

Siegen auf die nette Tour

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

Als sich während der Flutkatastrophe in New Orleans die Not der verbliebenen Bewohner immer weiter verschärfte, schritt Hollywood-Star Sean Penn zur Tat. Der Oscar-Preisträger von 2004 reiste Anfang September selbst in die überschwemmte Stadt. Er mietete ein kleines Boot und steuerte damit über die schmutzigen Wassermassen, um eingeschlossene 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?

PR-Profis wissen sehr genau, welch enormen Ansehenszuwachs entschlossen demonstrierte Hilfsbereitschaft bringen kann frei nach dem Motto: „Tue Gutes und rede darüber!“ Wohltätigkeitsgalas sind nicht grundlos bei Prominenten äußerst beliebt, und auch Finnen entdecken zunehmend die Moral als Profitbringer. Das Augsburger Pharmaunternehmen 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 Miteinander ist es extrem wichtig, dass ►



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

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 revanchieren. Seilschaften und Klüngel gehören auch in diese Kategorie.

• Reputation

Nach der „Theorie des guten Rufes“ ist es generell lohnend, sich durch uneigennützig Taten das Image eines guten Menschen

und fairen Gegenübers zu erwerben. Dadurch werde man nicht nur als Freund, sondern auch als Mitarbeiter, Geschäftspartner oder Arbeitgeber gefragter. Und das steigert auf lange Sicht den Gewinn.

• 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 könnten 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 Experimente widersprechen 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 Wirtschaftsforschern.

ANONYM IM VERSUCHSLABOR

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



DIETER ZETSCHÉ

Chrysler-Chef

*Der designierte DaimlerChrysler-Konzernchef geht wie die einfachen Mitarbeiter in Werkskantinen 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 Detlef Fetschenhauer, 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 fährt doch der besser, der rücksichtslos versucht, seine Interessen durchzusetzen? Ob Verhandlungen um eine Regierungskoalition, Hierarchie in einem Fußballteam, der Umgang mit Arbeitskollegen oder der Abwasch nach dem Familienmahl: Die Frage nach der richtigen Mischung aus Egoismus und Gemeinsinn 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 fährt der nette Teamplayer oft besser als der kalte Ellbogenmensch. „Der wahre Egoist kooperiert - wenn die Rahmenbedingungen stimmen“, erklärt der Wirtschaftsethiker Christoph Lütge (siehe Interview Seite 92).

Der Unternehmensberater und Organisationspsychologe Michael Kastner hat einen eigenen Begriff dafür

gefunden: den Syn-Egoisten, der Gemeinschaftsdenken 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 Vemunftgebot ohne jede sozialromantische Schwärmerei.“

Eine rücksichtsvolle Strategie ist nicht immer erfolgreich - wie häufig genug die Alltagserfahrung zeigt und es bereits im 16. Jahrhundert der berühmterberühmte Autor Niccolò Machiavelli wusste. „Ein Fürst muss milde, rechtlich, 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 Wirtschaftsnobelpreis erhielt: die experimentelle Ökonomie, die menschliches Geschäftsgebaren mit Hilfe von Laborversuchen analysiert.

Beim Gemeinwohl-Spiel (siehe rechte Seite) etwa haben Testpersonen die Wahl: Sie können mit anderen Probanden kooperieren und Geld in ein Gemeinschaftsprojekt 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 Gemeinschaftskasse abgeben. Der eingezahlte Betrag wird vermehrt (z. B. verdoppelt) und an alle vier verteilt.

