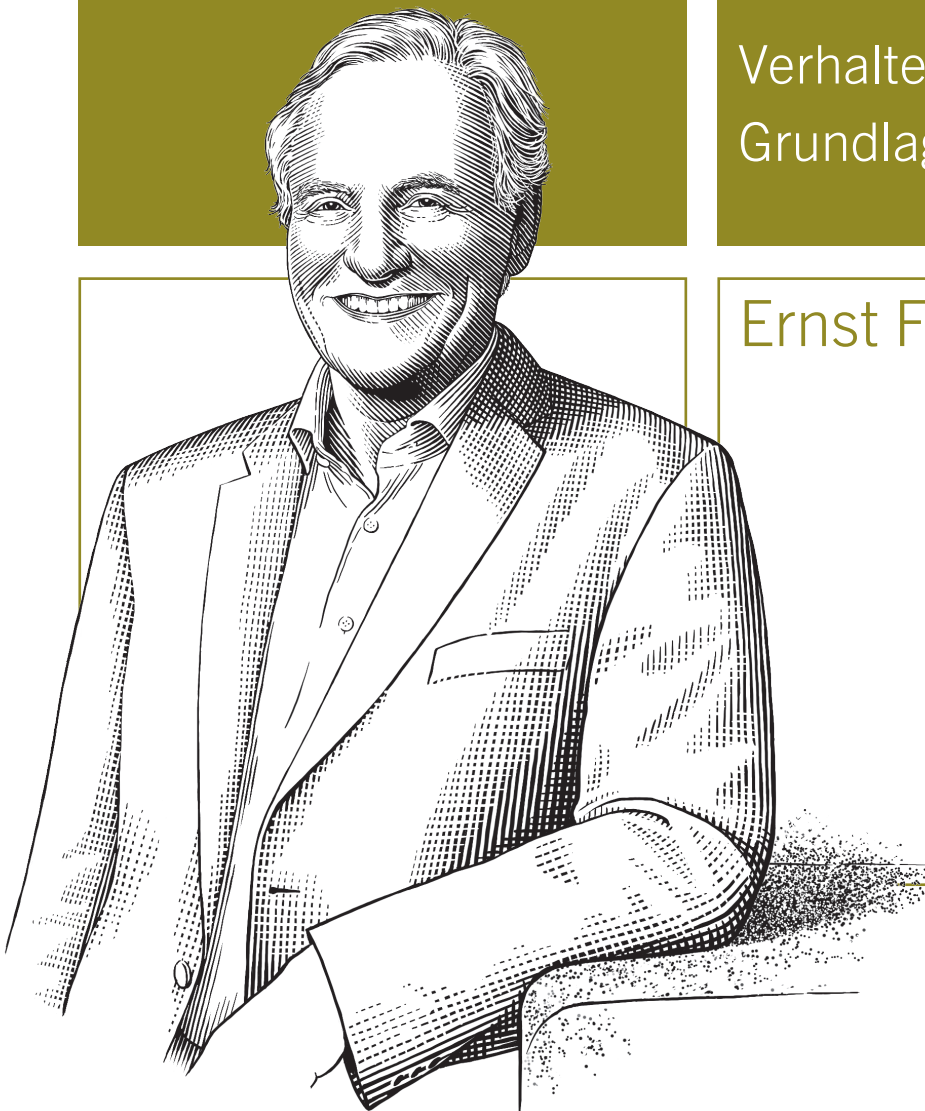


UBS Center
Public Paper #7

Kultur als Schlüssel zum Unternehmens- erfolg

Verhaltensökonomische
Grundlagen



Ernst Fehr

Inhalt

- 2 Über den Autor
- 3 Erweiterte Zusammenfassung
- 5 Was ist «Unternehmenskultur»?
- 6 Warum Unternehmenskultur wichtig ist ...
- 8 ... und warum Kooperation?
- 10 Kooperative Kulturen und Erfolg
- 12 Kooperative Kulturen und öffentliche Güter
- 14 Bedingte freiwillige Kooperation kommt ins Spiel
- 16 Führung, selektive Einstellungen und Erwartungsveränderungen
- 17 Grenzen freiwilliger Kooperation
- 19 Ist Peer-Feedback die Antwort?
- 22 Fallstudie: Kooperation zwischen Profitcentern
- 25 Klassifizierung von Problemen der Unternehmenskultur
- 27 Fazit
- 28 Literaturhinweise
- 30 Ausgabe
- 31 Über uns

Autor

Prof. Ernst Fehr



Professor für Ökonomie am Department of Economics der Universität Zürich und Direktor des UBS Center

Kontakt ernst.fehr@econ.uzh.ch

Ernst Fehr ist seit 1994 Professor für Mikroökonomie und experimentelle Ökonomie an der Universität Zürich und seit 2012 Direktor des UBS Center. Von 2011 bis 2020 war er Global Distinguished Professor an der New York University und von 2003 bis 2011 ein affiliertes Fakultätsmitglied des Department of Economics am MIT. Er ist Ehrenmitglied der American Academy of Arts and Sciences und John Kenneth Galbraith Fellow der American Academy of Political and Social Science. Er wurde 2008 mit dem Marcel-Benoist-Preis und 2013 mit dem Gottlieb-Duttweiler-Preis ausgezeichnet.

Fehrs Forschung konzentriert sich auf die Bestimmungsründe und sozial-ökonomischen Konsequenzen des menschlichen Altruismus sowie das Zusammenspiel von sozialen Präferenzen, sozialen Normen und strategischen Interaktionen. Er hat umfangreiche Forschungsarbeiten über die Auswirkungen sozialer Präferenzen auf Wettbewerb, Kooperation und die psychologischen Grundlagen von Anreizen durchgeführt.

Erweiterte Zusammenfassung

Über Unternehmenskultur zu sprechen, ist in der Geschäftswelt ziemlich populär geworden. Aber warum sollten sich Unternehmen überhaupt für die Unternehmenskultur interessieren? Warum sind «weiche» Konzepte wie Kultur wichtig? Können sich Unternehmen nicht einfach auf «harte» Fakten verlassen – den Wert klarer und effizienter institutioneller Regeln und Anreize?

In diesem Public Paper legen wir dar, dass Unternehmenskultur wichtig ist, weil menschliches Verhalten immer von den vorherrschenden gesellschaftlichen Normen mitbestimmt wird. Es liegt im Interesse des Unternehmens, diese Normen durch eine kooperative Kultur zu gestalten, die die freiwillige Mitarbeit der Angestellten bei der Verfolgung der Unternehmensziele mobilisiert. Unsere Forschung liefert Verhaltensgrundlagen für kooperative Kulturen, basierend auf wichtigen wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Vertragsökonomie sowie der Experimental- und Verhaltensökonomie.

Insbesondere die Unvollständigkeit von Verträgen, die Unvollkommenheiten zentralisierter Kontrolle und die Grenzen der Vertragsdurchsetzung schränken die Fähigkeit der Unternehmen ein, das Verhalten ihrer Mitarbeitenden zu regulieren und zu lenken. Dies führt zu schwerwiegenden Trittbrettfahrerproblemen, die sich durch eine kooperative Unternehmenskultur überwinden lassen. Diese Kultur basiert auf sozialen Normen, die auf die Steigerung der Gesamtleistung des Unternehmens ausgerichtet sind. Wir zeigen auf, dass die meisten Menschen üblicherweise bereit sind, prosozialen Normen zumindest teilweise zu folgen, wenn sie glauben, dass andere Menschen und insbesondere die Top-

Führungskräfte sich ebenfalls daran halten. Der vielleicht wichtigste Grund für die Legitimierung kooperativer Normen ist, dass sie den Gesamtwert des Unternehmens transparent erhöhen und langfristigen Nutzen für die beteiligten Parteien generieren.

«Die Kultur, mehr als die Regelwerke, bestimmt, wie sich eine Organisation verhält.»

Warren Buffet in einem seiner alle zwei Jahre erscheinenden Briefe an die Manager von Berkshire Hathaway

Da sich die Belegschaft eines Unternehmens in der Regel aus Menschen mit unterschiedlichen Neigungen zur freiwilligen Kooperation zusammensetzt, ist es unvermeidlich, dass einige von ihnen die Bemühungen anderer ausnutzen, wenn Sanktionen zur Einhaltung von Regeln und Normen fehlen. Die Verletzung von Normen hat die Tendenz, sich auszubreiten, wenn sie nicht durch geeignete Massnahmen eingeschränkt wird. Allerdings sind jene Faktoren, die vertragliche Unvollständigkeit und unvollkommene Information über das Verhalten von Mitarbeitenden hervorrufen, gleichzeitig auch dafür verantwortlich, dass eine zentralisierte Durchsetzung von Normen nicht funktionieren kann. Peer-Feedback in der Form informeller Rückmeldungen, Bewertungen und Kritik, die auch den Charakter von informellen Sanktionen annehmen kann, ist daher erforderlich, um eine kooperative Kultur zu etablieren. Die optimalen Voraussetzungen für

die Wirksamkeit von Peer-Feedback bestehen dann, wenn es ein integraler Bestandteil der Unternehmenskultur ist und wenn alle Beteiligten erkennen, dass Peer-Feedback die Gesamtleistung des Unternehmens steigert und dass sie davon profitieren.

Es hat sich als nützlich erwiesen, Probleme der Unternehmenskultur anhand der beiden Dimensionen «Kooperationsbereitschaft» und «Bewusstsein für negative Externalitäten» zu klassifizieren, weil sich dadurch geeignete Massnahmen zur Lösung dieser Probleme bestimmen lassen. Je nach Problemlage liegen die Massnahmen in den Bereichen «Bewusstseinsänderung», «Veränderung von Anreizen und Motivation» oder in beiden Bereichen.

Um die Einhaltung der Verhaltensregeln zu gewährleisten, müssen sie klar und einfach sein.

Eine letzte wichtige Lektion ist, dass die bloße Verkündung abstrakter Werte nicht ausreicht, um eine kooperative Kultur zu erreichen. Diese Werte müssen in konkrete Verhaltensregeln übersetzt und auf allen Unternehmensstufen umgesetzt werden, sodass sie von der Unternehmensleitung und den Mitarbeitenden weitgehend geteilt und durchgesetzt werden. Um die Einhaltung der Verhaltensregeln zu gewährleisten, müssen sie klar und einfach sein. Darüber hinaus müssen sie auf transparente Weise dem Gesamtunternehmen und allen Beteiligten nützen, sodass die Mitarbeitenden ihnen zustimmen können; sonst werden sie weder akzeptiert noch durchgesetzt.

Was ist «Unternehmenskultur»?

Jedes Unternehmen hat eine Unternehmenskultur. Manche Unternehmen gestalten ihre Kultur bewusst und nach fundierten Prinzipien. In anderen entsteht sie aus unkontrollierten und kaum verstandenen Prozessen, die sich hinter dem Schleier der Ignoranz des Managements und aller Beteiligten abspielen. Wir definieren Unternehmenskultur als *die Gesamtheit der formellen und informellen sozialen Normen in einem Unternehmen*, die die Wahrnehmungen, Motive, Absichten und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden beeinflussen. Da die Unternehmenskultur eine wichtige Determinante für das Verhalten der Mitarbeitenden ist, hat sie starke und bedeutende Auswirkungen auf die Gesamtleistung des Unternehmens.

Soziale Normen werden definiert als *die allgemein bekannten Verhaltensstandards einer Gruppe, die auf weitverbreiteten Ansichten darüber beruhen, wie sich einzelne Gruppenmitglieder in bestimmten Situationen verhalten sollten*.¹ «Weitverbreitet» bedeutet, dass die Gruppenmitglieder den Standard kennen und weitgehend billigen und dass diese weitverbreitete Zustimmung allgemein bekannt ist. Es gibt viele Beispiele für geschäftsbezogene soziale Normen wie «behandle andere immer mit Respekt», «teile keine vertraulichen Informationen» oder «informiere Kunden ehrlich über Vor- und Nachteile der Firmenprodukte».

