

«Bankangestellte sollten sich mit Eid dazu verpflichten, moralische Werte einzuhalten»

Michel Maréchal zeigt auf, dass die in Banken vorherrschende Kultur unehrliches Verhalten fördert

NZZ am Sonntag: Sie haben untersucht, unter welchen Bedingungen sich Banker ehrlich oder unehrlich verhalten, und haben dazu 128 Mitarbeiter einer internationalen Grossbank und 80 Angestellte von weiteren Banken befragt. Wie sind Sie vorgegangen?

Michel Maréchal: Wir haben zufällig bei der Hälfte der Mitarbeiter mit Fragen zum beruflichen Hintergrund ihre Rolle als Bankangestellte hervorgehoben. Die andere Hälfte diente als Kontrollgruppe und beantwortete Fragen zur Freizeit. Anschliessend mussten beide Gruppen zehnmal eine Münze werfen und das Resultat notieren. Dabei war niemand im Raum. Stimmt die Notierung mit der Vorgabe (Kopf oder Zahl) überein, erhielten sie 20 Dollar.

Inwiefern kann man aus einem spielerischen Experiment Rückschlüsse auf das Verhalten in der realen Welt ziehen?

Wir haben ein ähnliches Experiment in einem Hochsicherheitsgefängnis gemacht: Als Resultat stellten wir fest, dass jene Insassen, die in der Münzwurfaufgabe mehr Geld verdient haben, auch gleichzeitig signifikant häufiger durch Disziplinarvergehen auffielen. Wir haben das Experiment auch im Wallis mit Gymnasiumschiilern durchgeführt. Resultat: Schüler, die zu falschen Angaben neigten, sind häufiger durch unkooperatives Verhalten wie Absenzen oder Stören des Unterrichts aufgefallen. Darum bin ich mir relativ sicher, dass dieses Spiel ein Indikator für regelwidriges Verhalten ist.

Was hat Sie bei Ihrem Experiment am meisten überrascht?

In der Öffentlichkeit hat die Reputation der Banker ziemlich gelitten. Unsere Studie zeigt jedoch, dass sich die Banker aus der Kontrollgruppe, die wir zuerst über ihre Freizeit befragten, ehrlich verhielten. Das war überraschend und völlig konträr zum heutigen Bild, das sich die Öffentlichkeit von Bankern macht. Wir haben nur bei Ärzten ein ähnliches Ausmass an Ehrlichkeit gesehen.

Ganz anders ist das Resultat ausgefallen, wenn Sie die Befragten an das Bankenumfeld erinnerten – dann verhielten sie sich signifikant unehrlicher. Wie sind Sie zu diesem Resultat gelangt?

Wir stellten zuerst Fragen wie: In welcher Bank arbeiten Sie, was sind Ihre Aufgaben, warum wurden Sie Bankangestellter, was sind Vorteile dieses Berufs? Wir aktivierten damit auch die Normen und Werte dieses Berufs. Zudem mussten die Befragten in einem Quiz Worte vervollständigen. Bei diesen Wortquiz konnten wir beobachten, dass die Befragten verstärkt an die Bankenwelt dachten.

Haben Sie die Experimente in der Schweiz durchgeführt?

Ich kann dazu keine Angaben machen, weil die teilnehmenden Banken anonym bleiben möchten. Wir haben die Experimente mithilfe eines Online-Fragebogens durchgeführt, wir waren nicht vor Ort. Die Leute sollten ihre Aufgabe unbeobachtet ausführen. Wir achteten darauf, eine möglichst ausgeglichene Zusammensetzung von Bankern in unserer Studie zu haben, also



Beobachtet das Verhalten von Bankern mit Experimenten: Michel Maréchal. (Zürich, 20. 11. 14)

Leute aus verschiedenen Hierarchiestufen und aus allen Geschäftsbereichen.

Entspricht es aus Sicht des Probanden nicht einer rationalen Nutzenmaximierung, wenn er schummelt, um mehr Geld zu erhalten? Zumal er weiss, dass keine Sanktion droht?

