



IW-Analysen 141

Die sieben Todsünden

Verhaltensökonomische Interpretationen
und Handlungsempfehlungen

Dominik H. Enste / Johanna Kary

Forschungsberichte aus dem
Institut der deutschen Wirtschaft

IW-Analysen 141

Die sieben Todsünden

Verhaltensökonomische Interpretationen
und Handlungsempfehlungen

Dominik H. Enste / Johanna Kary

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-602-15025-0 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-602-45640-6 (E-Book|PDF)

Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.

© 2021 Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

Postfach 10 18 63, 50458 Köln

Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln

Telefon: 0221 4981-450

iwmedien@iwkoeln.de

www.iwmedien.de

Titelbild: [gettyimages/bgblue](https://www.gettyimages.com/)

Druck: Elanders GmbH, Waiblingen



Klimaneutral

Druckprodukt

ClimatePartner.com/12461-2001-1004

Inhalt

Zusammenfassung	5
Die sieben Todsünden und die Wirtschaft	6
1 Neid: ein Hinweis auf Ungleichheit	10
1.1 Evolutions- und Sozialpsychologie: der Nutzen von Neid und sozialen Vergleichsprozessen	10
1.2 Neid in Laboruntersuchungen: das Ultimatumspiel	12
1.3 Weißer versus schwarzer Neid: Konsequenzen von Neid	13
1.4 Neid am Arbeitsplatz	15
1.5 Neid zwischen Missgunst und Motivation	17
2 Völlerei: ein Wohlstandsphänomen	19
2.1 Verhaltensökonomische und evolutionspsychologische Theorien zur Völlerei	19
2.2 Experimentelle Evidenz zu Konsumbedürfnis, Selbstkontrolle und finanziellen Folgen	21
2.3 Maßloses Verhalten als Konsequenz erschöpfter Selbstkontrolle	23
2.4 Strategischer Einsatz der Selbstkontrollfähigkeit im Unternehmen: effizientes Ressourcenmanagement	25
2.5 Völlerei: zu Recht eine Todsünde?	28
3 Habgier: der Kampf um Ressourcen	30
3.1 The Need for Greed: Warum es Gier gibt	30
3.2 Das Ressourcendilemma: Habgier im Kontext begrenzter Ressourcen	32
3.3 Habgier und der Umgang mit Ressourcen: innovativ oder ausbeuterisch?	35
3.4 Höher, schneller, weiter?	38
3.5 „The world is running on Greed“: Ist Gier gut?	41
4 Wollust: der Mensch als soziales Wesen	43
4.1 Evolutionspsychologische und soziologische Erklärungen für den Sexualtrieb und geschlechtsspezifische Unterschiede	44
4.2 Hot & Cold State: der Einfluss sexueller Erregung auf Risikoverhalten und Moral	47

4.3	Die Auswirkungen der Sexualität: Wie Lust den Alltag bestimmt	49
4.4	Sex sells? Bedeutung der Lust für Marketing, Personalentwicklung und das Design von Rahmenbedingungen	52
4.5	Chancen und Risiken der Lust: prosoziale Gruppendynamik versus egoistische Bedürfnisbefriedigung	56
5	Hochmut: übertriebener Optimismus	58
5.1	Evolutionspsychologische Gründe für Selbstüberschätzung	58
5.2	Hochmut kommt vor dem Fall: das Markteintrittsspiel	60
5.3	Auswirkungen der Selbstüberschätzung	63
5.4	Innovationen durch Optimismus: Selbstüberschätzung versus Risikoaversion	65
5.5	Hochmut im Dienst der Allgemeinheit	68
6	Trägheit: erschöpfte Selbstkontrolle	70
6.1	Psychologische, soziologische und verhaltensökonomische Erklärungen: Recht auf Faulheit?	71
6.2	Experimentelle Evidenz zur Prokrastination	72
6.3	Faulheit zwischen strategischem Zeitmanagement und Nachlässigkeit	74
6.4	Faulheit im Unternehmen: Wie man Faulheit produktiv gestaltet	76
6.5	Trägheit: Potenzial oder Problem?	82
7	Zorn: Fokus auf Veränderung	83
7.1	Psychologische und soziologische Theorien über Zorn, Ärger und Rache	84
7.2	Rache ist süß: experimentelle Evidenz für die Umwandlung von Wut in Rache	87
7.3	Wie Du mir, so ich Dir: die Einflussfaktoren auf Rache	90
7.4	Zorn und Rache im Arbeitskontext	93
7.5	Destruktiver und produktiver Zorn	97
	Verhaltensökonomische Schlussfolgerungen	99
	Literatur	103
	Abstract	117
	Autoren	119

