaunlich fair. Am häufigsten bieten sie die Hälfte, im Schnitt 44 Prozent.
 • Rein ökonomisch müsste B jedes Angebot annehmen - selbst ein Cent ist besser als nichts. Tatsächlich lehnt die Mehrzahl der Probanden unfaire Offerten von weniger als 20 Prozent ab.

STARKE GEFÜHLE Nach unfairen Angeboten werden bei B Hirnzentren für negative Emotionen aktiv



Quelle: A. Sanfey und L. Nycteron
Foto: L. E. Schugart, Alan Sanfey und Leigh Nycteron, A. L. van Huizen, artikel (2)

WELTWEITE ANGEREBOTE

BEVÖLKERUNGSGRUPPE	ANGEBOT (Prozent)
Lamalera (Wallinger, Indonesien)	58
Aché (Brandroder u. Jäger, Paraguay)	51
Bevölkerung der Inseln (Indonesien)	44
Hadza (Großgemeinschaft) (Jäger u. Sammler, Tansania)	40
Torgaud (Viehhirten, Mongolei)	35
Mapuche (Kleinbauern, Chile)	34
Hadza (Kleingruppe) (Jäger u. Sammler, Tansania)	27
Machiguenga (Brandroder, Peru)	26

GEHEIMNISAM AUF WALFANG Die Lamalera (oben) leben sehr kooperativ im Gegensatz zu den brandrodrenden Machiguenga

KULTURDIFFERENZ Die Lamalera sind hyperfair zueinander: Sie bieten in Rolle A im Schnitt mehr als die Hälfte an, die Machiguenga dagegen nur ein Viertel



DIE ELEFANTENRUNDE Egozentrik statt Kooperation

Anstatt nach der Bundestagswahl kooperativ über denkbare Koalitionen und Deutschlands Zukunft zu reden, gingen die Parteichefs im ZDF-Hauptstadtstudio auf Konfrontation.

Besonders Bundeskanzler Gerhard Schröder fiel durch aggressives und egozentrisches Verhalten auf. Das vergrößerte die Atmosphäre zwischen den Parteien und kostete fünf entscheidende Punkte sammeln.

Die gefühlte Gerechtigkeit bildet nicht selten einen stärkeren Antrieb als der kalte Profit. Eine Studie der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt ergab diesen Sommer, dass die meisten in ihren Augen gerechten Gesundheitsleistungen bereit sind, für ein System sogar mehr Geld als bisher aufzubringen. Im Bundestagswahlkampf musste der Unionsfinanzexperte Paul Kirchhof erfahren, wie verheerend es sein kann, wenn Steuervorschläge als unsolidarisch angeprangert werden - ob begründet oder nicht.

„Die subjektive Wahrnehmung ist sehr bedeutsam“, weiß Sozialpsychologe Fetschenbauer. „Die Neigung zum Steuer- und Versicherungsbeitrag etwa steigt, wenn sich die Bürger von der betreffenden Institution ungerecht behandelt fühlen.“

Wie sehr es dem Wohl der Firma - und dem eigenen - dienen kann, das vertritt Bedürfnis nach Gerechtigkeit. Der Chef-Wendelin Wiedeking. Der Automanager bringt sich regelmäßig ins Gespräch, indem er etwa Maschenentlassungen heftig kritisiert, zum Schutz der heimischen Arbeitskräfte vor Billigkonkurrenz auftritt und medienwirksam auf Subventionen verzichtet. Der Luxusmarke Porsche verpasst er so ein soziales Image, das mithilfe der Akzeptanz und die Verkaufszahlen der Sportwagenindustrie in Deutschland kräftig zu erhöhen. Wiedeking selbst katapultierte sich in Umrängen

auf Platz eins der Beliebtheitskala deutscher Manager.
Die solidarischen Gesten hindern den Vorstandschef nicht daran, den persönlichen Profit zu optimieren. Angeblich soll Wiedeking mehr verdienen als seine fünf Vorstandskollegen zusammen. Eine „egomantische Vergütungsstruktur“ sei das, schimpfte einmal der Hamburger Wirtschaftsrechtsprofessor Michael Adams - doch die Porsche-Berlegschaft scheint das nicht zu stören. Wiedeking ist fordernd, aber aufmerksam zu „seinen Werken“, garantiert bis 2010 alle Jobs am Standort Zuffenhausen und wird auf Betriebsversammlungen gefordert wie ein Popstar.

Nett zu sein kann auf jeder Ebene entscheidende Vorteile bringen. Die Kölner Treppentil-Firma Lifta hat ihre Monteure auch darin geschult, freundlich aufzutreten. gute Umrangfor-men zu pflegen und sich Zeit für einen Pausen mit Kunden zu nehmen. Heute ist die Firma, die mehr als die Hälfte des Marktes beherrscht, 40 Prozent ihres Geschäfts durch Weiterempfehlungen von oft über zufriedenen Kunden.

