

Alain Cohn, Ernst Fehr, and Michel André Maréchal. Business culture and dishonesty in the banking industry. Nature. November 19, 2014. doi: 10.1038/nature13977

Problemstellung: Öffentliche Wahrnehmung der Unternehmenskultur von Banken

- In den letzten Jahren kam es in der Bankenindustrie häufig zu Betrugsfällen, was zu einem erheblichen Imageverlust der Banken geführt hat.
- Dafür wird häufig die Unternehmenskultur, d.h. die ungeschriebenen und informellen Normen, welche in der Bankenindustrie vorherrschen, verantwortlich gemacht. Diese Verhaltensnormen sollen unehrliches Verhalten implizit tolerieren oder begünstigen – so das Argument.
- Bisher gab es jedoch für einen solchen kulturellen Effekt keinerlei wissenschaftliche Evidenz

Die Studie

- Für die Studie rekrutierten die Wissenschaftler rund 200 Bankangestellte, davon 128 aus einer internationalen Grossbank und 80 aus anderen Banken. Jede Person wurde zufällig einer von zwei Gruppen zugeteilt.
- In der Experimentalgruppe wurden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern durch geeignete Fragen (z.B. In welcher Bank arbeiten Sie? Wie lange arbeiten Sie schon in der Bankenbranche?) ihre berufliche Rolle und die damit verbundenen Verhaltensnormen in Erinnerung gerufen. Somit wurde ihnen vor dem eigentlichen Experiment ihre berufliche Rolle bewusst gemacht.
- In der Kontrollgruppe beantworteten die Teilnehmer hingegen Fragen zu ihrer ausserberuflichen Rolle in der Freizeit (z.B. Was machen Sie am liebsten während Ihrer Freizeit?); damit wurden ihnen die mit ihrer ausserberuflichen Rolle verbundenen Normen in Erinnerung gerufen.
- Im Anschluss daran nahmen alle Testpersonen an einer Aufgabe teil, bei der sie durch unehrliches Verhalten ihr Einkommen um bis zu 200 US Dollar steigern konnten. Es ging darum, eine Münze zu werfen und anzugeben, ob man Zahl oder Kopf geworfen hat. Man hatte die Möglichkeit zu lügen, da das Resultat nicht kontrolliert wurde. Mittels Wahrscheinlichkeitsrechnung konnten die Forscher aber ermitteln, ob die Probanden im Durchschnitt die Wahrheit gesagt haben oder nicht.

Resultate

- Die Resultate der Studie zeigen, dass Bankangestellte nicht grundsätzlich unehrlichere Menschen sind: In der Kontrollgruppe verhielten sich die Bankangestellten *im Durchschnitt* ehrlich.
- In der Experimentalgruppe, in welcher die berufliche Rolle in Erinnerung gerufen wurde, verhielten sich die Bankangestellten *im Durchschnitt* signifikant unehrlicher als ihre Berufskollegen in der Kontrollgruppe, in welcher sie nicht an ihre Berufsrolle erinnert wurden.
- Eine ganz ähnliche Studie wurde anschliessend auch mit 133 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anderer Wirtschaftsbranchen durchgeführt. Auch hier wurden Fragen zu ihren berufsbezogenen Rollen oder der freizeitbezogenen Rollen der Mitarbeitenden gestellt.

- Im Unterschied zu den Bankangestellten wurden die Mitarbeitenden dieser anderer Branchen aber nicht unehrlicher, wenn man ihre berufsbezogenen Normen in Erinnerung gerufen hatte.
- Die Resultate weisen darauf hin, dass die Bankangestellten die an der Studie teilnahmen in einer Unternehmenskultur arbeiten, die unehrliches Verhalten eher toleriert oder begünstigt. Dieses Resultat ist konsistent mit der Hypothese, dass in Teilen der Bankenindustrie eine problematische Unternehmenskultur vorherrscht.
- Daraus folgt, dass Banken ehrliches Verhalten fördern können, indem sie versuchen, die ungeschriebenen informellen Normen, also ihre Unternehmenskultur, zu verändern. Die Veränderung expliziter Normen und Regeln zur Erhöhung der Compliance sollte daher auch mit einer Veränderung der impliziten, ungeschriebenen, Regeln einhergehen.