Im geschäftlichen Kontext kann die Gruppe, für die ein normativer Standard gilt, alle Mitarbeitenden des Unternehmens umfassen oder nur eine Untergruppe. Die Bandbreite der Situationen, in denen die normativen Standards eines Unternehmens gelten, ist

sehr gross. Sie umfasst in der Regel die Art und Weise, wie Mitarbeitende und die verschiedenen Abteilungen miteinander interagieren, wie sich Mitarbeitende gegenüber ihren Vorgesetzten und umgekehrt verhalten und wie sich Mitarbeitende gegenüber den Kunden und den Zulieferern des Unternehmens verhalten. Unternehmen kodifizieren einige normative Standards oft in Form expliziter, schriftlicher Regeln – zum Beispiel in Form eines Ethik-Kodexes. Eine grosse Zahl von Normen bleibt jedoch informell: obwohl ungeschrieben, kennen und teilen die Mitarbeitenden, die solchen normativen Standards unterliegen, diese weitgehend und handeln danach.

Die Unternehmenskultur hat starke und bedeutende Auswirkungen auf die Gesamtleistung von Unternehmen.

Warum Unternehmenskultur wichtig ist ...

Normative Verhaltensprinzipien entstehen unweigerlich, wenn Menschen miteinander interagieren – in der Tat scheint es keine menschlichen Gesellschaften ohne irgendeine Form normativer Steuerung zu geben. Daher können Unternehmen nicht verhindern, dass soziale Normen das Verhalten ihrer Mitarbeitenden durchdringen. Aber sind die geltenden Normen für die Gesamtziele des Unternehmens förderlich oder dysfunktional? Mehr noch, verfügt das Management über die richtigen Erkenntnisse und Instrumente zur Gestaltung dieser Normen?

Warum sollte das Management die geltenden informellen Normen und die damit verbundene Unternehmenskultur ernst nehmen? In den meisten Unternehmen setzt die Unternehmensleitung Zuckerbrot (verschiedene Formen der Belohnung) und Peitsche (Sanktionen) ein, um das Verhalten der Mitarbeitenden zu regeln. Warum ist es also nicht möglich, durch Belohnung von Mitarbeitenden nahezu alle gewünschten Verhaltensweisen hervorzurufen und unerwünschte Verhaltensweisen durch Verhängung angemessener Sanktionen auszuschliessen? Warum kann das Unternehmen nicht einfach ein System einrichten, in dem jede und jeder Mitarbeitende unter einem durchsetzbaren Vertrag arbeitet, der diejenigen Verhaltensweisen hervorruft, die der Unternehmensleistung am förderlichsten sind?

Die Unternehmenskultur ist deshalb von Bedeutung, weil es unvermeidlich ist, dass Arbeitsverträge auf fundamentale Weise unvollständig sind.²⁻⁴ Im Grunde können Arbeitgeber Anreize setzen, die einen hohen Arbeitseinsatz der Mitarbeitenden oder ein gutes Arbeitsergebnis belohnen. Hierbei muss man aber

beachten, dass der Begriff «Arbeitseinsatz» eine enorme Vielfalt von Verhaltensweisen umfasst. Jede Anstrengung, die einen physischen, mentalen oder finanziellen Aufwand für die Mitarbeitenden mit sich bringt und Vorteile für das Unternehmen hervorruft, repräsentiert einen Einsatz von Arbeit. Es ist in der Regel nicht möglich, die verschiedenen Dimensionen sowie das gegenwärtige und zukünftige Niveau des Arbeitseinsatzes in einem Vertrag festzulegen, der hinreichend präzise ist. Ebenso ist es unmöglich, die aktuelle und zukünftige Leistung der Mitarbeitenden genau zu definieren und zu überprüfen. Diese Grenzen für die Definition, Messung und Überwachung der Arbeitsleistung und des Arbeitsergebnisses von Mitarbeitenden schränken notgedrungen die Regulierungsmacht expliziter Belohnungen und Sanktionen ein. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben daher viele Möglichkeiten, ihren Aufwand zu reduzieren, ohne sich über Sanktionen Gedanken machen zu müssen. Ebenso gibt es viele Situationen, in denen zusätzliche Anstrengungen unentdeckt und damit unbelohnt bleiben. Mit anderen Worten, es gibt immer viele Mitarbeitende, welche die Gesamtleistung eines Unternehmens positiv beeinflussen, ohne dafür belohnt zu werden, oder negativ beeinflussen, ohne deswegen sanktioniert zu werden.

Eine *kooperative Unternehmenskultur* füllt die unvermeidliche Lücke, die sich aus den Grenzen formaler Anreizsysteme aufgrund unvollständiger Verträge, unvollständiger Überwachung und unvollständiger Überprüfbarkeit ergibt. Eine kooperative Unternehmenskultur macht es wahrscheinlicher, dass Mitarbeitende auch dann fleissig arbeiten, wenn ihr

Verhalten nicht beobachtet werden kann, dass sie die Initiative ergreifen, um die Betriebsabläufe des Unternehmens zu verbessern, auch wenn es keine unmittelbare Belohnung gibt, und dass sie konstruktives Feedback geben, wenn ihre Kolleginnen und Kollegen gegen normative Verhaltensnormen verstossen. Kurz gesagt, eine kooperative Unternehmenskultur mobilisiert die «freiwillige und proaktive Kooperation» der Mitarbeitenden bei der Verfolgung der übergeordneten Unternehmensziele. Beachten Sie, dass der Begriff «Kooperation» hier umfassend verstanden wird und weit mehr meint als das blosse Zusammenarbeiten und Koordinieren von Aktivitäten.

... und warum Kooperation?

Aus Sicht eines Unternehmens ist es oft wünschenswert, dass sich Mitarbeitende gegenseitig helfen, da sich dadurch Reibungsverluste bei der Produktion von Waren und der Erbringung von Dienstleistungen vermeiden lassen. Wenn Mitarbeitende sich gegenseitig helfen, hat jedoch der Helfer in der Regel zumindest einen zeitlichen Aufwand, ohne dass er für seine Hilfe finanziell belohnt oder für das Ausbleiben der Hilfe bestraft wird. Tatsächlich ist es einfach ausgeschlossen, die unzähligen Hilfsmöglichkeiten, die sich in Unternehmen ergeben, aufzuzählen, zu beschreiben und vertraglich zu fixieren. Aber warum sollte ein Mitarbeiter helfen, wenn es nur Aufwand und keine Belohnung gibt? Dies ist genau die Art von Dilemma, das durch eine kooperative Unternehmenskultur gelöst werden kann.

Winston Churchill bemerkte einmal, dass es einfacher ist, eine 45-minütige Rede zu halten als eine über nur 45 Sekunden. Genauso wie es einfacher ist, eine lange, aber nicht fokussierte E-Mail zu formulieren, als eine kurze und präzise Nachricht zu verfassen. Angenommen, jemand aus der Verkaufsabteilung muss 40 Mitarbeitende über ein neues Produkt informieren. Er oder sie kann eine lange und unpräzise E-Mail in 15 Minuten schreiben oder eine klare und prägnante in 45 Minuten. Die Empfänger brauchen sieben Minuten, um die lange E-Mail zu lesen und zu verstehen, aber nur zwei Minuten für die kurze. So spart der Verfasser oder die Verfasserin durch die lange Nachricht 30 Minuten ein, bürdet aber den anderen 40 Mitarbeitenden Zeitkosten von 200 Minuten auf. Dennoch haben Mitarbeitende wenig oder gar keinen Anreiz, Zeit für eine kürzere und präzise E-Mail aufzuwenden, es sei

denn, eine kooperative Kultur gibt Anlass dazu.

Ein weiteres Beispiel bezieht sich auf Vertriebsaktivitäten, insbesondere darauf, wie Vertriebsmitarbeitende die Vorteile des Produkts eines Unternehmens positionieren und welche Informationen sie den Kunden geben. Die Pharmaindustrie, die Medikamente an Ärztinnen und Ärzte verkauft, stellt hier einen interessanten Fall dar, da die gesetzlichen Auflagen dafür, was ein Verkäufer über ein Medikament behaupten darf, sehr streng sind. Die gesetzlich zulässigen Behauptungen werden oft explizit in der Packungsbeilage des Medikaments angegeben. Der Verkäufer kann jedoch über zusätzliche Kenntnisse oder gar vertrauliche Informationen über die positiven (oder negativen) Nebenwirkungen eines Arzneimittels verfügen, z.B. weil das Unternehmen weitere Tests durchgeführt hat. In einigen Fällen ist es illegal, bei Ärzten für zusätzliche positive Wirkungen zu werben, weil die entsprechenden klinischen Verfahren, die letztlich die Basis für die Zulassung von Zusatzleistungen eines Medikaments sind, noch nicht abgeschlossen sind. In dieser Situation haben Pharmareferenten einen starken Anreiz, im persönlichen Kontakt mit den Ärzten zusätzliche Arzneimittelvorteile anzupreisen, da dies wahrscheinlich ihren Umsatz steigern wird. Diese individuelle Vorgehensweise kann rechtswidrig sein, und das Unternehmen riskiert daher möglicherweise schwere Strafen. Tatsächlich haben die US-Behörden gegen mehrere Pharmaunternehmen harte finanzielle Sanktionen – in Milliardenhöhe – wegen genau dieser Art von Rechtsverstößen verhängt, die das Verkaufspersonal innerhalb und ausserhalb der USA begangen hat.

Es gibt eine unzählige Reihe ähnlicher Beispiele auf der ganzen Welt und in allen Branchen. Denken Sie an den «Emissionsskandal» in der Automobilindustrie, wo mehrere Autohersteller Software benutzten, um die Regulierungsbehörden bei der Messung der Emissionen von Dieselfahrzeugen zu täuschen. Betrachten Sie internationale Unternehmen, die an der Bestechung von Beamtinnen und Beamten beteiligt waren, um Verträge oder gesetzliche Genehmigungen zu erhalten. Oder denken Sie an den «Libor-Skandal», an «Währungsmanipulationen» oder die Überschreitung von Risikolimits durch Investmentbanker, die in der Folge grosse Verluste verursachten. In all diesen Beispielen geht es um menschliche Verhaltensweisen, die dem Einzelnen nützen, aber dem Unternehmen langfristig schaden, und um eine Unternehmenskultur, die derartiges Verhalten nicht verhindert hat.

von vielen Mitarbeitenden als aufwendig empfunden wird. Aber der Zweck einer kooperativen Kultur besteht darin, die Mitarbeitenden dazu zu bringen, sich trotz opportunistischer Anreize kooperativ zu verhalten.

Es ist einfach ausgeschlossen, die unzähligen Hilfsmöglichkeiten, die sich in Unternehmen ergeben, aufzuzählen, zu beschreiben und vertraglich zu fixieren.

Die Rolle einer kooperativen Kultur auf Rechts- und Compliance-Fragen zu reduzieren, wäre allerdings eine viel zu enge Sichtweise. Die Verletzung rechtlicher Regeln ist nur eine extreme Form opportunistischen, nicht kooperativen Verhaltens. Die tägliche Arbeit eines Unternehmens beinhaltet eine Vielzahl von kooperativen Verhaltensweisen, die für den Gesamterfolg des Unternehmens notwendig sind. Beachten Sie, dass Kooperation nicht blinder Gehorsam und Uniformität bedeutet; sie kann auch bedeuten, die vorgegebene Strategie und Vorgehensweise infrage zu stellen und das Wort zu ergreifen – ein Verhalten, das

Kooperative Kulturen und Erfolg

Eine kooperative Kultur zeichnet sich durch die weitgehende Einhaltung jener normativen Unternehmensstandards aus, die das Erreichen der Unternehmensziele erleichtern. Eine solche Kultur gibt den Mitarbeitenden Anlass dazu, darauf zu vertrauen, dass ihre Kolleginnen und Kollegen sich ebenfalls an die vorherrschende Kultur halten. Wie wir später zeigen werden, wird dieses Vertrauen selbst die Bereitschaft zu kooperativem Verhalten stärken. Unternehmen, die eine kooperative Kultur etablieren, sollten daher produktiver und erfolgreicher sein.

Eine kürzlich durchgeführte Studie untersucht den Zusammenhang zwischen einer kooperativen Kultur und dem finanziellen Erfolg der 100 besten Unternehmen in den USA.⁵ Diese Studie hat die Ansichten der Mitarbeitenden von Unternehmen gemessen, um herauszufinden, wie stark die Kooperationskultur ist. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die bloße Verkündung und die Bewerbung prosozialer Werte, wie Integrität, ethischen Verhaltens, Vertrauens oder Ehrlichkeit, keinen Einfluss auf den finanziellen Erfolg der Unternehmen haben. Diejenigen Firmen jedoch, in denen die Mitarbeitenden das Arbeitsverhalten ihrer Topmanager als vertrauenswürdig und ethisch einwandfrei wahrnehmen, weisen höhere Produktivität und Gewinne auf.