Zusammenfassung

Neid, Völlerei, Habgier, Wollust, Hochmut, Trägheit und Zorn – die sogenannten sieben Todsünden sind weitgehend bekannt und noch weiter verbreitet. Sie beschreiben sieben Motive und Verhaltensweisen, die viele Menschen im Alltag begleiten, aber zugleich als Vergehen moralisch gebrandmarkt sind. Ausgehend vom Ursprung und den Konsequenzen dieser in frühkirchlicher Tradition seit 400 n. Chr. als Todsünde bezeichneten Triebkräfte, wird hier ein neuer Blick auf sie gewagt. Statt einer rein tugendethischen Verurteilung der Menschen, die ihnen erliegen, wird ergründet, wie sich das Verhalten in andere Bahnen lenken und die Sehnsüchte steuern lassen, um die negativen Konsequenzen zu vermeiden. Diese utilitaristische Perspektive wird um verhaltensökonomische Erkenntnisse erweitert, auch um aufzuzeigen, wie Wirtschaft und Unternehmen mit dem Thema „Todsünden“ umgehen können. Denn ein Vorwurf lautet, die Wirtschaft lebe ganz gut von unseren Sünden – etwa von der Völlerei, die sich zum Beispiel im Konsumrausch, bei Fast Fashion oder beim Flatrate-Saufen zeigt; oder vom Neid, der im Wettbewerb als Ansporn für Erfolge sorgen kann. Wie lassen sich die den Todsünden zugrunde liegenden Motive so verändern und lenken, dass für alle positive Folgen entstehen und die Gesellschaft nicht unter ihnen leidet? Wie kann und muss die ökonomische Theorie angepasst und im Sinne der Verhaltensökonomik weiterentwickelt werden, damit auch wenig rationales Verhalten erklärt werden kann? Was können Unternehmen tun, um aus diesen Lastern am Ende etwas Positives zu machen? Antworten auf diese Fragen bietet die vorliegende IW-Analyse.

Die sieben Todsünden und die Wirtschaft

*„Offenkundig sind aber die Werke des Fleisches, als da sind: Unzucht, Unreinheit, Ausschweifung, Götzendienst, Zauberei, Feindschaft, Hader, Eifersucht, Zorn, Zank, Zwietracht, Spaltungen, Neid, Saufen, Fressen und dergleichen. Davon habe ich euch vorausgesagt und sage noch einmal voraus: Die solches tun, werden das Reich Gottes nicht erben.“
Galater 5,19-21, LU*

*„voll von aller Ungerechtigkeit, Schlechtigkeit, Habgier, Bosheit, voll Neid, Mord, Hader, List, Niedertracht [...] lieblos, unbarmherzig. Sie wissen, dass nach Gottes Recht den Tod verdienen, die solches tun; aber sie tun es nicht nur selbst, sondern haben auch Gefallen an denen, die es tun.“
Römer 1,29-32, LU*