Allgemein gilt: Wenn ein Teamleiter fair mit seinen Mitarbeitern umgeht, bereit ist, ihre Leistung zu honorieren, dann wird es ihm meist nicht übel genommen, dass er sich im Erfolgsfall im Scheinwerferlicht sonnt - allein. Wer in der Wirtschaft Karriere machen will, könnte wohl bisweilen die gleichen Eigenschaften gebrauchen, die laut FC-Bayern-Manager Uli Hoeneß



WENDELIN WIEDEKING

Porsche-Chef
Deutschlands Vorzeigemanager ist es gelungen, sich selbst und Porsche ein soziales Image zu geben. Er und die Marke gewinnen enorm an Beliebtheit.

FORSCHUNG & TECHNIK

INTERVIEW

„Wettbewerb nützt allen“

Der Wirtschaftsethiker Christoph Lütge meint, dass sich in der Marktwirtschaft **Moral und Eigenmutz** nicht widersprechen.

Focus: Wieso soll Genügsamkeit kein Wert mehr sein?

Lütge: Die traditionelle Ethik der Mäßigung stammt aus der Antike und dem Mittelalter, aus einer Zeit, als der Gewinn das einen der Verlust des anderen war. Aber in der Wachstumsgesellschaft der Moderne gilt: Der eine kann gewinnen, wenn der andere gleichzeitig auch gewinnt.

Focus: Zurzeit haben wir hier aber nahezu Nullwachstum.

Lütge: Auf Dauer wäre das tatsächlich ein Problem. Wir leben aber nicht isoliert, und die Weltwirtschaft wächst. Wir brauchen keine Mäßigung, sondern Gewinnmaximierung.

Focus: Bedeutet das auch mehr Egoismus?

Lütge: Nach der neuen Ordnungsethik, die ich vertrete, gibt es keinen Widerspruch zwischen Moral und Eigeninteresse. Der wahre Egoist kooperiert, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

Focus: Und wenn er sich im harten Konkurrenzkampf befindet?

Lütge: Wenn ich keine Regeln übertrite, ist es moralisch, absolut vertretbar, den Konkurrenten auszusuchen.

Focus: Können sich die neue Ethik auch um die Schwächeren?

Lütge: Der Wettbewerb ist solidarischer als teilen. Durch ihn werden neue

Produkte entdeckt und effektiv an die Bevölkerung verteilt. Er nützt allen.

Focus: Auch dem, der seinen Arbeitsplatz verliert?

Lütge: Der ist unmittelbar natürlich schlechter gestellt. Aber er hat einen Vorteil von dem Wirtschaftssystem als Ganzem. Daher benötigen wir die Sozialversicherungen. Nicht nur um persönliches Elend zu verhindern, sondern auch damit der Wettbewerb besser funktioniert.

Focus: Inwiefern?

Lütge: Ein gut organisiertes soziales Sicherungssystem verschafft uns international einen Wettbewerbsvorteil. Denn es erlaubt uns, mehr unternehmerische Risiken einzugehen: Im Fall von Arbeitslosigkeit oder Pleite ist nicht die gesamte Existenz bedroht.

Focus: Warum soll sich der Einzelne nach Ihrer Ethik sozial verhalten?

Lütge: Man investiert damit in den eigenen Ruf. Tue Gutes und rede darüber!

Es ist ein altes Missverständnis zu glauben, es sei grundsätzlich moralischer, etwa beim Spenden anonym zu bleiben. Es gibt im Denken immer noch die Unvereinbarkeit von Egoismus und Altruismus. Das ist aber falsch. Ich muss etwas von der Moral haben, sonst werde ich mich auf Dauer nicht daran halten. ■

INTERVIEW: CHRISTIAN PAVLE

GUTE GEWINNE

Dozent Christoph Lütge, 35, leht einen neuen Ethikansatz.

- **Egoismus für alle**
Eigennütziges Verhalten im Rahmen der Gesetze hilft allen, so Lütge, wenn dadurch die Wirtschaft wächst.
- **Moralwissenschaftler**
Lütge unterrichtet am Lehrstuhl für Philosophie und Ökonomik der Uni München.



BOB GELDOF

Irischer Rockänger

Der Musiker sang in der abgehal-
terten Band Boomtown Rats: be-
vor er 1985 das große „Live Aid“-
Konzert für Afrika organisierte.
Geldof wurde berühmt, geadelt
und stieg zum Weltstar auf.