Die Forschung zu nationalen Kulturen und dem Erfolg von Ländern kam zu einer ähnlichen Schlussfolgerung in Bezug auf den potenziellen Wert kooperativer Kulturen. Dieselben Schlüsselkräfte, die auf nationaler Ebene Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit erzeugen, wirken auch in kleineren Einheiten wie Dörfern, Städten oder Unternehmen vertrauensbildend. Formale Sanktionssysteme sind – unab-

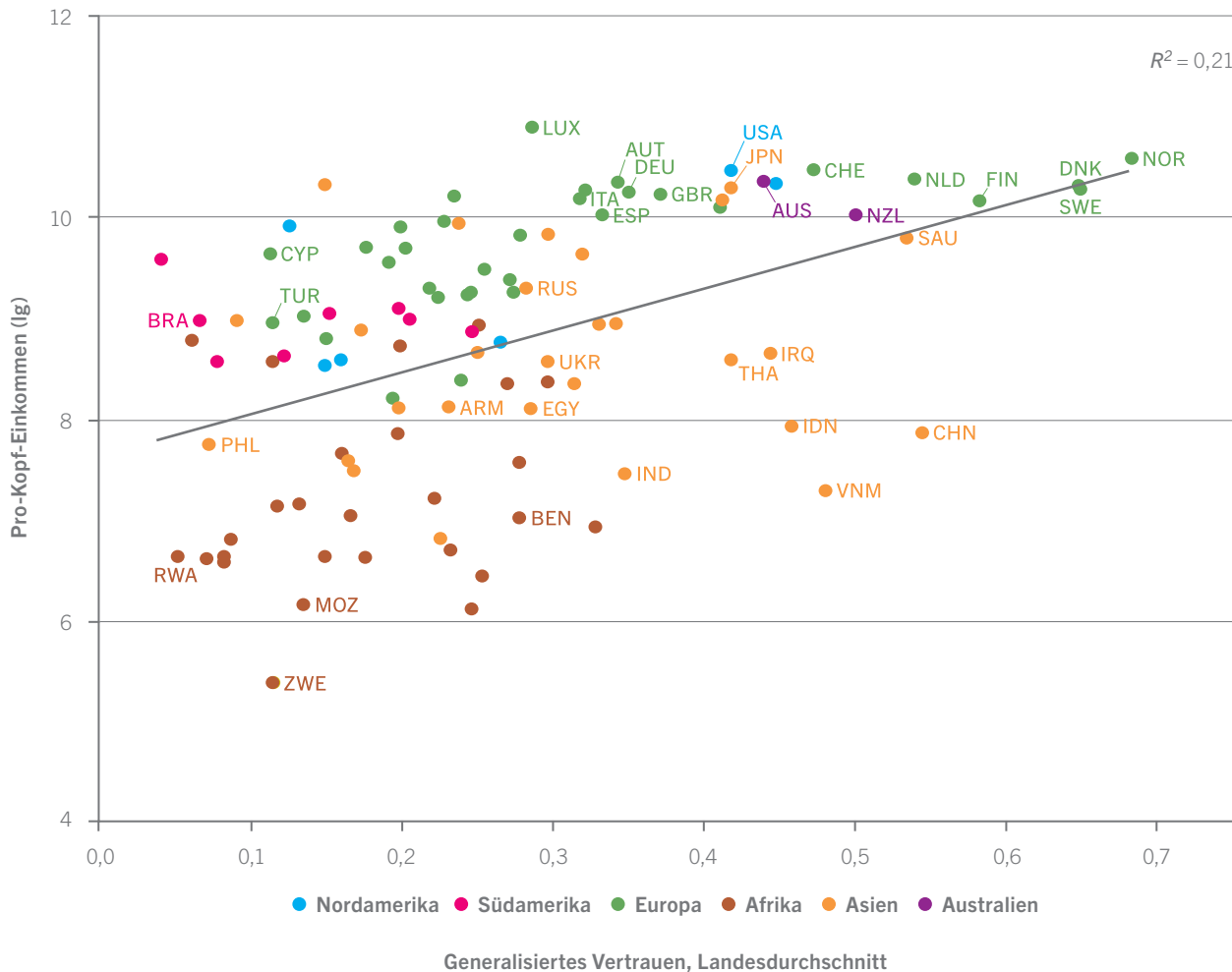
hängig davon, ob wir Unternehmen oder Gemeinschaften betrachten – nur begrenzt in der Lage, Verhalten zu regulieren. Darüber hinaus unterliegen Verträge zwischen unabhängigen Parteien im Prinzip weitgehend den gleichen Beschränkungen in Bezug auf Vollständigkeit und Durchsetzbarkeit wie Arbeitsverträge. Deshalb gelten innerhalb von Unternehmen, zwischen Unternehmen und zwischen Menschen ähnliche Grenzen für die Leistungsfähigkeit von Verträgen. Das bedeutet, dass kooperative nationale Kulturen für die Leistungsfähigkeit eines Landes ebenso wichtig sind wie Unternehmenskulturen für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens.^{6, 7} Die Forschung zum Zusammenhang zwischen nationalen Kulturen und nationalem Erfolg hat den Zusammenhang zwischen dem allgemeinen wechselseitigen Vertrauen der Menschen – welches stellvertretend für den tatsächlichen Grad von Kooperation und Vertrauenswürdigkeit steht – und dem jeweiligen Pro-Kopf-Einkommen der Regionen oder Nationen gemessen.

Diejenigen Firmen, in denen die Mitarbeitenden das Arbeitsverhalten ihrer Topmanager als vertrauenswürdig und ethisch einwandfrei wahrnehmen, weisen höhere Produktivität und Gewinne auf.

Abbildung 1 zeigt, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen «generalisiertem Vertrauen in Fremde» auf Länder-

Abb. 1 **Zusammenhang zwischen Vertrauen und Wachstum**

Pro-Kopf-Einkommen (1980 bis 2009) im Vergleich zum durchschnittlichen Vertrauen (1981 bis 2008); N = 106 Länder



Anmerkung: Abbildung 1 stellt das durchschnittliche (logarithmierte) Pro-Kopf-Einkommen zwischen 1980 und 2009 dem durchschnittlichen Vertrauen zwischen 1981 und 2008 für eine Stichprobe von 106 Ländern gegenüber. Sie veranschaulicht den Zusammenhang zwischen generalisiertem Vertrauen auf nationaler Ebene – das ein Näherungswert für die allgemeine Vertrauenswürdigkeit gegenüber Fremden in einer Bevölkerung ist – und dem Pro-Kopf-Einkommen der Länder. Länder mit einem höheren Vertrauensniveau weisen auch höhere Einkommensniveaus auf.

Quelle: Algan und Cahuc 2013

ebene und dem Pro-Kopf-Einkommen der Länder (gemessen in natürlichen Logarithmen) gibt. Diese Abbildung untermauert die Ansicht, dass jene Länder deutlich erfolgreicher sind, die in der Lage sind, institutionelle Rahmenbedingungen und Normen zu schaffen, die zu einem hohen

Mass an Kooperation und Vertrauenswürdigkeit und damit zu Vertrauen führen. Dies gibt Grund zu der Annahme, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der «Kooperationsfähigkeit» der Geschäftskulturen von Unternehmen und ihrem Gesamterfolg besteht.

Kooperative Kulturen und öffentliche Güter

In den vorangehenden Beispielen für potenziellen Opportunismus von Mitarbeitenden (z.B. im E-Mail-Beispiel oder im Verkaufsbeispiel aus der Pharmaindustrie) gibt es Anreize für Verhaltensweisen, die für den einzelnen Mitarbeitenden vorteilhaft, aber für die Gesamtleistung des Unternehmens nachteilig sind. Dies sind Beispiele für das Trittbrettfahrerproblem, die im Zusammenhang mit einem öffentlichen Gut entstehen: Einzelne Mitarbeitende ziehen Nutzen aus dem öffentlichen Gut – zum Beispiel indem sie von der guten Leistung eines Unternehmens profitieren –, ohne durch ihr opportunistisches Verhalten viel dazu beizutragen.

Die Tatsache, dass kooperative Unternehmenskulturen für die Mitarbeitenden ein Gut darstellen, das «öffentlich» ist, also allen Mitarbeitenden Vorteile bringt, wird am deutlichsten, wenn es um das öffentliche Ansehen eines Unternehmens geht. Öffentliches Ansehen – Reputation – ist das vielleicht wertvollste Kapital von Unternehmen. Darauf wies Warren Buffet in einem seiner alle zwei Jahre erscheinenden Briefe an die Manager von Berkshire Hathaway hin: «Die oberste Priorität – vor allem anderen, auch vor dem Profit – besteht darin, dass wir alle weiterhin eifrig über Berkshires Ruf wachen. Wir können nicht perfekt sein, aber wir können versuchen, es zu sein. Wie ich schon seit mehr als 25 Jahren in diesen Memos gesagt habe: Wir können es uns leisten, Geld zu verlieren – sogar sehr viel Geld. Aber wir können es uns nicht leisten, Ansehen zu verlieren – nicht einmal ein Fitzelchen Ansehen.» Daher sind der Aufbau und die Aufrechterhaltung einer guten öffentlichen Reputation vielleicht die wichtigsten Aufgaben einer kooperativen Unternehmenskultur.

Warum aber ist der Ruf eines Unternehmens ein öffentliches Gut? Das hängt damit zusammen, dass jeder Stakeholder des Unternehmens vom guten Ruf profitiert, aber wenig individuelle Anreize hat, dazu beizutragen. Die Mitarbeitenden als Ganzes profitieren, da das Unternehmen, wenn es einen hohen Ertrag erwirtschaftet, mehr Spielraum hat, hohe Gehälter zu zahlen. Die Aktionäre profitieren, weil die Aktien des Unternehmens an Wert gewinnen. Das Verkaufspersonal profitiert von einem guten Ruf, weil es einfacher ist, die Produkte des Unternehmens zu verkaufen. Die Personalmanager profitieren, weil sie bessere Mitarbeitende einstellen können. Das Unternehmen kann Betriebsmittel zu besseren Handelsbedingungen beziehen und Finanzkapital (z.B. Darlehen) zu niedrigeren Kosten sichern. Und schliesslich ist es für jeden Mitarbeitenden ganz einfach angenehmer, für ein Unternehmen mit einem guten Ruf zu arbeiten.

Dennoch sehen sich die Mitarbeitenden wegen der bereits erwähnten unvermeidlichen Unvollkommenheiten und Unvollständigkeiten von Arbeitsverträgen und finanziellen Belohnungssystemen oft mit individuellen Anreizen für Verhaltensweisen konfrontiert, die den Ruf des Unternehmens untergraben. So können sie ohne ihr eigenes Zutun vom Ruf des Unternehmens profitieren und die Vorteile geniessen, selbst dann, wenn sie durch ihr Verhalten den Ruf unterminieren. Im Idealfall bringt eine kooperative Unternehmenskultur die Mitarbeitenden des Unternehmens dazu, trotz des Bestehens von finanziellen Anreizen zum Trittbrettfahren, einen Beitrag zu unternehmensspezifischen öffentlichen Gütern zu leisten. Aber wie kann dies erreicht werden?

Messung der Zusammenarbeit mit experimentellen «Spielen»

Experimentelle «Spiele» sind keine Spiele im umgangssprachlichen Sinn, sondern klar strukturierte Verhaltensaufgaben, die es Forschenden u.a. ermöglichen, zu messen, wie hoch die Bereitschaft von Individuen ist, finanzielle Vorteile zugunsten der eigenen Gruppe aufzugeben. Diese «Spiele» werden in der Regel einmalig mit anonymen Partnerinnen und Partnern und mit echten finanziellen Einsätzen durchgeführt. Experimentelle Studien finden häufig in Laboren statt, die mit einer grossen Anzahl vernetzter Computer ausgestattet sind, die es erlauben, mit vielen anderen Experimentteilnehmenden in kurzen Zeitabständen oder gleichzeitig zu interagieren.