Wirtschaft und Ethik scheinen für viele Menschen nicht zusammenzupassen. Sie werden vielfach als Gegensatz angesehen, obwohl in der langen Tradition der Wirtschaftsethik schon Adam Smith mit seiner „Theorie der ethischen Gefühle“ (1759/2010) und dem „Wohlstand der Nationen“ (1776/1999) Verbindungslinien und Lösungsansätze aufgezeigt hat. Aber in der Tradition der christlichen Tugendethik wird wirtschaftliches und unternehmerisches Handeln vielfach als unmoralisch verurteilt (Enste, 2015; Enste/Wildner, 2014; 2015). Moralisieren ist auch jetzt wieder in Mode gekommen, zum Beispiel wenn es darum geht, den Klimawandel zu bekämpfen. Statt gemeinsamer Suche nach innovativen Lösungen, die mit Anreizen und Aufklärung agieren, werden Verbote gefordert und unmoralisches Verhalten angeprangert.

Dabei zeigt ein Blick auf die sieben Todsünden, dass das „Verteufeln“ von als negativ erachtetem Verhalten dieses nicht ausmerzt, sondern nur in den Untergrund verdrängt, wie die Beispiele Prohibition (Völlerei) und Prostitution (Wollust) zeigen. Dies gilt auch heute, wenn es um massiven Druck geht – zum

Beispiel beim Thema Umweltschutz und Nachhaltigkeit, wo bereits das Fahren eines SUV oder die Flugreise als Fehlverhalten geächtet werden. Um den Diskurs über diesen aktuellen Moralismus zu beleben, zeigt die vorliegende IW-Analyse auf, dass selbst die sogenannten Todsünden als zutiefst menschliche Motive und Begierden nicht pauschal verurteilt, sondern in produktive und sozial verträgliche Bahnen zum gesellschaftlichen Wohl aller und des Einzelnen gelenkt werden können. Dabei geht es nicht darum, schändliches und schädliches Verhalten zu rechtfertigen, sondern vielmehr darum, zum einen auf die Ambivalenz und Bandbreite der Todsünden aufmerksam zu machen und zum anderen mit Veränderungen der Rahmenbedingungen, Anreize und Voreinstellungen als Staat, Unternehmen, Führungskraft oder jeder Einzelne steuernd einzugreifen. Die Verhaltensethik bietet dafür empirisch fundierte Ansätze und schafft zugleich eine Verbindung sowohl zur (Verhaltens-)Ökonomik als auch zur (Wirtschafts-)Ethik und erweitert so den Horizont der klassischen Ökonomik. Die Verhaltensökonomik bereichert dabei die Wirtschaftswissenschaften um psychologische Erkenntnisse; die Verhaltensethik wendet diese Erkenntnisse auf moralische Fragestellungen an.

Einige menschliche Emotionen und Verhaltensweisen, die durchaus rationale Ursprünge haben und sich evolutionär begründen lassen, werden in frühkirchlicher Tradition erstmals 400 n. Chr. von Mönchen als Todsünden verurteilt und von der Kirche gebrandmarkt und abgelehnt. Die heute bekannte Siebener-Zusammenstellung – also Neid, Völlerei, Habgier, Wollust, Hochmut, Trägheit und Zorn – stammt von Papst Gregor dem Großen (540–604 n. Chr.), der das Hauptlasterkompilium der Mönche für die breite Öffentlichkeit adaptierte. Thomas von Aquin (1224–1274) und Petrus Lombardus (um 1095–1160) kanonisieren später seine Ausführungen, die bis in die heutige Zeit als sieben Todsünden bekannt sind.