Die Regeln des Spieles waren klar vorgegeben. Es gibt keine Bestrafung bei Falschangaben, aber es ist genau die Situation, die uns interessiert: Viele kritische Verhaltensweisen im Bankenbereich sind zwar nicht explizit verboten, aber unethisch. Das führt später oft zu Problemen.

Haben die Bankleute solches Verhalten nicht durch jahrelange Erfahrung erlernt?

So interpretieren wir unsere Resultate. Die

Kultur in Teilen der Bankenwelt hat fragwürdiges Verhalten implizit toleriert. Man sieht immer wieder, dass Banken in der Vergangenheit fragwürdiges Verhalten von Angestellten nicht geahndet haben.

Ihr Experiment zeigt, dass zirka 26% der befragten Banker geschummelt haben, wenn sie zuvor an die Unternehmenskultur der Bank erinnert worden sind. Muss man davon ausgehen, dass in einer Bank im Schnitt rund ein Viertel der Mitarbeiter unehrlich sind?

Nein, überhaupt nicht. In verschiedenen Banken kann das Ergebnis möglicherweise unterschiedlich ausfallen. Man darf diese Zahlen nicht absolut betrachten, und aus unseren Ergebnissen kann man nicht schliessen, dass dasselbe Verhalten in allen Banken

Michel A. Maréchal

Seit 2011 arbeitet der Ökonom Michel André Maréchal als Assistenzprofessor an der Universität Zürich. Fachgebiet des 35-Jährigen ist die Verhaltensökonomie mit speziellem Fokus auf Feldexperimente. Seine Studie «Business Culture and Dishonesty in the Banking Industry», die er zusammen mit Alain Cohn und Ernst Fehr verfasst hat, ist diese Woche in der renommierten wissenschaftlichen Zeitschrift «Nature» publiziert worden. (dah.)

«Man muss in einem Unternehmen ein gemeinsames Verständnis darüber schaffen, welche Verhaltensnormen tolerierbar sind.»

aufzutreten würde. In Versuchen mit Studenten sind wir je nach Situation auf ähnlich hohe Unehrlichkeit gestossen. Unsere Studie zeigt jedoch klar: Wenn die berufsbezogenen Normen aktiviert werden, tendiert ein Teil der Bankangestellten dazu, sich unehrlich zu verhalten.

«Sozialer Status ist primär abhängig von materiellem Erfolg.» Leute, welche diese Aussage bejahen, haben sich tendenziell unehrlicher verhalten. Neigen Materialisten eher zum Schummeln?

Wenn wir die Banker über ihre berufliche Rolle in der Bankenbranche befragten, haben sie der obigen Aussage eher zugestimmt. Wenn wir also die berufliche Rolle betonten, gaben die Befragten materialistischen Werten mehr Gewicht. Sie tendieren dann dazu, aus dem Münzwurfspiel mit unwahren Angaben mehr Einkommen zu erzielen.

Als Lösung schlagen Sie vor, dass Banker einen Schwur ablegen sollten, ähnlich wie Ärzte. Wie soll ein solcher Eid lauten?

Die Bankangestellten sollten sich mit dem Eid dazu verpflichten, die grundlegenden moralischen und ethischen Werte einzuhalten. Das alleine würde aber niemals ausreichen, um eine Kultur der Ehrlichkeit zu etablieren. Man muss in einem Unternehmen ein gemeinsames Verständnis darüber schaffen, welche Verhaltensweisen tolerierbar sind und welche nicht. Ein hippokratischer Eid kann als Baustein dienen, um einen Normenwandel einzuleiten. Man müsste zudem aber auch konkret Arbeitsprozesse identifizieren, die ethische oder moralische Konflikte bergen. Und dann festlegen, wie das sozial erwünschte Verhalten auszusehen hat.

Welche Rolle haben dabei die Vorgesetzten?

Das ist ein entscheidender Punkt: Menschen verhalten sich nur bedingt kooperativ: Wenn sie beobachten, dass andere schummeln, verhalten sie sich selber auch eher unehrlich. Das Management hat die Möglichkeit, Signale zu setzen und wichtige unternehmerische Werte zu definieren. Führungspersonen könnten etwa freiwillig auf einen Teil des Bonus verzichten, zugunsten der Kunden oder Mitarbeiter. Das wäre ein starkes Signal nach aussen und nach innen.