Gemeinwohl-Spiel

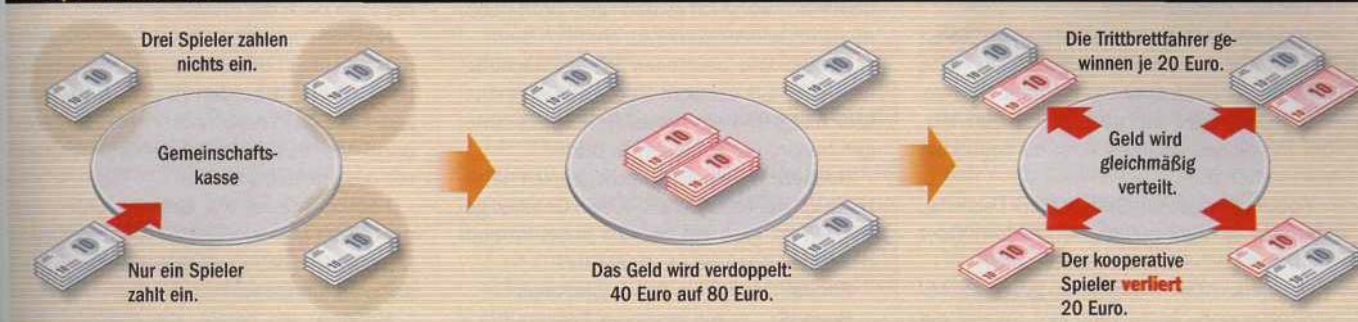
alle kooperieren



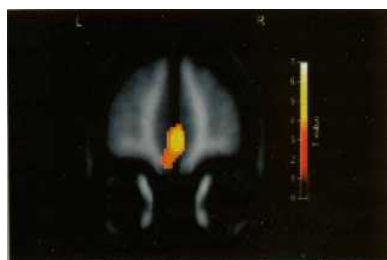
ein Trittbrettfahrer



unkooperative Mehrheit



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 nicht 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 Beispiel, dafür werden mehrere Runden gespielt. Die Probanden dürfen das Geld behalten.



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

Bei Versuchen des Züricher Forschers Ernst Fehr zahlten die Teilnehmer, die anonym blieben, zu Beginn durchschnittlich die Hälfte ihres Vermögens ein. Dann brach die Kooperation 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 gemeinnützigen Testpersonen strafte die Trittbrettfahrer hart - und die Kooperation gedieh (blaue Linie).

also nicht 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 Beispiel, dafür werden mehrere Runden gespielt. Die Probanden dürfen das Geld behalten.

ZWANGSKOOPERATION

Gemeinschaftseinsatz in Prozent



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

„Immer die Fahne vorantragen!“

FC-Bayern-Manager Uli Hoeneß 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 gelten Sie als großzügiger Wohltäter. Haben Sie einen Überblick, für wen und wie viel Sie pro Jahr spenden?

Hoeneß: Nein, das mache ich spontan. 100000 bis 200000 Euro im Jahr sind es sicherlich.

FOCUS: Lässt sich die soziale Haltung auch im Managerjob verwirklichen, oder trennen Sie da?

Hoeneß: Auf keinen Fall. Gerade im Beruf helfe ich den Schwächeren, wo es nur geht. Im Fußball ist das ein verletzter Spieler, besonders am Ende seiner Karriere. Da handle ich manchmal nicht unbedingt im Interesse des FC Bayern.

Focus: Zum Beispiel?

Hoeneß: Jens Jeremies hat sich im Dienst des FC Bayern schwer verletzt. Den hätte man wegmobben 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?

Hoeneß: 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 Kumpanei, 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?

Hoeneß: Man wird oft genug enttäuscht, keine Frage. Aber in der Mehrzahl der Fälle kriegst du zurück. Solange die Quote gut ist, werde ich weiter vertrauen.

FOCUS: Sind die Top-Spieler also mehrheitlich keine Egoisten?

Hoeneß: Um Profi zu werden, muss man egoistisch sein. Man muss versuchen, sich in eine Mannschaft hineinzuboxen. Aber auf dem Platz, wenn ich es dann geschafft habe, muss ich wieder kameradschaftlich sein.

FOCUS: Wie beurteilen Sie es nachträglich, dass Sie vor dem Finale der Weltmeisterschaft 1974 ein hohes Fieber verschwiegen haben, um auflaufen zu dürfen?

Hoeneß: 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...

Hoeneß: ... 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?

Hoeneß: 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.

Hoeneß: Das ist richtig. Daher ist es wichtiger, dass der Wasserträger zufrieden ist. Von ihm ist der Torschütze immer abhängig.

Focus: Wie bedeutsam ist Fairness?

Hoeneß: 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.

Hoeneß: 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?

Hoeneß: Ich denke, die meisten Vereine, vor allem die schwächeren, haben den FC Bayern längst als einen total fairen Part-

KULT-CLUB-RETTER

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



ner 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 Vereine extrem unterstützt - ohne es an die große Glocke zu hängen.

FOCUS: Welchen Nutzen hat es für den FC Bayern, die Konkurrenz zu stärken?

Hoeneß: 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 gefährlich nahe kommt wie etwa Leverkusen in der Vergangenheit? Denen haben Sie dann mit Ballack, Ze Roberto und Lucio die besten Spieler abgezogen.