Diese Todsünden sind, sofern man den tugendethischen Standpunkt verlässt, nicht per se zu verurteilen: Sie haben einen Kern, von dem nicht nur jeder Einzelne, sondern auch eine Gesellschaft langfristig profitieren kann – aber natürlich nur, wenn die Verhaltensweise nicht ins Extreme geht. Die Todsünden müssen somit differenziert betrachtet werden. So gibt es nicht den Neid als solchen. Neid hat viele Ausprägungen und muss hinsichtlich Qualität und Quantität der Empfindung differenziert beurteilt werden. Bei Neid ist zwi-

schen konstruktivem und destruktivem Neid zu unterscheiden; eine passende Mischung aus Völlerei und Trägheit kann dem Menschen helfen, seine langfristige Motivation zu stärken und die Selbstkontrolle zu schonen; ein gewisses Maß an Habgier motiviert den Menschen, sich zu verbessern; und Wollust kann den Menschen im besten Fall zu einem prosozialeren Wesen machen. Hochmut wiederum kann eine Gesellschaft durch Optimismus voranbringen, und der Zorn hat das Potenzial, wichtige gesellschaftliche Veränderungen hervorzubringen sowie Kooperation und Vertrauen in sozialen Interaktionen zu fördern.

Allerdings ignoriert die Wirtschaftswissenschaft die Laster meistens. Denn die klassische ökonomische Theorie nimmt Haltungen und Präferenzen als gegeben an und geht davon aus, dass die Akteure im Sinne eines Homo oeconomicus zwar egoistisch handeln, aber zugleich mit desinteressierter Vernünftigkeit bezüglich anderer Menschen, rational und wohlinformiert. Eine Konsumentscheidung im Rausch der Gefühle gibt es in den mikroökonomischen Theorien nicht. Sowohl die Theologie als auch die Wirtschaftstheorie lassen jedoch einen wichtigen Faktor aus: das tatsächliche Verhalten der Menschen. Die Ökonomik verschließt sich mit ihren Rationalitätsannahmen einer differenzierten Diskussion über das reale Verhalten sowie Wegen, wie Vorwürfen – „die Wirtschaft lebt von der Sündhaftigkeit der Menschen“ – konstruktiv begegnet werden kann.

Die Verhaltensökonomik erkennt im Gegensatz zur herkömmlichen Mikroökonomik an, dass es Emotionen gibt, die zu – verglichen mit dem Homo oeconomicus – irrationalen Verhalten führen können. Sie versucht, eine Brücke zwischen Psychologie und Wirtschaftswissenschaften zu schlagen und untersucht das Abweichen von rationalem Agieren, um tatsächliche Verhaltensweisen der Menschen in den ökonomischen Theorien berücksichtigen zu können. Die Menschen sind nicht blind von ihren Gefühlen geleitet, vielmehr werden sie systematisch von ihnen beeinflusst. Erkennt man systematische Muster und die dahinterliegenden Bedürfnisse, können Rahmenbedingungen besser für das tatsächliche Verhalten ausgestaltet werden. Am Beispiel der sieben Todsünden zeigt unsere Anwendung der Verhaltensökonomik auf ethische Fragestellungen, wie Emotionen behandelt werden können, die unseren Alltag beeinflussen. Es soll verdeutlicht werden, woher diese menschlichen Verzer-

rungen stammen, inwieweit sie uns als Menschen gedient haben, ob und wann sie unser Verhalten auch heutzutage noch beeinflussen und wie sie verhaltensethisch zu bewerten sind.

Schon der griechische Philosoph Aristoteles weist in seiner „Nikomachischen Ethik“ (Aristoteles, 2003) darauf hin, dass bei den ethischen Tugenden die richtige Mitte („mesotes“) zwischen Übermaß und Mangel gefunden werden sollte. Dabei setzt er auf die Vernunft, die den Menschen hilft, das richtige Maß zu finden. Analog geht es auch bei den Todsünden darum, ein passendes Mittelmaß zu erreichen. Aufgrund der Grenzen von menschlicher Vernunft und Rationalität setzt die Verhaltensökonomik mehr auf Regeln, Gewohnheiten und sogenannte Nudges („Stupser“), um Verhalten zu beeinflussen. Diese Maßnahmen haben nicht den Anspruch, eine konkrete Anleitung zu sein. Vielmehr können sie in und für Unternehmen sowie für Wissenschaftler ein Anstoß sein, über die Anwendung verhaltensökonomischer Erkenntnisse im unternehmerischen Kontext nachzudenken – auch um unmoralisches Verhalten zu vermeiden.