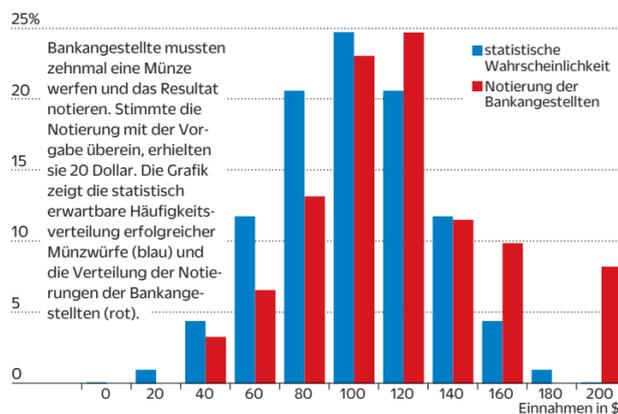
Wie wichtig sind dabei finanzielle Anreize?

Anreize, welche Mitarbeiter für unehrliches Verhalten belohnen, sollte man abschaffen. Andererseits kann mit finanziellen Anreizen signalisiert werden, dass man andere Werte für wichtig hält. In Leistungsziele können Werte wie verantwortungsvolles Verhalten eingebaut werden. Damit würde das Management zeigen, dass es sich auch um andere Anliegen kümmert.

Interview: Daniel Hug

Dem Glück nachgeholfen

Resultate des Experiments von Cohn/Fehr/Maréchal



Quelle: Alain Cohn, Ernst Fehr, Michel André Maréchal, Nature 2014

Reaktion auf die Studie

Es gibt keine einheitliche «Bankenkultur»

Der St. Galler Bankenprofessor Beat Bernet bezweifelt, dass man generell von der «Unternehmenskultur einer ganzen Branche» sprechen könne. «Aus meiner eigenen beruflichen Erfahrung weiss ich: Die Kultur einer Grossbank unterscheidet sich ganz wesentlich von derjenigen einer Raiffeisen- oder Kantonalbank», sagt Bernet. Das sei nicht nur in der Schweiz so.

«Die Studie stützt sich auf ein Sample, das mehrheitlich aus Mitarbeitern von Grossbanken besteht. In der Schweiz gibt es

mehr als 300 Banken, davon sind gerade einmal zwei Grossbanken», betont Bernet.

In den vergangenen Jahren hätten sich selbst in den Grossbanken «99% der Mitarbeiter» nicht mehr oder weniger moralisch korrekt verhalten als ihre Kollegen aus anderen Branchen.

Es sei vermutlich nicht die «Bankenkultur», sondern «das Wertesystem in einigen speziellen Bereichen des Finanzwesens, das Menschen korrumpiert», meint Bernet. Dazu trage das materialistische, auf Wachstum,

Gewinn und Bonus ausgerichtete Wertesystem dieser Bereiche massgeblich bei. Bernet stellt zudem fest, dass bei Händlern oder Investmentbankern aufgrund ihres hochspezifischen Wissens oft das Gefühl aufkomme, den Vorgesetzten oder Behörden gegenüber überlegen und damit unangreifbar zu sein (etwa bei Libor- oder Devisenmarkt-Manipulationen).

«Dass wir in den letzten Jahren eine Häufung von ethisch wie fachlich unkorrektem Verhalten bei einigen Bankern beob-

achten, hat auch damit zu tun, dass die Behörden nach der Finanzkrise sich sehr viel intensiver mit der Branche beschäftigen», so Bernet. Ferner hätten die verbesserten Möglichkeiten der Technik dazu beitragen, solche Vergehen besser erkennen und aufklären zu können.

Man könne die These, dass in der Bankenwelt eine eigentliche «Betrugskultur» herrsche, nicht auf die ganze Branche übertragen. Bernet fordert stattdessen eine differenzierte Betrachtung der Firmenkulturen. (dah.)