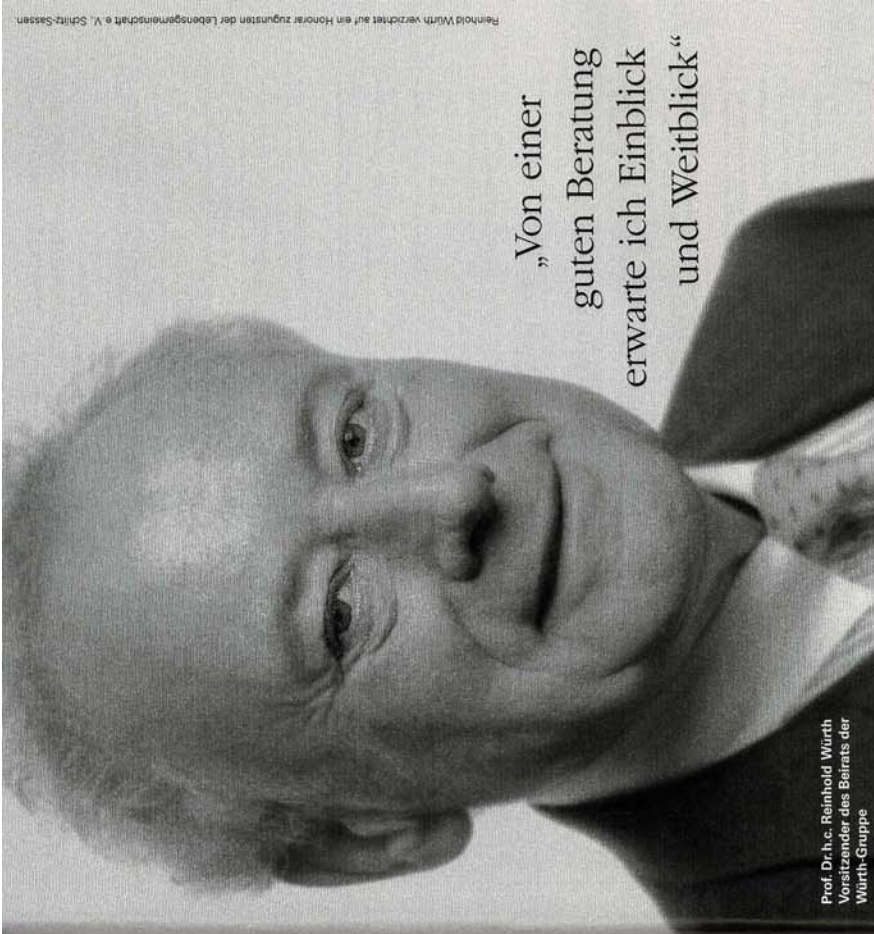
ein angedehnder Fußballprofi benö-
tigt: Um sich nach oben durchzubor-
ren, müsse er egoistisch sein, wenn er
es dann geschafft hat, kameradschaft-
lich (siehe Interview S. 86).

Reine Elbökämpfer kommt es
manchmal teuer zu stehen, wenn sie
Faehmessgeföhle verlieren. Die Teil-
nehmer am Gemeinwohl-Spiel straf-
ten Tüftelstähler selbst dann, wenn
sie dafür bezahlen mussten und keine
gemeinsame Spielrunde mehr folgte –
gab, Misserfolge kostspielig zu disziplinieren. Aufnahmen der Gehirnaktivität
zeigten: Während der Proband einen
Drückeberger bestrafte, war in seinem
Nucleus Caudate, der auch auf Geldge-
winne, hübsche Gesichter und Kokain
reagiert. „Rache ist süß“, bemerkt Feher,
und sie sei besonders den solidarisches
Mitspielern viel wert. Wo die Altruisten
das Sägen hätten, gehe es den Egoisten
auch unheimlich.

Hirnforscher aus Atlanta in den USA
entdeckten, dass bei guter Zusammen-
arbeit gleich mehrere Glückszentren
aktiv waren. Wenn die Person strafend
Thätigkeit führt, fiel die Glücksreaktion
schwächer aus, obwohl der Gewinn
höher war. „Unsere Gehirne sind dazu
veranlagt zu kooperieren“, folgert einer
der Wissenschaftler, Gregory Berns.

Der emporgewonnene Gemeinsinn
habe sich im Lauf der Menschheits-
entwicklung herausgebildet, meint ▶

Foto: J. Grewer/PhotoMagazin, Reuters **FOCUS** 40/2005



Prof. Dr. h.c. Reinhold Würth
Vorsitzender des Beirats der
Würth-Gruppe

„Von einer
guten Beratung
erwarte ich Einblick
und Weitblick“

Wichtige unternehmerische Ent-
scheidungen finden immer in
einem umfassenden Kontext statt.
Eine genaue Analyse und die Entwick-
lung konkreter Ziele sind dabei ent-
scheidend. Grundsätzlich gilt: Wann
immer es um die Zukunftsplanung,
ums Investieren, Kaufen oder Verber-
gen, Fragen Sie ihn. Oder besuchen Sie
uns: www.datev.de/beratungsangebot
DATEV eG, 90329 Nürnberg



Auf Innovation programmiert.

Reinhold Würth verzichtet auf ein Honorar zugunsten der Lebensgemeinschaft V. Schütz-Sachsen.