Hoeneß: Das stimmt so nicht. Leverkusen hatte gute Spieler, keine Frage. Aber offensichtlich nicht mehr genug Geld. Bei Lucio sind sie auf uns zugekommen. Ballack hatte eine Klausel im Vertrag, dass er für eine geringe Ablöse zu haben war. Das muss man wissen - und wir haben es ausgenutzt.

FOCUS: Wie würden Sie das nennen?

Hoeneß: Schlitzohrig, aber nicht unlauter.

FOCUS: Ist das Ihr Erfolgsrezept?

Hoeneß: Wichtiger finde ich: Fordere von anderen nie etwas, das du dir nicht selbst zumutest! 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.

SOZIALER SIEGER

Der Manager des Münchner Fußballclubs unterstützt zahlreiche Hilfsprojekte.

• Erfolge in Trikot und Anzug

Als Spieler gewann Hoeneß viele Titel, darunter die WM 1974 in München. Seit 1979 managt er den Rekordmeister.

• Helfer und Spender

Hoeneß kümmert sich oft rührend um Spieler, wenn diese Probleme haben. Er spendet viel - auch ohne Öffentlichkeit.



WOLFGANG NIEDERMAIER

Geschäftsführer Betapharm

Der Augsburger Pharmaproduzent Betapharm unterstützt **viele soziale Projekte** und führt ein Institut, um neue ins Leben

zu rufen. Laut Geschäftsführer Niedermaier **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 geben und er als Trittbrettfahrer abkassiert. Der Versuch bilde unzählige Situationen aus dem wirklichen Leben ab, betont der Züricher Professor Ernst Fehr, 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 Fischfangquoten oder dem Klimaschutzabkommen.

Zu Beginn des Gemeinwohl-Spiels zeigten sich bei den Studien von Fehr und anderen Forschern regelmäßig die meisten Testpersonen kooperationsbereit. Nur ein Fünftel bis ein Drittel verhielt sich rücksichtslos egoistisch und kassierte, ohne einzuzahlen. Das aber hatte fatale Folgen: Die Ehrlichen waren die Dummen, und von Runde zu Runde reduzierten auch die fairen Einzahler 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 Fehr. Was auch die verfare-

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

Strafe muss sein. Zumindest im Laborversuch änderte sich die Lage dramatisch, wenn die einzelnen Einsätze offen gelegt wurden und die Teilnehmer Geldbußen verhängen konnten. Die solidarischen Spieler machten davon rege Gebrauch - und zwangen so die Trittbrettfahrer, ebenfalls ins Gemeinwohl zu investieren. Selbst harte 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. Auf dem Aktienmarkt etwa nutze es nichts, rücksichtsvoll 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 ziehe Käufer an, und das bedeute höhere Profite - was auch die Verkäufer wissen. „Ohne das Forum würde Ebay ►



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 wir also kühle Rechner, die sich nur dann nett und kooperativ geben, wenn Profiterwartungen, Angst vor Strafe oder Sorge um das Image es lohnenswert erscheinen lassen, und sonst skrupellos die Ellbogen ausfahren? Genau das entspricht dem gängigen Menschenbild der Wirtschaftswissenschaft, 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.

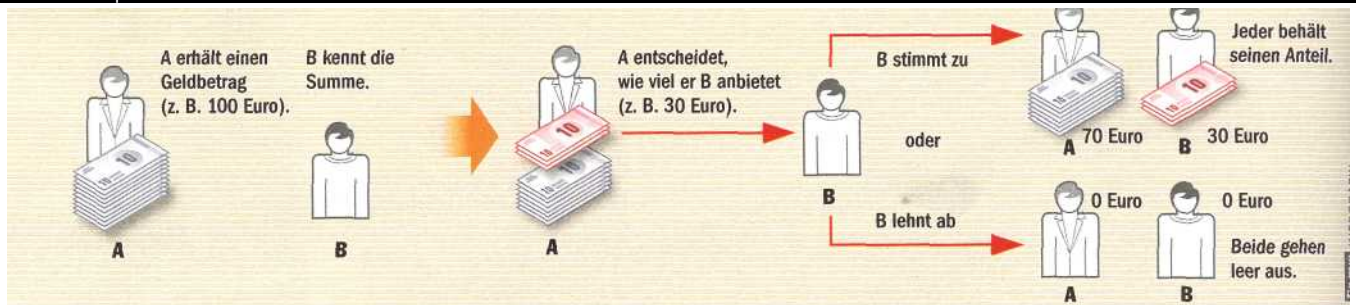
Die Lebenspraxis widerspricht dieser Idee sehr oft: Ein Speisegast in einer fremden Stadt, der einem Kellner auch

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 Wirtschaftsforscher entwickeln nun ein positiveres Bild. „Es führt zu systematischen Fehleinschätzungen, wenn man Fairness-Motive nicht berücksichtigt“, meint Fehr. Das belege etwa das Ultimatum-Spiel, ein Versuch mit zwei Probanden (siehe unten), bei dem einer vorschlagen darf, 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.