Begleitend zu den soziologischen, psychologischen und verhaltensökonomischen Erkenntnissen wird jede Todsünde zu Beginn mit einer evolutionspsychologischen Erklärung eingeführt. Diese Erklärungen können einen Hinweis darauf geben, inwieweit die sogenannte Todsünde dem Menschen auch Gutes brachte und sinnvoll für sein Überleben war. Die Evolutionspsychologie liefert nur Erklärungen, sie soll menschliches (Fehl-)Verhalten nicht entschuldigen. Außerdem hat der Mensch sich seit der Zeit seiner Urahnen weitentwickelt und ist nicht nur von seinen evolutionär bedingten Genen und Motiven abhängig, sondern kulturell und sozial eingebettet. Dennoch können evolutionspsychologische Erkenntnisse zur ganzheitlichen Betrachtung von Emotionen und Begierden beitragen.

Am Ende jedes Kapitels zu den Todsünden stehen verhaltensökonomisch und -ethisch begründete Vorschläge für Maßnahmen, die auf gesellschaftlicher, unternehmerischer oder individueller Ebene negative Konsequenzen vermeiden helfen und zugleich Positives anstoßen. Diese Vorschläge sind Impulse, die zum Überdenken alter Muster anregen sollen. Methoden von sogenannten New-Work-Arbeitsstilen, die agiles Arbeiten fördern, können im unternehmerischen Kontext dieses Ausbrechen aus Gewohntem unterstützen.

1 Neid: ein Hinweis auf Ungleichheit

*„Du sollst nicht begehren deines Nächsten Frau.
Du sollst nicht begehren deines Nächsten Haus, Acker,
Knecht, Magd, Rind, Esel noch alles, was sein ist.“
5. Mose 5,21, LU*

*„Ein gelassenes Herz ist des Leibes Leben;
aber Eifersucht ist Eiter in den Gebeinen.“
Sprüche 14,30, LU*

Die katholische Kirche betrachtet Neid als eine der sieben Todsünden. Neid und Eifersucht sowie deren Folgen werden auch in verschiedenen Geschichten der Bibel thematisiert. Die Geschichte von Kain und Abel beispielsweise handelt davon, dass Kain seinen Bruder Abel erschlägt, weil er dachte, Abel würde von Gott mehr geliebt als er selbst. Daraufhin wird Kain von Gott zu einem Leben als heimatloser Wanderer verdammt, der niemals Ruhe findet. In Jakobus 3,14-15, LU wird Neid als irdisch, menschlich und zuletzt teuflisch verurteilt. Neid ist somit ein menschliches Motiv, welches überwunden werden muss. Neid lässt sich definieren als eine Situation im sozialen Kontext, die einen Hinweis auf die krisenhafte Situation des gesellschaftlichen Miteinanders geben kann (Kreuzer/Weber, 2011). Daran beteiligt sind der Neider, das Neidobjekt und der Beneidete. Eine andere Definition sieht im Neid die schmerzvolle Empfindung eines Menschen gegenüber dem Glück anderer (van de Ven et al., 2009). Diese Definition versteht Neid als Schmerz und charakterisiert ihn als Gefühl, dessen Fokus auf einem anderen, dem Beneideten, liegt und damit einen sozialen Vergleich voraussetzt.