Es gibt verschiedene experimentelle Spiele, wie z.B. Koordinationsspiele oder Marktspiele. Um die Kooperationsbereitschaft der Menschen zu messen, arbeiten die Forschenden mit «public good games», also mit Spielen, bei denen es um öffentliche Güter geht. Solche Spiele entsprechen einer Verallgemeinerung des Gefangenendilemma-Spiels. Bei einem «public good game» erhalten die Teilnehmenden Spielmarken, die sie später zu einem festen Wechselkurs in reales Geld tauschen können. Die Spielerinnen und Spieler einer Gruppe müssen gleichzeitig entscheiden, wie viele ihrer Spielmarken sie für sich allein behalten und wie viele sie in ein öffentliches Projekt investieren. Die Investition in das öffentliche Projekt maximiert die Gesamteinnahmen der Gruppe; jedoch kann jede und jeder Einzelne mehr davon profitieren, wenn sie

oder er in das private Projekt investiert. Wenn z.B. eine Einzelperson in einer Gruppe von fünf Personen CHF 1 in das öffentliche Projekt investiert, dann profitiert jede der fünf Personen mit CHF 0.40 von dieser Investition (d.h., die Gruppe profitiert mit insgesamt CHF 2). In diesem Fall gibt es einen egoistischen Anreiz zum Trittbrettfahren, weil der einzelne Investor pro investierten Franken nur CHF 0.40 zurückbekommt, aber die Gruppe als Ganzes von den Investitionen profitiert.

Wie können wir Menschen dazu bringen, trotz Anreize zum Trittbrettfahren in öffentliche Güter zu investieren? Es gibt zahlreiche Belege dafür, dass viele Menschen bereit sind, faires, kooperatives Verhalten zu belohnen und unfaires, nicht kooperatives Verhalten bei «public good»-Spielen zu bestrafen. In der Tat, wenn die Teilnehmenden im Experiment andere bestrafen bzw. kritisieren können, werden jene, die nicht in das öffentliche Gut investieren, von jenen, die investieren, bestraft/kritisiert. Das passiert auch dann, wenn das Bestrafen für den Bestrafenden selbst mit Kosten verbunden ist. Die Erwartung von Strafe bzw. Kritik resultiert regelmässig in sehr hohen Kooperationsniveaus, sodass letztlich gar keine Strafen erfolgen müssen.

Was sind öffentliche Güter?

Öffentliche Güter sind Güter, die nicht konkurrierend und nicht ausschliessend sind. Gemeint sind Produkte oder Dienstleistungen, die eine Person konsumieren kann, ohne dabei die Verfügbarkeit des Guts für eine andere Person zu verringern (= nicht konkurrierend), und von dessen Konsum niemand ausgeschlossen ist. Rundfunkdienste, öffentliche Wasserversorgung, Strassenbeleuchtung auf öffentlichen Strassen oder saubere Luft im öffentlichen Raum sind Beispiele für öffentliche Güter. Es gibt aber auch unternehmensspezifische öffentliche Güter – wie z.B. das öffentliche Ansehen von Unternehmen bei Kunden, Lieferanten und der Allgemeinheit. Von diesem Ansehen können, im Prinzip, alle am Unternehmen Beteiligten profitieren.



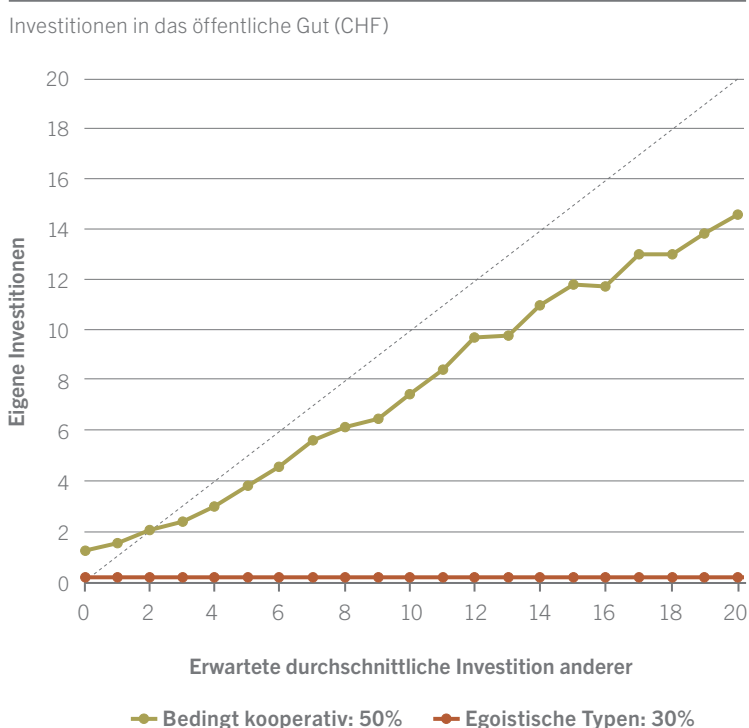
Labor für Experimental- und Verhaltensökonomie am Department of Economics der Universität Zürich.

Bedingte freiwillige Kooperation kommt ins Spiel

Wenn alle Menschen völlig eigennützig handeln und nur darauf abzielen würden, ihren finanziellen Ertrag zu maximieren, wäre es unmöglich, Mitarbeitende am Trittbrettfahren zu hindern – es sei denn, es gäbe perfekte finanzielle Belohnungs- und Sanktionssysteme. Doch, wie zuvor dargelegt, sind diese Systeme zwangsläufig unvollständig und unvollkommen: Bedeutet dies, dass wir das Trittbrettfahren einfach hinnehmen müssen? Glücklicherweise gibt es eine Vielzahl von Indizien und experimentellen Befunden, die darauf hinweisen, dass ein beträchtlicher Teil der Menschen nicht völlig egoistisch motiviert ist. Diese Forschungserkenntnisse besagen allerdings nicht, dass diese Menschen völlig selbstlos sind ohne eine Prise Eigennutz. Es gibt jedoch Anzeichen dafür, dass sie bereit sind, ihr Eigeninteresse zugunsten des Gemeinwohls einzuschränken.

Abbildung 2 basiert auf den Ergebnissen eines «public good»-Experiments, bei dem vier Testpersonen ein Geldbetrag zur Verfügung gestellt wurde, den sie entweder für sich selbst behalten oder in ein öffentliches Gut investieren konnten.⁸ Jeder in das öffentliche Gut investierte Franken führte zu einer Rendite von CHF 0.40 für den Investor, und jedes der anderen Gruppenmitglieder profitierte ebenfalls CHF 0.40 von der Investition. Die Gruppe als Ganzes verdiente also CHF 1.60 pro investierten Franken. Aber der einzelne Investor verlor CHF 0.60 pro investierten Franken. Diese Anreizstruktur bringt das Problem des öffentlichen Guts auf den Punkt. Die Gruppe als Ganzes wäre besser dran, wenn jeder sein gesamtes individuelles Guthaben in das öffentliche Gut investieren würde, aber der Einzelne hat starke Trittbrettfahreranreize, das Geld für sich zu behalten.

Abb. 2 **Eigene Investitionen in das öffentliche Gut in Abhängigkeit von den Investitionen anderer**



Anmerkung: Die Abbildung zeigt die Beziehung zwischen den Beiträgen zum öffentlichen Gut auf individueller Ebene und den Erwartungen des Einzelnen an die durchschnittliche Kooperation anderer.

Quelle: Fischbacher, Gächter und Fehr 2001

Ob die Menschen kooperieren oder Trittbrett fahren, hängt auch von den Kosten der Kooperation ab.

Abbildung 2 zeigt, in welchem Mass Individuen freiwillig bereit sind, in das öffentliche Gut zu investieren, je nachdem, was andere in der Gruppe ihrer Meinung nach im Durchschnitt zum öffentlichen Gut beisteuern werden.

Diese Experimente wurden auf der ganzen Welt wiederholt⁹, mit einem typischen Ergebnis: Die überwiegende Mehrheit der Personen (zwischen 70 und 90%) gehört einer von zwei grossen Gruppen an. Auf der einen Seite gibt es jene Individuen, die völlig opportunistisch handeln, d.h. nichts beitragen, unabhängig von ihren Erwartungen über den durchschnittlichen Beitrag anderer; nennen wir sie «egoistisch». Auf der anderen Seite gibt es Personen, die ihren eigenen Beitrag zum öffentlichen Gut wesentlich erhöhen, wenn sie glauben, dass andere ihren Beitrag erhöhen werden; wir nennen sie die «Reziproken» oder die «bedingt Kooperierenden». Zu beachten ist, dass die bedingte Kooperation typischerweise «unvollkommen» ist, d.h., wenn andere ihren durchschnittlichen Beitrag um CHF 1 erhöhen, dann erhöhen die bedingt Kooperierenden ihren Beitrag um weniger als CHF 1. Im Beispiel in Abbildung 2 gibt es mehr bedingt Kooperierende (50%) als egoistische Typen (30%), aber dies kann sich mit der Grösse des finanziellen Nachteils ändern, den ein Individuum durch einen Beitrag zum öffentlichen Gut erleidet.¹ Beispielsweise würde ein «public good»-Experiment mit einem Erlös von CHF 0.70 statt CHF 0.40 zu einer höheren und häufigeren Kooperation führen. Wenn wir im Folgenden die Bezeichnung «reziprok», «bedingt Kooperierende» oder «egoistischer Typ» verwenden, implizieren wir damit nicht, dass ein

bestimmtes Individuum sich immer bedingt kooperativ bzw. egoistisch verhält: Ob Menschen kooperieren oder Trittbrett fahren, hängt auch von den Kosten der Kooperation ab (z.B. die CHF 0.60, die ein Individuum bei unserem Experiment pro investierten Franken verliert). Diese Tatsache schliesst jedoch systematische Unterschiede zwischen den Individuen hinsichtlich ihrer Bereitschaft, diese Kosten zu tragen, nicht aus. Und es ist sinnvoll, sie für analytische Zwecke in zwei Typen zu klassifizieren – einen Typ, der bereit ist, relativ hohe Kosten zu tragen («bedingt kooperativ»), und einen anderen Typ, der bereit ist, nur relativ geringe Kosten der Kooperation zu tragen («egoistischer Typ»).

¹ Die restlichen 20% zeigen etwas unregelmässige Verhaltensmuster, wie z.B. anfänglich steigende und dann sinkende Beiträge in Abhängigkeit von den Einstellungen zur durchschnittlichen Kooperation anderer.

Führung, selektive Einstellungen und Erwartungsveränderungen

Die in Abbildung 2 dargestellten Ergebnisse haben wichtige Implikationen. Es gibt nicht nur einen beträchtlichen Anteil kooperationswilliger Menschen, wir können auch ihr Verhalten beeinflussen, indem wir ihre Erwartungen über die durchschnittliche Kooperationsbereitschaft anderer Menschen verändern. Die bedingt kooperationswilligen Personen werden ihre Kooperation verringern, wenn ihre Erwartungen pessimistischer werden, aber sie werden ihre Kooperation erhöhen, wenn die Erwartungen optimistischer werden. Bedingt kooperierende Menschen sind bereit, die Last des Beitrags an einer kooperativen Unternehmenskultur mitzutragen, aber nur, wenn viele andere dies auch tun.

Eine unmittelbare Implikation der Existenz von unterschiedlichen Typen – reziproken und egoistischen Typen – ist, dass ein Unternehmen bei ansonsten gleichen Voraussetzungen immer lieber einen reziproken als einen egoistischen Typ beschäftigen würde. Mit anderen Worten: «Charakter» ist bei der Einstellung von Mitarbeitenden ebenso wichtig wie «Fähigkeiten». Daher muss die Investition von Ressourcen in die Suche und Auswahl von kooperativen Typen Teil des Instrumentariums einer kooperativen Unternehmenskultur sein. Darüber hinaus kann eine starke Konzentration auf finanzielle Anreize kontraproduktiv sein, weil dies egoistische Typen anziehen und reziproke davon abhalten kann, sich um eine Stelle zu bewerben.

Die Existenz einer grossen Zahl von bedingt kooperativen Menschen erklärt auch, warum Führung so wichtig ist: Führungspersönlichkeiten haben eine hohe Sichtbarkeit und setzen mit ihren Worten und Taten ein Beispiel, das die Erwartun-

gen an die Zusammenarbeit anderer beeinflusst. Wenn Führungspersönlichkeiten den normativen Anforderungen einer kooperativen Kultur nicht gerecht werden – etwa indem sie Zweifel an ihrer Bereitschaft aufkommen lassen, sich ganz besonders anzustrengen, oder indem sie offensichtliches Fehlverhalten ignorieren –, können sie von ihren Mitarbeitenden nicht erwarten, dass diese es besser machen. Dies wird auch durch experimentelle Evidenz^{10–12} und die zuvor erwähnte Studie⁵ gestützt, die eine höhere finanzielle Leistung in den Unternehmen nachweist, in denen die Mitarbeitenden das Verhalten ihrer Führungskräfte als vertrauenswürdig und ethisch korrekt wahrnehmen.