Ultimatum-Spiel



Das Ultimatum-Spiel bildet extrem verknappt eine Geschäftsverhandlung ab. Der Geldbetrag ist der gemeinsame Gewinn, der aufgeteilt wird - wenn B zustimmt und das Geschäft zu Stande kommt. Wichtige Erkenntnisse durch das beliebte Experiment sind:

- In den Industrieländern verhalten 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



GEMEINSAM AUF WALFANG Die Lamalera (oben) leben sehr kooperativ im Gegensatz zu den brandrodenden 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 vergiftete die Atmosphäre zwischen den Parteien und kostete

den SPD-Kanzler Sympathien. Vor der Wahl 2002 konnte er noch durch entschlossen demonstrierte Solidarität während der Oderflut 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 Krankenversicherten bereit sind, für ein in ihren Augen gerechtes Gesundheitssystem 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 Sozialpsychologin Fetchenhauer. „Die Neigung zum Steuer- und Versicherungsbetrug etwa steigt, wenn sich die Bürger von der betreffenden Institution ungerecht behandelt fühlen.“

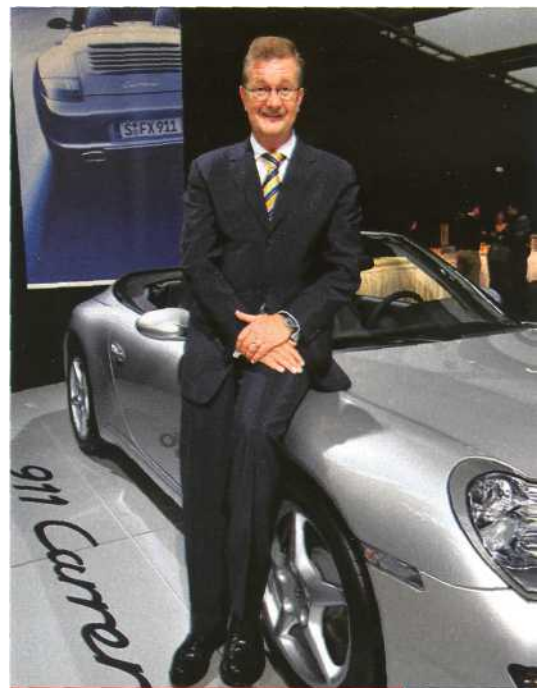
Wie sehr es dem Wohl der Firma - und dem eigenen - dienen kann, das verbreitete Bedürfnis nach Gemeinwohl zu bedienen, demonstriert Porsche-Chef Wendelin Wiedeking. Der Automanager bringt sich regelmäßig ins Gespräch, indem er etwa Massenentlassungen heftig kritisiert, zum Schutz der hennischen Arbeitskräfte vor Billigkonkurrenz aufruft und medienwirksam auf Subventionen verzichtet. Der Luxusmarke Porsche verpasste er so ein soziales Image, das mithilfe der Akzeptanz und die Verkaufszahlen der Sportwagenschmiede in Deutschland kräftig zu erhöhen. Wiedeking selbst katapultierte sich in Umfragen

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 „egomanische Vergütungsstruktur“ sei das, schimpfte einmal der Hamburger Wirtschaftsrechtsprofessor Michael Adams - doch die Porsche-Belegschaft scheint das nicht zu stören. Wiedeking ist fordernd, aber aufmerksam zu „seinen Werkern“, garantiert bis 2010 alle Jobs am Standort Zuffenhausen und wird auf Betriebsversammlungen gefeiert wie ein Popstar.

Nett zu sein kann auf jeder Ebene entscheidende Vorteile bringen. Die Kölner Treppenlift-Firma Lifta hat ihre Monteure auch darin geschult, freundlich aufzutreten, gute Umgangsformen zu pflegen und sich Zeit für einen Plausch mit Kunden zu nehmen. Heute macht die Firma, die mehr als die Hälfte des Marktes beherrscht, 40 Prozent ihres Geschäfts durch Weiterempfehlungen von offenbar zufriedenen Käufern.