Möglichkeiten zur Erhöhung der Compliance

- Banken sollten die konkreten Arbeitsroutinen in verschiedenen Abteilungen untersuchen, um herauszufinden, wo und wann die Mitarbeiter ethisch kritische Entscheidungen treffen. In einem zweiten Schritt sollte dann ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden, welche Verhaltensweisen sozial erwünscht sind und welche nicht. In einem dritten Schritt kann man auch Gruppendruck erzeugen zur Durchsetzung sozial erwünschter Verhaltensweisen.
- Wir denken ferner, dass es wichtig ist die finanziellen Anreize und Boni genauer zu untersuchen um sicherzustellen, dass diese im Einklang sind mit einer Unternehmenskultur der Ehrlichkeit. Das Anreizsystem sollte auch klar zum Ausdruck bringen, dass dem Unternehmen die Befriedigung von Kundeninteressen und gesellschaftlichen Interessen wichtig ist.
- Mehrere Experten und Aufsichtsbehörden schlagen vor, dass Bankangestellte einen professionellen Eid, ähnlich dem hippokratischen Eid für Ärzte, ablegen sollten. Ein derartiger Eid könnte dazu beitragen, dass Bankangestellte vermehrt auch im Interesse der Kunden und der allgemeinen Gesellschaft handeln. Die empirische Wirksamkeit eines Eides bleibt noch zu überprüfen.

Was die Studie nicht zeigt

- „Bankangestellte sind *generell* unehrlich“. Diese Aussage lässt sich durch die Studie nicht belegen. Im Gegenteil, die Resultate aus der Kontrollbedingung zeigen, dass sich die Bankangestellten im Schnitt ehrlich verhalten haben obwohl sie starke finanzielle Anreize hatten sich unehrlich zu verhalten.
- „Bankangestellte verhalten sich in ihrer beruflichen Rolle *generell* unehrlich“. Auch diese Aussage kann durch die Studie nicht belegt werden. Die Resultate zeigen einen Durchschnittseffekt. Das heisst, ein Teil der Teilnehmer hat sich unehrlich verhalten, andere jedoch nicht. Im Durchschnitt konnten wir mehr unehrliches Verhalten feststellen, wenn die berufliche Rolle in der Bank statt die ausserberufliche Rolle in der Freizeit in Erinnerung gerufen wurde.
- „Die Bankenindustrie hat *generell* eine Unternehmenskultur, die unehrliches Verhalten begünstigt“. Diese Aussage kann durch die Resultate der Studie auch nicht belegt werden. Das Hauptexperiment wurde mit 128 Angestellten einer internationalen Grossbank durchgeführt. Wir griffen für das Experiment

aber zusätzlich auf 80 weitere Teilnehmer von anderen Banken zurück. Die Ergebnisse unterscheiden sich statistisch nicht zwischen den Angestellten der Grossbank und den anderen Bankangestellten. Wir schliessen daraus dass es sich nicht bloss um ein Phänomen einer einzelnen Bank handelt. Daraus lässt sich jedoch nicht schliessen dass die Bankenbranche generell eine Unternehmenskultur hat, die unehrliches Verhalten eher toleriert oder begünstigt. Eine solche Aussage wäre nur dann empirisch komplett abgesichert, wenn man das Experiment mit einer repräsentativen Stichprobe der gesamten Bankenbranche durchgeführt hätte. Die Verallgemeinerbarkeit ist ein Problem für jede empirische Studie, in der nicht alle Mitglieder der zu untersuchenden Bevölkerungsgruppe in einer Stichprobe repräsentativ berücksichtigt werden können. Die Ergebnisse der Studie stärken aber die Vermutung, dass die Skandale der letzten Jahre (LIBOR, Devisenmanipulationen, das Überschreiten von Risikolimiten, etc.) auch durch eine problematische Unternehmenskultur mitverursacht wurden.