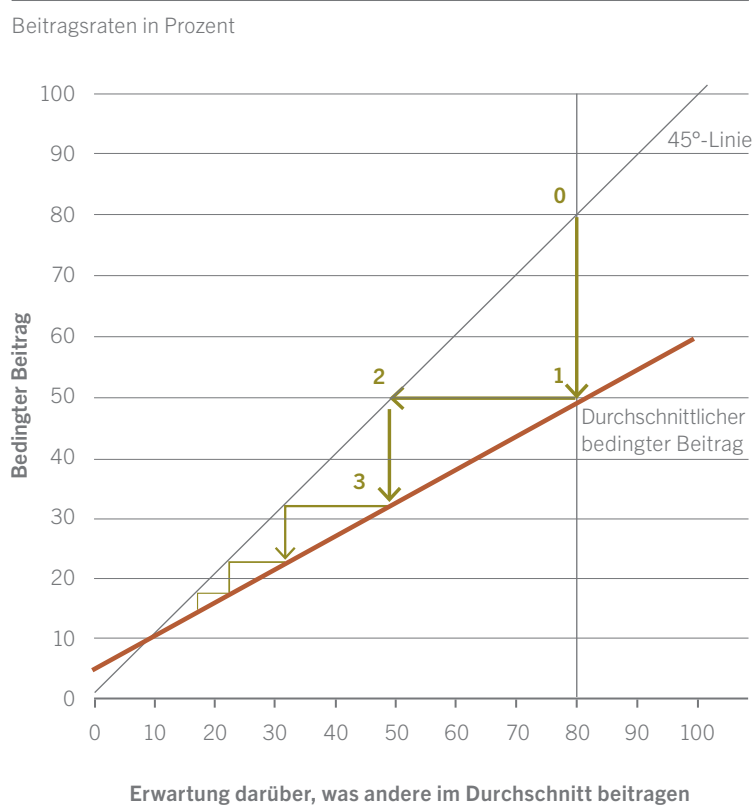
Entscheidend ist die Gesamtstrategie der Führungskräfte zur Schaffung und Durchsetzung einer kooperativen Kultur. Indem sie deutlich machen, dass Verstösse gegen kooperative Normen unerwünscht sind und nicht toleriert werden, können sie die Erwartungen der Mitarbeitenden in eine positive Richtung lenken. Das bedeutet auch, dass Massnahmen, die die egoistischen Typen zu mehr Kooperation motivieren – sei es durch finanzielle Belohnungen, Sanktionen oder andere Mechanismen –, die Erwartungen über die Kooperationsbereitschaft anderer in eine positivere Richtung lenken. Daher können explizite Anreize und Sanktionen zu einer Kooperationskultur beitragen. Aufgrund der Existenz von bedingt Kooperierenden hat ein wirksames Anreizsystem einen multiplikativen Effekt auf die Unternehmensleistung. Zusätzlich zur direkten Steigerung der Beiträge der Menschen zum Gesamterfolg des Unternehmens wird dies auch indirekte positive Auswirkungen haben, weil die Erwartungen über die Beiträge anderer optimistischer werden.

Grenzen freiwilliger Kooperation

Abbildung 2 zeigt, dass das Ausmass bedingter Kooperation unvollkommen ist – ein Anstieg des erwarteten durchschnittlichen Kooperationsniveaus anderer um CHF 1 veranlasst Einzelpersonen, ihre Kooperation um weniger als CHF 1 zu erhöhen. Dieses Merkmal ist ein robuster empirischer Befund aus vielen Studien und hat wichtige Implikationen: Bloss Appelle zur freiwilligen Kooperation reichen im Allgemeinen nicht aus, um eine kooperative Kultur zu erreichen. Insbesondere ist es kaum möglich, ein hohes und stabiles Niveau der freiwilligen Kooperation zu erreichen, wenn eine signifikante Anzahl von Gruppenmitgliedern egoistisch ist.^{13, 14}

Abbildung 3 veranschaulicht diese Schwierigkeiten und zeigt die dynamischen Folgen einer unvollkommen bedingten Kooperation. Angenommen, es besteht zunächst die Erwartung, dass die Menschen im Durchschnitt 80% ihres Guthabens für das öffentliche Gut investieren. Wenn alle Menschen perfekte bedingte Kooperierende wären, würden sie auf diese anfängliche Erwartung reagieren, indem sie 80% ihres Guthabens beisteuern (Punkt 0). Basierend auf dem durchschnittlichen Verhalten der Grundgesamtheit beträgt die durchschnittliche Kooperationsrate für diese Erwartung jedoch nur 50% des Guthabens (Punkt 1). Es ist daher wahrscheinlich, dass die Menschen ihre Erwartung nach unten korrigieren, vielleicht auf 50% (Punkt 2). Allerdings ist die durchschnittliche Kooperationsrate für diese Erwartung dann nur etwa 30% des Guthabens (Punkt 3), was dann zu einem weiteren Rückgang der Erwartung führt. Die Folge dieses dynamischen Prozesses ist, dass die Kooperation schliesslich zusammenbricht – ein

Abb. 3 Die dynamischen Folgen einer unvollkommen bedingten Kooperation



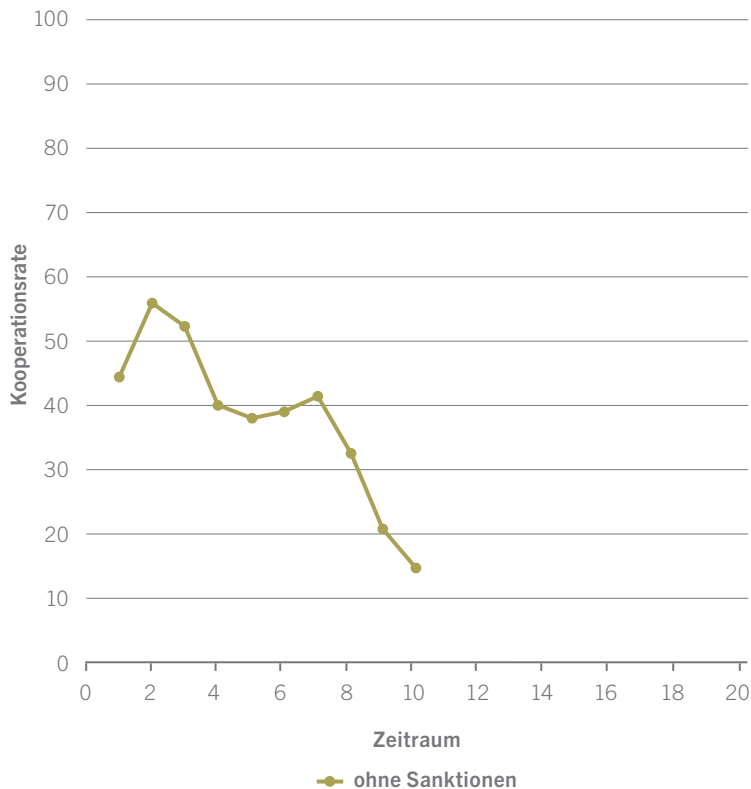
- 0 Vollkommene bedingte Kooperation, die die anfängliche Erwartung an den Beitrag anderer widerspiegelt
- 1 Bedingter Anfangsbeitrag basierend auf der anfänglichen Erwartung
- 2 Revidierte Erwartung über den durchschnittlichen Beitrag anderer
- 3 Bedingter Beitrag der nächsten Runde auf der Grundlage der revidierten Erwartung

Anmerkung: Anfänglich erwarten Individuen hohe durchschnittliche Beitragssätze, sagen wir 80% des Guthabens. Im Durchschnitt veranlasst sie dies dazu, 50% einzuzahlen. Daher werden die Erwartungen enttäuscht, was dazu führt, dass die Erwartungen nach unten korrigiert werden, d.h. auf 50% des Guthabens. Wenn Individuen jedoch 50% erwarten, werden sie tatsächlich nur etwa 30% beisteuern, was zu einer weiteren Abwärtskorrektur der Erwartungen führt.

Quelle: Fehr und Fischbacher 2003

Abb. 4 **Rückgang der gesamten Kooperation aufgrund unvollkommener bedingter Kooperation**

Durchschnittliche Beiträge im Laufe der Zeit in Prozent



Quelle: Fehr und Gächter 2000

Muster, das in der Tat oft empirisch beobachtet wird.

Abbildung 4 veranschaulicht dies und zeigt, wie die Kooperation insgesamt aufgrund einer unvollkommenen freiwilligen Kooperation abnimmt. Während in diesem Experiment die anfängliche Kooperation im Durchschnitt auf halbem Wege zwischen 0 und 100% des Guthabens liegt, bricht sie schliesslich zusammen, weil es keinen Mechanismus gibt, um den Abwärtstrend zu stoppen. Dasselbe Muster einer zusammenbrechenden Kooperation wurde in einer Vielzahl von ähnlichen Studien beobachtet.

Ist Peer-Feedback die Antwort?

Wenn freiwillige Kooperation allein nicht ausreicht, um eine kooperative Kultur zu etablieren, welche Instrumente und Mechanismen bleiben dann noch übrig? Aufgrund ihrer unvermeidlichen Unvollkommenheiten sind weder eine zentralisierte Überwachung noch eine Sanktionierung auf der Basis vertraglicher Vereinbarungen geeignete Auswege aus dem Dilemma. In der Tat ergibt sich gerade aus diesen Unvollkommenheiten die Notwendigkeit von freiwilliger Kooperation.

Das selektive Anwerben von Mitarbeitenden mit einer hohen Kooperationsbereitschaft bietet eine mögliche Lösung für kleinere Firmen. Tatsächlich gibt es Evidenz¹⁵ dafür, dass die selektive Einstellung von «stark kooperativen Typen» in einem «public good»-Experiment zu einem hohen und stabilen Kooperationsniveau führt. Werden dagegen Personen ausgewählt, die sich nur durch eine mittlere oder geringe Kooperationsbereitschaft auszeichnen, ist das Kooperationsniveau niedriger und die Kooperation löst sich irgendwann auf.

Die Strategie des selektiven Anwerbens von kooperativen Mitarbeitenden hat jedoch auch ihre Grenzen: Wenn Stellenbewerbende wissen, dass ihre Kooperationsbereitschaft die Einstellungsentscheidung beeinflusst, haben sie allen Grund, ihren wahren Charakter zu verbergen, d.h. eine hohe Kooperationsbereitschaft nur vorzutäuschen. Unvollkommenheiten bei der Identifikation der wahren Kooperationsbereitschaft werden wahrscheinlich immer zu einer gemischten Gruppe von reziproken und egoistischen Mitarbeitenden in einem Unternehmen führen. Um die Sache noch aussichtsloser zu machen: Selbst wenn es

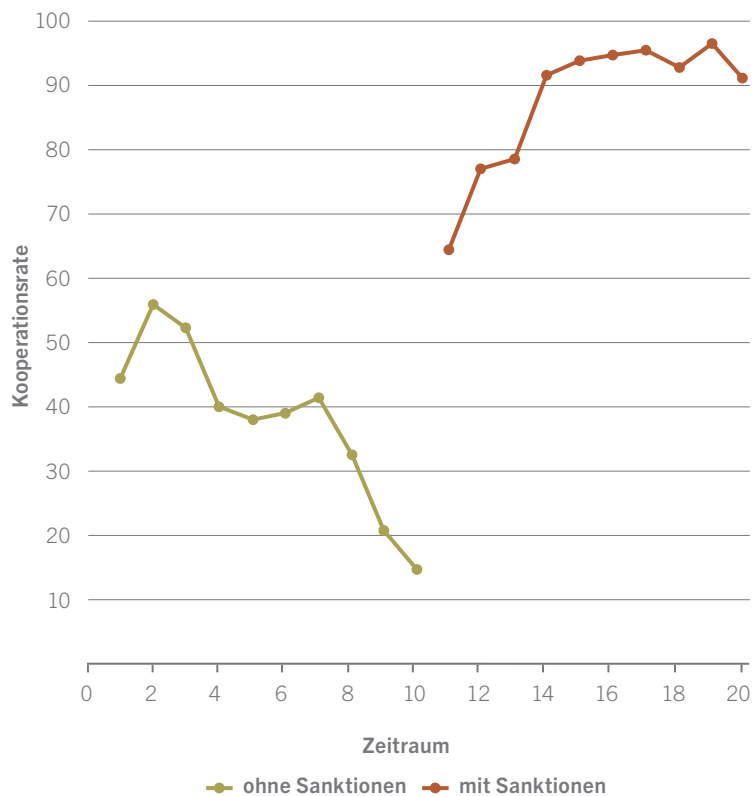
möglich wäre, zwischen reziproken und egoistischen Typen perfekt zu unterscheiden, ist es angesichts des grossen Anteils egoistischer Typen in der Bevölkerung schlichtweg unmöglich, dass jedes Unternehmen ausschliesslich sehr kooperationsbereite Menschen beschäftigt. Insbesondere in grösseren Unternehmen wird es zwangsläufig eine heterogene Mischung von Typen geben. Für kleine Firmen können jedoch selektive Einstellungen eine Lösung sein.