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 gewannen enorm an Beliebtheit.

INTERVIEW

„Wettbewerb nützt allen“

Der Wirtschaftsethiker Christoph Lütge meint, dass sich in der Marktwirtschaft Moral und Eigennutz 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 des 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 Gewinn-maximierung.

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 übertrete, ist es moralisch absolut vertretbar, den Konkurrenten auszustechen.

FOCUS: Kümmert sich die neue Ethik auch um die Schwachen?

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. ■



BOB GELDOLF

irischer Rocksänger

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

ein angehender Fußballprofi benötigt: Um sich nach oben durchzuboxen, müsse er egoistisch sein, wenn er es dann geschafft hat, kameradschaftlich (siehe Interview S. 86).

Reine Ellbogenkämpfer kommt es manchmal teuer zu stehen, wenn sie Fairnessgefühle verletzen. Die Teilnehmer am Gemeinwohl-Spiel strafen Trittbrettfahrer selbst dann, wenn sie dafür bezahlen mussten und keine gemeinsame Spielrunde mehr folgte - es also rein ökonomisch keinen Sinn ergab, Missetäter kostspielig zu disziplinieren. Aufnahmen der Gehirnaktivität zeigten: Während der Proband einen Drückeberger bestrafte, war in seinem Hirn ein Belohnungszentrum aktiv, der Nucleus Caudate, der auch auf Geldgewinne, hübsche Gesichter und Kokain reagiert. „Rache ist süß“, bemerkt Fehr, und sie sei besonders den solidarischen Mitspielern viel wert. Wo die Altruisten das Sagen hätten, gehe es den Egoisten also schlecht - außer sie geben sich auch uneigennützig.

Hirnforscher aus Atlanta in den USA entdeckten, dass bei guter Zusammenarbeit gleich mehrere Glückszentren aktiv waren. Wenn die Person straffrei Trittbrett fuhr, fiel die Glücksreaktion schwächer aus, obwohl der Gewinn höher war. „Unsere Gehirne sind dazu verdrahtet zu kooperieren“, folgert einer der Wissenschaftler, Gregory Berns.

Der einprogrammierte Gemeinsinn habe sich im Lauf der Menschheitsentwicklung herausgebildet, meint ►



GUTE GEWINNE

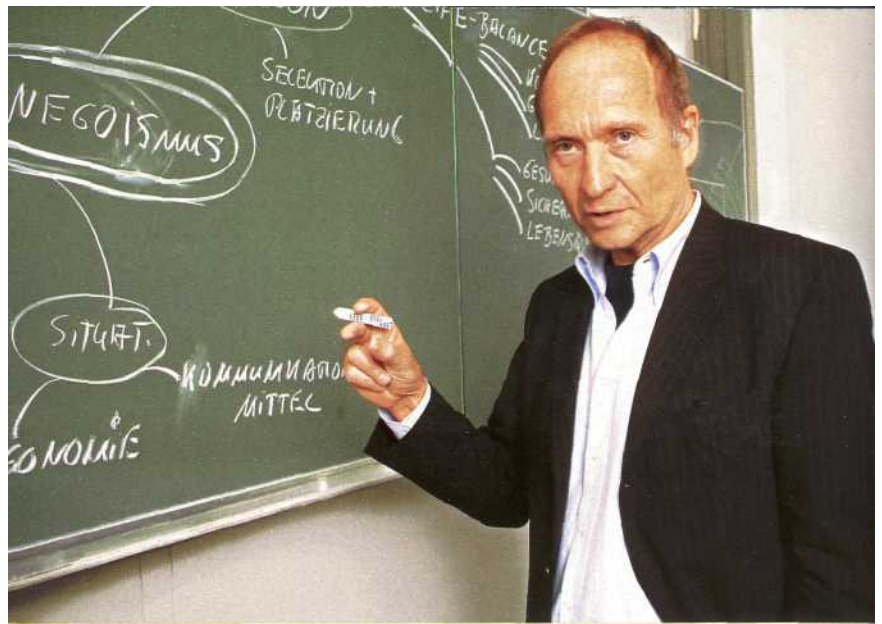
Dozent Christoph Lütge, 35, lehrt einen neuen Ethikansatz.

- **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.