Wir stehen also wieder am Anfang: Wenn selektive Einstellungen allein keine allgemeine Lösung bieten, was bleibt dann noch übrig? Eine beträchtliche Menge an wissenschaftlicher Evidenz deutet darauf hin, dass die bewusste Etablierung von sozialen Normen in Kombination mit Peer-Feedback und der damit verbundenen automatischen sozialen Kontrolle eine Lösung sein können. Wenn den Gruppenmitgliedern bewusst ist, dass das öffentliche Gut allen zugutekommt, dann werden individuelle Beiträge zum öffentlichen Gut tendenziell als «das normativ Richtige» wahrgenommen. Mit anderen Worten, die Gruppenmitglieder teilen die Ansicht, dass jeder zum öffentlichen Gut beitragen *sollte*.

Allerdings impliziert das noch keineswegs, dass alle wirklich bereit sind, beizutragen. Nur weil es als normativ richtig erachtet wird, einen Beitrag zu leisten, heisst noch nicht, dass die Menschen dies automatisch tun. Dazu ist es notwendig, dass potenzielle Trittbrettfahrerinnen und Trittbrettfahrer wissen, dass auch sie einen Beitrag leisten müssen und dass andernfalls gewisse Sanktionen erfolgen. Dieses Wissen kann durch ein Feedbacksystem erzeugt werden, in welchem die Mitarbeitenden durch die soziale Norm

Abb. 5 **Freiwilliges Feedback und Sanktionierung überwinden die Grenzen der freiwilligen Kooperation**

Durchschnittliche Beiträge im Laufe der Zeit in Prozent



Quelle: Fehr und Gächter 2000

dazu angeleitet werden, sich dezentral und freiwillig kooperationsförderndes Feedback zu geben. Dieses Feedback kann von einem harmlosen Hinweis bis hin zu einer sozialen Sanktion reichen.

In der Praxis kann Peer-Feedback sehr unterschiedlich sein. Meistens wird es keinen Sanktionscharakter haben, sondern die Form einer Ermunterung oder Erinnerung an die geteilte soziale Norm annehmen. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn ein Mitarbeiter seine Kollegin mit einem freundlichen «Übrigens, es wäre sehr nett von dir, wenn du das tun würdest ...» an die normativen Pflichten erinnert. Sanktionierendes Peer-Feedback kann auch viele Formen annehmen. Es kann in der Form einer einfachen hochgezogenen Augenbraue oder eines süffisanten Lächelns daherkommen. Es kann durch eine freundliche bilaterale Diskussion oder mittels einer E-Mail an den Trittbrettfahrer erfolgen, über die auch die anderen Gruppenmitglieder informiert werden.

Einige dieser Sanktionen sind eindeutig kostspielig oder riskant für diejenigen, die ihre Besorgnis äussern oder die Sanktion initiieren, und einige können für ein Team sogar destruktiv sein. Das wirft die Frage auf, ob genügend Personen bereit sind, diese Kosten für die Bereitstellung von Feedback zu tragen, und was die angemessenen und legitimen Formen des Feedbacks sind. Es ist klar, dass Peer-Feedback in einem Unternehmenskontext konstruktiv und sozial verträglich mit einer kooperativen Kultur sein sollte; in der Tat hat die Zulassung von positivem und negativem Feedback bessere Auswirkungen als die bloße Konzentration auf negatives Feedback, z.B. in Form von Sanktionen.¹⁶ Eine der wichtigsten Voraussetzungen ist vielleicht, dass Peer-Feedback in jedem Teil der Organisation ein bekannter und normativ anerkannter Ansatz zur Verbesserung der Funktionsweise und Leistung der Organisation ist.

Es gibt zahlreiche Belege dafür^{1, 17}, dass ein beträchtlicher Teil der Menschen bereit ist, die Kosten für die Sanktionierung von Trittbrettfahrern zu tragen, wenn es eine transparente soziale Norm gibt, die Trittbrett fahren als verwerflich betrachtet. Nehmen wir zum Beispiel die Personen in Abbildung 4, deren Kooperation gerade gescheitert ist, und geben ihnen die Möglichkeit, ihren Kolleginnen und Kollegen Feedback zu geben, nachdem sie deren Beiträge zum öffentlichen Gut gesehen haben. In diesem spezifischen Experiment konnten sie nur negatives Feedback geben, indem sie ihren Arbeitskollegen Minuspunkte zuteilten. Wer einem anderen Gruppenmitglied einen Minuspunkt zuteilte, musste selbst CHF 1 bezahlen, und gleichzeitig wurden demjenigen, der den Minuspunkt erhielt, CHF 3 abgezogen.

Aus der Sicht der Forschung haben diese monetarisierten Sanktionen den Vorteil, die Bereitstellung von Feedback für beide Parteien eindeutig kostspielig zu machen. Dies ermöglichte es uns, die Auswirkungen kostspieliger Sanktionen auf das Trittbrettfahren zu untersuchen: Wenn jemand Trittbrettfahrern Minuspunkte zuwies, wussten wir, dass er oder sie bereit war, für die Sanktionierung Kosten aufzuwenden. Natürlich werden in einem Unternehmenskontext andere Arten von Feedback und Sanktionen eine wichtigere Rolle spielen.

Welche Auswirkungen hatten die Sanktionsmöglichkeiten auf die Kooperation? Erinnern wir uns daran, dass sich die Kooperation in unserem Beispiel von Abbildung 4 fast vollständig auflöste, als keine Sanktionsmöglichkeit zur Verfügung stand. Der Einfachheit halber veranschaulicht die linke Kurve in Abbildung 5 noch einmal den Zusammenbruch der Kooperation, während die rechte Kurve zeigt, dass die Kooperation unmittelbar nach der Einführung der Sanktionsmöglichkeit rasch auf ein Niveau von fast 100% anstieg. Dieselben Personen, die einen fast kompletten

Zusammenbruch der Kooperation bei fehlendem Feedback nicht verhindern konnten, waren in der Lage, eine fast vollständige Kooperation zu erreichen, als Feedback möglich war!

Dieses Muster legt folgende Einsicht nahe: Wenn die Vorteile eines öffentlichen Gutes für die gesamte Gruppe transparent sind, wird das Beitragen zum öffentlichen Gut zum normativ angemessenen Verhalten, das die Sanktionierung von Trittbrettfahrern legitimiert. In dem oben erwähnten Experiment erhielten die häufigsten Trittbrettfahrer die härtesten Sanktionen, während gelegentliche Trittbrettfahrer meistens nur leicht bestraft wurden. Zusammenfassend ist die moralische Botschaft der Sanktion klar: «Du sollst nicht Trittbrett fahren.» Tatsächlich erhöhen Personen, gegen die Sanktionen verhängt wurden, in der Regel sofort ihr Kooperationsniveau. Neuere Erkenntnisse zeigen, dass kooperativ motivierte Sanktionen die anschließende Einhaltung von Normen sogar in solchen Situationen erhöhen, in denen das Individuum nicht beobachtet werden kann.¹⁸

Zusammenfassend ist die moralische Botschaft der Sanktion klar: «Du sollst nicht Trittbrett fahren.»

Fallstudie: Kooperation zwischen Profitcentern

Wie können wir die bisherigen Erkenntnisse über die Determinanten einer kooperativen Kultur nutzen, um Kooperationsprobleme in der Praxis zu lösen? Um dies zu veranschaulichen, betrachten wir einen realen Fall aus der Medienbranche. Einer der grössten Medienkonzerne eines europäischen Landes hat über einen Zeitraum von 15 Jahren mehr als 100 kleinere und mittlere Unternehmen aufgekauft. Der neue Firmeneigentümer organisierte die Unternehmen um in rund 30 unabhängige Profitcenter und gab ihnen freie Hand über die Produktion und den Verkauf von Medieninhalten, die Wahl der Technologie etc. Diese Dezentralisierung trug dazu bei, die Entscheidungsprozesse auf der Ebene der Profitcenter schnell und flexibel zu halten, und sie bot gute Anreize für eine effektive Führung der Zentren.

Die Aufteilung in viele Profitcenter hatte jedoch den grossen Nachteil, dass der Medienkonzern die Big-Player-Karte nicht ausspielen konnte. Bekanntlich sind die grössten Anbieter im Medienmarkt in der Regel in der Lage, viel mehr Aufmerksamkeit zu erregen und mehr Kundinnen und Kunden für einen längeren Zeitraum auf ihre Websites zu locken als kleinere Anbieter. Daher sehen viel mehr Menschen eine Anzeige auf deren Website, und dieser Aufmerksamkeitsbonus macht es wiederum für Werbeunternehmen sehr attraktiv, mehr Anzeigen zu noch höheren Preisen zu kaufen. Eigentlich schien die Geschäftsführung des Medienkonzerns eine einfache technische Lösung für dieses Problem zu haben: Sie forderte die einzelnen Profitcenter auf, ihre Websites miteinander zu verknüpfen, um ein Gesamtsystem für den «Verkehr» auf ihren Websites zu generieren. Diese Lösung hat jedoch einen Nachteil: Einzelne Profitcenter haben wenig Grund, potenzielle Kunden

für ihre vermeintlichen Konkurrenten – die anderen Profitcenter – zu generieren, selbst wenn sie Teil desselben Unternehmens sind.

Dies ist ein klassisches Problem von öffentlichen Gütern. Die Gesamteinnahmen werden durch die Verlinkung der Websites der Profitcenter maximiert, aber jedes einzelne Center hat einen Anreiz zum Trittbrettfahren. Das Management des Medienkonzerns erkannte, dass die blossе Durchsetzung zentraler Autorität nicht funktionierte. Insbesondere hatten die Center Wege gefunden, einen Link formell zu implementieren – und damit dem Wunsch der Zentrale nachzukommen –, aber die Links waren versteckt und erzeugten nicht die gewünschten Synergien im Hinblick auf den gesamten Web-Verkehr über alle Center hinweg. Was es brauchte, war eine freiwillige, proaktive Kooperation der Center, nicht nur ihre oberflächliche Zusammenarbeit.

Der erste Schritt zur Lösung dieses Problems bestand darin, den Profitcenter-Managerinnen und -Managern die grossen ungenutzten Synergien bewusst zu machen und ihnen die beidseitigen Vorteile der Kooperation aufzuzeigen. Dies ist eine Voraussetzung dafür, die Macht sozialer Normen für die Verhaltensänderung zu mobilisieren. In einem nächsten Schritt erarbeiteten die Center-Manager eine von allen unterzeichnete gemeinsame Vereinbarung, in der sie eine Reihe sehr spezifischer normativ angemessener Verhaltensweisen zur Lösung des Kooperationsproblems definierten. Der Wissensaustausch zwischen den Profitcentern war eine der in der Vereinbarung aufgeführten wünschenswerten Verhaltensweisen: «Wir teilen unser Know-how zwischen den Profitcentern.

Wir schätzen es, dass wir andere Profitcenter-Manager um ihr Fachwissen bitten können. Wir gehen auf andere Profitcenter-Manager zu, wenn wir der Meinung sind, dass unser Wissen und unsere Erfahrung für sie einen Mehrwert darstellen.»

Die Integration der Durchsetzung von Normen via Feedback in die Liste der normativ angemessenen Verhaltensweisen war ebenfalls ein wesentlicher Bestandteil der gemeinsamen Vereinbarung. Die Bedeutung dieser Komponente kann nicht stark genug betont werden, da sie die normative Grundlage, ja sogar die Verpflichtung darstellt, als Reaktion auf Normverletzungen Feedback an die Normverletzterin oder den Normverletzter zu geben. In der gemeinsamen Vereinbarung hiess es zum Beispiel: «Wir werden denjenigen Mitarbeitenden, die sich nicht an die Vereinbarung halten, direktes Feedback geben.» In der Vereinbarung wurden auch Eskalationsstufen für den Fall einer andauernden Nichteinhaltung festgelegt: «Wenn die betreffenden Mitarbeitenden ihr Verhalten nicht ändern, werden wir die Angelegenheit an den Compliance-Ausschuss weiterleiten.» Diese normative Verpflichtung, Feedback zu geben, stellt eine klare Aufforderung – und eine Berechtigung – dazu dar.

Zwei zusätzliche Massnahmen vervollständigten in unserem Beispiel die Konstruktion und die Implementierung einer Reihe von Verhaltensnormen. Erstens wurden alle Mitarbeitenden durch eine Kampagne über die neuen Normen informiert. Zweitens änderte die Firma ihre finanziellen Anreize, um die Trittbrettfahreranreize auf der Ebene der Profitcenter zu schwächen: Die Vergütung der Profitcenter-Manager wurde teilweise an die Gesamtleistung des Medienkonzerns gebunden. Diese Anreizänderung beseitigte zwar nicht das Trittbrettfahrerproblem, war aber eine weitere wichtige Botschaft, um den Fokus auf eine synergistische normbasierte Kooperation zu verstärken.

Diese Fallstudie veranschaulicht typische Aspekte von Kulturproblemen. Der Clou an der Lösung ist, dass sie alle Bestandteile enthält, die im vorliegenden Public Paper als wichtig für das Erreichen einer kooperativen Unternehmenskultur umrissen wurden:

Zunächst wurden alle Beteiligten auf die wechselseitigen Vorteile der Kooperation aufmerksam gemacht, und der gewählte Ansatz stellte sicher, dass die einzelnen Profitcenter tatsächlich greifbare Vorteile aus einer besseren Gesamtkooperation haben. Dieser erste Schritt bildet die Grundlage für eine Änderung der Verhaltensnormen.

Zweitens wurde eine allgemeine Erwartung zur verstärkten Zusammenarbeit erzeugt, indem einzelne Profitcenter und einzelne Manager durch eine gemeinsame Vereinbarung zu einer Reihe von kooperativen Verhaltensweisen verpflichtet wurden. Dies allein bewirkt bereits eine höhere freiwillige Kooperationsbereitschaft, weil dadurch das Vertrauen in die wechselseitige Kooperation der Profitcenter gestärkt wird.

Wenn die Durchsetzung kooperativen Verhaltens durch Feedback zur sozialen Norm wird, fördert dies, drittens, auch das allgemeine Vertrauen in die Kooperation aller Beteiligten und schafft ein glaubwürdiges Peer-Feedback-System. Es ist ein wichtiger Aspekt dieses Systems, dass seine Rechtfertigung ausschliesslich durch ein attraktives normatives Ziel motiviert ist – die Steigerung der Performance aller Profitcenter.

Schliesslich stellte diese Vorgangsweise, viertens, sicher, dass die psychologischen Kosten für die Bereitstellung von Feedback und die Kosten für andauernde Nichteinhaltung von Normen steigen, weil es einen klaren Eskalationspfad gibt und die Einhaltung der Feedbackregeln selbst Bestandteil der sozialen Norm wird.

Entscheidungen durch «Nudging» verbessern

Die Implikationen der Verhaltensökonomie sind weitreichend, und ihre Ideen – wie z.B. das «Nudge»-Konzept (engl. für Stups oder Schubs) – wurden auf verschiedene Bereiche angewandt, darunter private und öffentliche Finanzen, Gesundheit, Energie, politische Entscheidungen und Marketing. «Nudge» ist ein Konzept, das argumentiert, dass indirekte Vorschläge und Hinweise (z.B. Massnahmen, die lediglich die Aufmerksamkeit der Menschen verlagern) die relevanten Motive und Entscheidungen von Individuen beeinflussen können – manchmal effektiver als direkte Anweisungen, gesetzliche Vorschriften und Durchsetzungsmassnahmen. Bei «Nudge» geht es nicht darum, Menschen durch materielle Anreize zu belohnen oder zu bestrafen. Es geht darum, es ihnen leichter zu machen, eine bestimmte Entscheidung zu treffen. Zum Beispiel gilt es als «Nudge», wenn man gesunde Lebensmittel auf Augenhöhe präsentiert – nicht aber, wenn man Junkfood verbietet.

Überall auf der Welt zeigen öffentliche und private Organisationen grosses Interesse an «Nudges». Tatsächlich wird der Einsatz von «Nudges» als politisches Instrument immer beliebter. Der ehemalige US-Präsident Barack Obama stellte den Verhaltensökonom Cass Sunstein als Berater ein und forderte die US-Regierungsstellen dazu auf, verhaltensökonomische Konzepte wie «Nudges» zu übernehmen. Im Jahr 2010 richtete die britische Regierung ein Team von Verhaltensexperten ein, das gemeinhin als «Nudge Unit» bezeichnet wird, um politische Massnahmen zu entwickeln.

Die «Nudge»-Politik hat sich in vielen verschiedenen Bereichen bewährt, beispielsweise bei der Organspende. Wie in England haben mehrere Länder in letzter Zeit ihre Regelungen zur Organspende überdacht. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in Ländern, in denen die Menschen automatisch in Organspenderprogrammen eingeschrieben sind und sich aktiv abmelden müssen, wie z.B. in Spanien oder Österreich, nur sehr wenige Menschen dies tun – wodurch ein weitaus grösserer Pool an Organspenderin-



Foto von clockworx/tiefgang design.

nen und -spendern zur Verfügung steht. Ein weiteres Beispiel ist das Littering. Die Stadt Luzern versuchte zum Beispiel, ihre Bürger zur ordnungsgemässen Entsorgung ihres Mülls aufzufordern (unteres Bild). Die Stadt startete 2011 ihr Programm «Luzern glänzt», bei dem Labyrinth, Himmel-und-Hölle-Spiele und Dreipunktklinen mit Mülleimern als Zielscheibe installiert wurden, um die Müllentsorgung unterhaltsamer zu gestalten. Die Stadt wurde für das Programm mit dem «Green Can Award» ausgezeichnet.

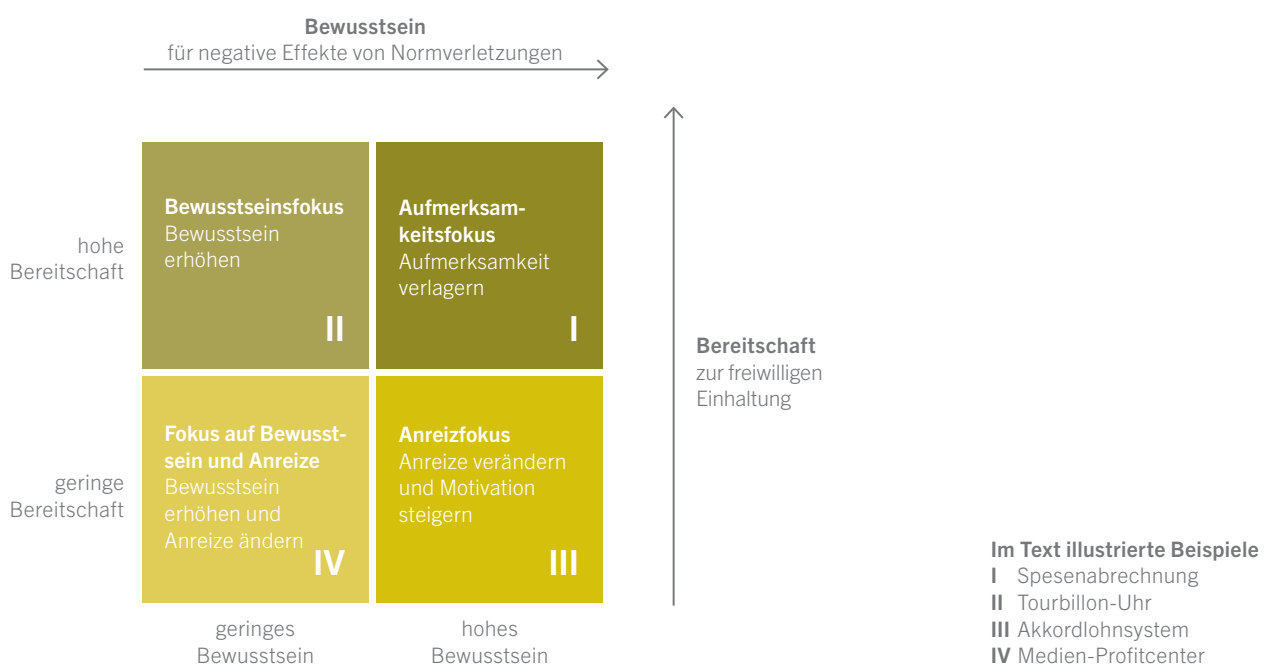
Klassifizierung von Problemen der Unternehmenskultur

So verschieden Unternehmenskulturen sind, so unterschiedlich sind auch ihre Probleme. Einige Probleme lassen sich leicht mit einfachen «Nudges» und Sensibilisierungskampagnen lösen, während andere die Umsetzung einer Reihe starker sozialer Normen mit entsprechenden Durchsetzungsregeln erfordern. Bei der Bewältigung einer grossen Vielfalt von Kulturproblemen hat sich die folgende Klassifizierung (Abbildung 6) als nützlich erwiesen. Die Probleme werden anhand von zwei Dimensionen klassifiziert: die durchschnittliche Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich freiwillig an die Kooperationsnormen zu halten, und das

Bewusstsein der Mitarbeitenden für die negativen Auswirkungen, die sich aus den Normverletzungen ergeben. Wir unterscheiden lediglich zwischen «niedrigen» und «hohen» Werten auf beiden Achsen.

Das zuvor beschriebene Kooperationsproblem zwischen den Profitcentern lässt sich in der linken unteren Ecke dieser Matrix (Feld IV) einordnen: Um das Problem zu lösen, mussten die Beteiligten verstehen, dass die fehlende Kooperation allen Profitcentern Schaden zufügt, und es war eine Veränderung der sozialen (d.h. normgesteuerten) und finanziellen Anreize erforderlich.

Abb. 6 Matrix zur Bewertung und Behandlung von Problemen der Unternehmenskultur



Feld I in der rechten oberen Ecke beschreibt eine Situation, in der die negativen Folgen der Verletzung von Kooperationsnormen klar sind und die Mitarbeitenden im Prinzip durchaus bereit sind, sich freiwillig an die Regeln zu halten: Compliance erfordert nur wenig zusätzliche Anstrengung, aber gleichzeitig halten kleine Ablenkungen die Mitarbeitenden davon ab, die Regeln zu befolgen. In diesen Fällen können einfache aufmerksamkeitsverlagernde «Nudges» (z.B. Hinweise oder Erinnerungen) die Mitarbeitenden in die richtige Richtung bewegen. Ein Beispiel für ein solches kulturelles Problem ist die Nachlässigkeit beim Ausfüllen von Spesenabrechnungen. Einfache Massnahmen, explizite Bestätigung am Anfang des Formulars, dass man die Ausgaben korrekt ausweisen wird, oder ein Hinweis darauf, dass «98% aller Mitarbeitenden ihre Ausgaben wahrheitsgetreu und vollständig ausweisen», können unsaubere Spesenabrechnungen wirksam verringern.