SOZIAL ERFOLGREICH

Psychologe Michael Kastner gibt Tipps für Beruf und Privatleben.

- **Nörgeln** tötet die Sympathie. Kritisieren Sie konstruktiv, indem Sie bessere Alternativen aufzeigen.
- **Seien Sie dankbar** für Kritik. Sie hilft, Ihr Verhalten zu verbessern.
- **Hören Sie zu.** Wer selbst redet, erfährt nichts.
- **Kompromisslosigkeit** ist eine Schwäche.
- **Mitgefühl** muss echt wirken. Sprüche stoßen nur ab.
- **Machen Sie Ihr Verhalten** transparent und berechenbar. Das schafft Vertrauen.
- **Vertrauenskulturen** sind gesund und schnell. Sie entwickeln sich nur durch Vertrauensvorschuss von oben.
- **Kitzeln Sie** da, wo der andere kitzlig ist. Suchen Sie nach den wirklichen Bedürfnissen, wenn Sie motivieren wollen.
- **Denken Sie** „im Kopf“ des anderen.
- **Nicht in private Querelen** von Freunden und Bekannten einmischen.
- **Meiden Sie** vorschnelle Solidarisierungen.
- **Verhalten Sie sich** ähnlich wie Ihr Gegenüber. Das schafft Sympathie.
- **Loben** ist wichtiger als tadeln.
- **Mit altruistischem Verhalten** sollten Sie nicht rechnen, sondern sich darüber freuen.



KOOPERIEREN STATT KON- KURRIEREN

Der Psychologe, Unternehmensberater und Buchautor Michael Kastner hält für dauerhaften Erfolg einen „Syn-Egoismus“ für nötig. Dessen Ziel sind Gewinne für sich und andere zugleich.

der US-Evolutionspsychologe Geoffrey Miller, weil ein guter Charakter auf das andere Geschlecht anziehend wirke. Altruismus hätte danach eine ähnliche Lockfunktion wie der Federfächer des Pfau.

„Bei der Sexualpartnerwahl unterscheiden wir deutlich zwischen einer Affäre und einer Langzeitbeziehung“, schränkt Fetchenhauer ein. „Als Mann für eine Nacht kommt eher der selbstsüchtige Macho zum Zug, als potenzieller Lebenspartner der liebe Fürsorger. Beide Strategien seien biologisch gesehen erfolgreich, was erklären könne, weshalb es bis heute den egoistischen und altruistischen Typ gibt.“

Dabei gelingt es anscheinend erstaunlich schnell, beide zu unterscheiden. In Fetchenhauers jüngster Stu-

die sahen Probanden 20-sekündige Videoaufnahmen fremder Personen und schätzten, ob sich diese in Tests fair oder rücksichtslos verhalten. „Die Trefferquote war deutlich besser als zufällig“, berichtet der Psychologe. „Die besten Menschenkenner verließen sich dabei ganz auf ihre Intuition.“ Sobald sie versuchten, anhand rational fassbarer Kriterien wie dem Blickverhalten zu entscheiden, verschlechterten sich die Resultate. „Hören Sie auf Ihr Bauchgefühl“, rät der Professor. „Spontanes Misstrauen kann ein sehr berechtigter Hinweis sein.“

Vielleicht lohnt es sich auch wegen dieses unbewussten Frühwamsystems oft, wirklich nett zu sein - statt nur die Pose des edlen Helfers einzunehmen. Damit haben bisweilen nicht einmal Schauspieler Erfolg. Als Sean Penn mit seiner Entourage das kleine Boot in New Orleans bestiegen hatte, erntete er nicht den Dank der Umstehenden sondern Hohn und Spott. Wozu auch beitrug, dass der Amateurretter hektisch mit einem Plastikbecher Wassei schöpfte, weil er offenbar vergesse: hatte, eine Öffnung am Kahnboden zu verschließen.

Nach dem PR-Desaster gab der Sta allerdings nicht auf. Er erwies sich als echter Erfolgsmensch: Engagiert holte Penn 40 Menschen aus ihren Häusern - und sich selbst einigen Respekt zurück.



MARTIN KAIM

Monteur

Der Mitarbeiter der Treppenlift-Firma Lifta wurde in **Freundlichkeit und Umgangsformen** geschult. Die Zahl seiner Kunden stieg, die Lifta nach dem Einbau weiterempfehlen.

AUFMERKSAM

Neben der Treppenlift-Montage nimmt sich Kaim Zeit für Gespräche