In Feld II (obere linke Ecke) stehen wir vor dem Problem, dass die Mitarbeitenden durchaus bereit sind, sich freiwillig an die Regeln zu halten, sich jedoch der negativen Auswirkungen von Normverletzungen nicht bewusst sind. Nehmen wir eine Produktionslinie, in der die Mitarbeitenden motiviert sind, ein Spitzenprodukt herzustellen, z.B. eine Tourbillon-Uhr. Das Management hat sie aber nicht darüber informiert, dass sich die Kundenbedürfnisse geändert haben und das Produkt daher nicht mehr den Anforderungen entspricht. Hier wird ein Bewusstseinswandel zur Verbesserung der Situation beitragen, idealerweise verbunden mit einer stärkeren Zusammenarbeit mit dem Kundenbetreuungsteam. Ganz allgemein sind Interaktionen zwischen komplementären – nicht miteinander konkurrierenden – Einheiten eines Unternehmens häufig durch asymmetrische Informationen und mangelndes Bewusstsein für die Bedürfnisse der anderen Einheiten gekennzeichnet. Dies wirkt sich nachteilig auf die Gesamtleistung des Unternehmens aus.

In Feld III (rechte untere Ecke) sind sich die Angestellten zwar bewusst, dass ihr Verhalten dem Unternehmen schadet, aber sie haben starke Anreize, dies dennoch zu tun. In diesem Fall muss das Unternehmen die Motivation der Mitarbeitenden durch geeignete Massnahmen verändern. Ein Beispiel für ein solches Problem ist ein System, in dem Leistungsanreize in Form von Akkordlöhnen die Mitarbeitenden motivieren. Viele Firmen legen Leistungsziele für ihre Beschäftigten fest und zahlen eine Leistungsprämie, wenn das Ziel erfüllt wird. Das Unternehmen hat jedoch einen Anreiz, das Ziel anzupassen, wenn zu viele Mitarbeitende das Ziel erreichen. In einem Akkordlohnsystem wird der Akkordlohn etwa auf der Grundlage der Stückzahl bestimmt, die eine Person normalerweise, z.B. pro Tag oder pro Monat, produzieren kann. Der Akkordlohn wird zunächst so festgelegt, dass die Arbeiterinnen und Arbeiter den durchschnittlichen Marktlohn verdienen. Wenn jedoch die anfängliche Annahme darüber, was die Arbeiter in einer bestimmten Zeit produzieren können, zu niedrig ist, verdienen die Arbeiter mehr als den Marktlohn. Folglich hat das Unternehmen einen starken Anreiz, den Akkordlohn anzupassen. Um solche Anpassungen zu vermeiden, verringern die Arbeitnehmenden oft ihre Leistung und verschleiern die Tatsache, dass sie mehr produzieren könnten. Diese Arbeitshaltung kann sich auch zu einer starken sozialen Norm entwickeln – offensichtlich eine kontraproduktive Norm –, die dem Unternehmen schadet und bei der sich die Arbeitnehmer sehr wohl bewusst sind, dass sie negative Auswirkungen auf das Unternehmen hat. Um dieses Problem zu lösen, muss sich das Unternehmen glaubwürdig dazu verpflichten, den Akkordlohn über einen einvernehmlich vereinbarten längeren Zeitraum konstant zu halten, um den Arbeitnehmern den Anreiz zu nehmen, ihre Anstrengungen niedrig zu halten. Diese Massnahme ist gleichbedeutend mit einer Bewegung entlang der vertikalen Achse in Abbildung 6.

Fazit

Die Unvollständigkeit von Verträgen, die Unvollkommenheiten der zentralisierten Kontrolle und die Grenzen der Vertragsdurchsetzung schränken die Fähigkeit von Unternehmen ein, das Verhalten ihrer Mitarbeitenden zu regulieren und zu lenken. Dies führt zu grundlegenden Trittbrettfahrerproblemen, die kooperative Unternehmenskulturen durch die Definition und Umsetzung sozialer Normen, die auf die Steigerung der Gesamtleistung des Unternehmens ausgerichtet sind, überwinden können. Die meisten Menschen sind üblicherweise dazu bereit, prosoziale Normen zumindest teilweise zu befolgen, wenn sie glauben, dass andere Menschen und insbesondere die obersten Führungskräfte sich ebenfalls daran halten werden. Die aus der Sicht der Mitarbeitenden vielleicht wichtigste Legitimation kooperativer Normen ist, dass sie den Gesamtwert des Unternehmens transparent erhöhen und langfristigen Nutzen für alle am Unternehmen beteiligten Parteien generieren.

Da sich die Belegschaft eines Unternehmens in der Regel aus Menschen mit unterschiedlichen Neigungen zur freiwilligen Kooperation zusammensetzt, ist es unvermeidlich, dass einige von ihnen die Bemühungen anderer ausnutzen, wenn Sanktionen zur Durchsetzung von Regeln und Normen fehlen. Die Nichteinhaltung von Normen hat die Tendenz, sich auszuweiten, wenn sie nicht durch geeignete Massnahmen eingeschränkt wird. Allerdings schränken dieselben Ursachen, welche die Unvollständigkeit und Unvollkommenheit der Durchsetzung von Verträgen hervorrufen, auch die zentralisierte Durchsetzung von Normen ein. Peer-Feedback und die soziale Kontrolle durch Peers ist daher erforderlich, um eine kooperative Kultur zu implementieren und durchzusetzen. Die optimalen Vorausset-

zungen für die Wirksamkeit von Peer-Feedback sind dann gegeben, wenn Peer-Feedback ein integraler Bestandteil der Unternehmenskultur ist und alle Beteiligten erkennen, dass es die Gesamtleistung des Unternehmens steigert und alle Interessengruppen davon profitieren. Die Klassifizierung von Problemen der Unternehmenskultur anhand der beiden Dimensionen «Kooperationsbereitschaft» und «Bewusstsein für negative Effekte von Normverletzungen» hat sich als nützlich erwiesen, um ein geeignetes Massnahmenpaket zur Lösung dieser Probleme zu bestimmen. Je nach Problem liegen die Massnahmen in den Bereichen «Bewusstseinsänderung», «Veränderung von Anreizen und Motivation» oder in beiden.

Eine letzte wichtige Erkenntnis ist, dass die bloße Verkündung abstrakter Werte nicht ausreicht, um eine kooperative Kultur zu erreichen. Diese Werte müssen in konkrete Verhaltensregeln übersetzt und auf allen Unternehmensstufen umgesetzt werden, sodass sie von der Unternehmensleitung und den Mitarbeitenden weitgehend geteilt und durchgesetzt werden. Um die Einhaltung der Vorschriften zu gewährleisten, müssen die Verhaltensregeln klar und einfach sein. Darüber hinaus müssen die Regeln auf transparente Weise zu einem firmenspezifischen öffentlichen Gut beitragen, sodass die Mitarbeitenden ihnen zustimmen können – ansonsten werden sie nicht durchgesetzt.

Literaturhinweise

- 1 E. Fehr, I. Schurtenberger, Normative Foundations of Human Cooperation. *Nature Human Behavior* 2, 458 (2018).
- 2 S. J. Grossman, O. Hart, The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy* 94, 691 (1986).
- 3 O. Hart, J. Moore, Contracts as reference points. *Quarterly Journal of Economics* 123, 1 (Februar, 2008).
- 4 E. Fehr, O. Hart, C. Zehnder, Contracts as Reference Points Experimental Evidence. *American Economic Review* 101, 493 (April, 2011).
- 5 L. Guiso, P. Sapienza, L. Zingales, The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics* 117, 60 (Juli, 2015).
- 6 Y. Algan, P. Cahuc, Inherited Trust and Growth. *American Economic Review* 100, 2060 (Dezember, 2010).
- 7 Y. Algan, P. Cahuc, Trust and Growth. *Annual Review of Economics* 5, 521 (2013).
- 8 U. Fischbacher, S. Gaechter, E. Fehr, Are people conditionally cooperative? Evidence from a public goods experiment. *Economics Letters* 71, 397 (2001).
- 9 M. G. Kocher, T. Cherry, S. Kroll, R. Netzer, M. Sutter, Conditional cooperation on three continents. *Economics Letters* 101, 175 (2008).
- 10 S. Gaechter, E. Renner, Leaders as Role Models and «Belief Managers» in Social Dilemmas. *Journal of Economic Behavior and Organization* 154, (2018).
- 11 G. d’Adda, D. Darai, N. Pavanini, R. A. Weber, Do Leaders Affect Ethical Conduct? *Journal of the European Economic Association* 15, 1177 (Dezember, 2017).
- 12 R. A. Weber, The Economics of Effective Leadership. *UBS Center Public Paper* No. 3 (2015).
- 13 E. Fehr, U. Fischbacher, The nature of human altruism. *Nature* 425, 785 (2003).
- 14 U. Fischbacher, S. Gaechter, Social Preferences, Beliefs, and the Dynamics of Free Riding in Public Goods Experiments. *American Economic Review* 100, 541 (März, 2010).

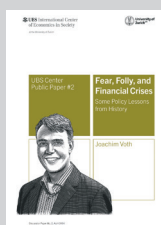
- 15 S. Gaechter, C. Thoni, Social learning and voluntary cooperation among like-minded people. *Journal of the European Economic Association* 3, 303 (April/Mai, 2005).
- 16 M. Sefton, R. Shupp, J. M. Walker, The effect of rewards and sanctions in provision of public goods. *Economic Inquiry* 45, 671 (Oktober, 2007).
- 17 E. Fehr, S. Gaechter, Cooperation and punishment in public goods experiments. *American Economic Review* 90, 980 (September, 2000).
- 18 S. Lindenberg, Are there sanctions that work even when nobody is watching? Value protecting versus egoistic sanctions. *Unpublished working Paper, University of Groningen* (2018).

Ausgabe

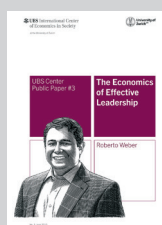
UBS Center Public Papers



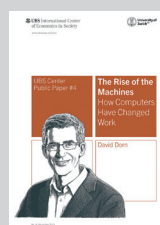
Ausgabe 1
November 2013
China's Great
Convergence and
Beyond



Ausgabe 2
April 2014
Fear, Folly, and
Financial Crises



Ausgabe 3
June 2015
The Economics
of Effective
Leadership



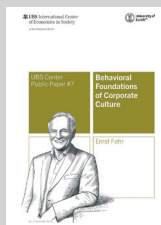
Ausgabe 4
December 2015
The Rise of the
Machines



Ausgabe 5
December 2016
The Economics
of Peace



Ausgabe 6
December 2017
Die Verteilung von
Einkommen und
Vermögen in der
Schweiz



Ausgabe 7
November 2018
Behavioral Founda-
tions of Corporate
Culture



Ausgabe 8
March 2020
Disappearing
middle class



Ausgabe 9
October 2020
Taxing the
superrich

Economics. For Society.

In der Publikationsreihe «UBS Center Public Papers» werden für die Gesellschaft relevante Forschungserkenntnisse in einem kompakten und verständlichen Format einem breiteren Publikum zugänglich gemacht. Verfasst werden die Papers von führenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die mit dem UBS Center for Economics in Society assoziiert sind.

www.ubscenter.uzh.ch/en/publications/public_papers.html

Imprint

Herausgeber: UBS Center for Economics in Society, Zürich

Autor: Prof. Ernst Fehr

Redaktion/Übersetzung: Ladina Jenal, Maura Wyler

Layout/Konzept: Roman von Arx, Monika Salzgeber

Druck: Abächerli Media AG, Schweiz

www.ubscenter.uzh.ch

Über uns

Das UBS Center for Economics in Society, kurz UBS Center, ist ein assoziiertes Institut am Department of Economics an der Universität Zürich.

Es wurde 2012 gegründet, ermöglicht durch eine Spende von UBS, welche die Bank anlässlich ihres 150-Jahre-Jubiläums machte. Aufgrund der grosszügigen Spende benannte die Universität das UBS Center nach seinem Stifter.

Das Center hat zwei Hauptaufgaben: Zum einen fördert es volkswirtschaftliche Forschung auf allen akademischen Niveaus, angefangen bei neu gestifteten permanenten Professuren über Assistenzprofessuren bis hin zur Vergabe von Vollstipendien für junge Nachwuchsforscherinnen und -forscher. Damit unterstützt das UBS Center das Bestreben des Department of Economics an der Universität Zürich, seine Spitzenposition in Europa zu stärken. Zum anderen fördert das UBS Center einen kontinuierlichen Austausch zwischen Wissenschaft, Politik und Gesellschaft und dadurch den Wissenstransfer. Durch seine Tätigkeit soll das UBS Center dazu beitragen, den Wirtschafts-, Bildungs- und Wissensstandort Schweiz weiter zu stärken.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website www.ubscenter.uzh.ch