1.1 Evolutions- und Sozialpsychologie: der Nutzen von Neid und sozialen Vergleichsprozessen

Evolutionspsychologen gehen davon aus, dass Neid ein Faktor ist, der sich positiv auf die Überlebenswahrscheinlichkeit unserer Urahnen auswirkte und

damit fester Bestandteil der menschlichen Verhaltensweisen ist (Rost/Schulz, 1994). Sie profitierten von einem hohen sozialen Status, da sich dadurch ihre Wahrscheinlichkeit erhöhte, viele Nachfahren mit – aufgrund deren genetischen Ausstattung ebenfalls hoch angesehenen – Sexualpartnern zu zeugen (vgl. Kapitel 4.1). Das Streben nach einem hohen sozialen Status war für unsere Urahnen von Vorteil. Verglichen sich Menschen mit anderen in ihrem Umfeld und empfanden Neid, löste dies in ihnen die nötige Motivation aus, die eigene Position im sozialen Gefüge zu verbessern und so ihre Fortpflanzungswahrscheinlichkeit zu erhöhen. Das Empfinden von Neid war somit ein Signal an den Menschen, dass an dem eigenen sozialen Status gearbeitet werden musste. Wer Neid empfand, verspürte diese Motivation, erreichte einen höheren Status und pflanzte sich mit höherer Wahrscheinlichkeit fort – und der Neid vererbte sich (Enste et al., 2019, 107 ff.).

Warum Menschen sich vergleichen, thematisiert die sozialpsychologische Theorie der sozialen Vergleichsprozesse nach Festinger (1954). Ausgangspunkt ist das Bedürfnis des Menschen, die eigenen Fähigkeiten im sozialen Gefüge einzuordnen, um in sozialen Interaktionen Reaktionen zu steuern und Probleme zu vermeiden. Neben objektiven Kriterien berücksichtigt der Mensch für die Bewertung seiner Fähigkeiten soziale Kriterien, nach denen er die Leistung anderer Menschen prüft. Je wichtiger und relevanter die Meinung oder die Fertigkeiten der beneideten Person eingeschätzt werden, desto größer ist der Theorie nach das Bedürfnis des Neidischen, die Distanz zwischen sich und dem Beneideten zu reduzieren. Dies kann durch eine Annäherung an den Beneideten, eine Annäherung des Beneideten an den Neider – zum Beispiel durch einen Statusverlust des Beneideten – oder eine Eliminierung des Vergleichs durch Ausschluss des Beneideten stattfinden. Festinger (1954) stellt auch die Ähnlichkeitshypothese auf, nach der Individuen dazu tendieren, sich mit möglichst ähnlichen Menschen zu vergleichen. Gegenstand des Vergleichs können dabei Fähigkeiten, Meinungen oder Selbst-Aspekte sein, also Aspekte, die das Selbstbild des Neiders betreffen (Fischer/Wiswede, 2009, 173).

Diese evolutions- und sozialpsychologischen Theorien verdeutlichen, dass Neid aus der Reflexion der eigenen Position entsteht und auf Basis der Analyse der eigenen Position im sozialen Vergleich Veränderungen motiviert – der Mensch kann von Neid profitieren.

1.2 Neid in Laboruntersuchungen: das Ultimatumspiel

Die Verhaltensökonomik untersucht das Entscheidungsverhalten von Individuen vielfach in Laborexperimenten. Im Fokus stehen dabei sowohl individuelle wirtschaftliche Entscheidungen als auch Entscheidungen in sozialer Interaktion. Je nach Versuchsaufbau kann so auch der Einfluss von sozialen Normen, Emotionen oder kognitiven Verzerrungen auf die Entscheidungen untersucht werden. Auch Neid wird von der experimentellen Wirtschaftsforschung untersucht. Der Versuchsaufbau eines sogenannten Ultimatumspiels ermöglicht es, den potenziellen Einfluss von Neid abzubilden. Das Ultimatumspiel ist wie folgt aufgebaut: Einem Teilnehmer (Spieler 1) wird ein Geldbetrag zur Verfügung gestellt. Er muss sich entscheiden, wie viel davon er Spieler 2 anbieten möchte, den Rest darf er behalten. Spieler 2 bekommt daraufhin die Möglichkeit, das Angebot entweder anzunehmen oder abzulehnen. Im Falle des Ablehnens gehen beide Spieler leer aus.

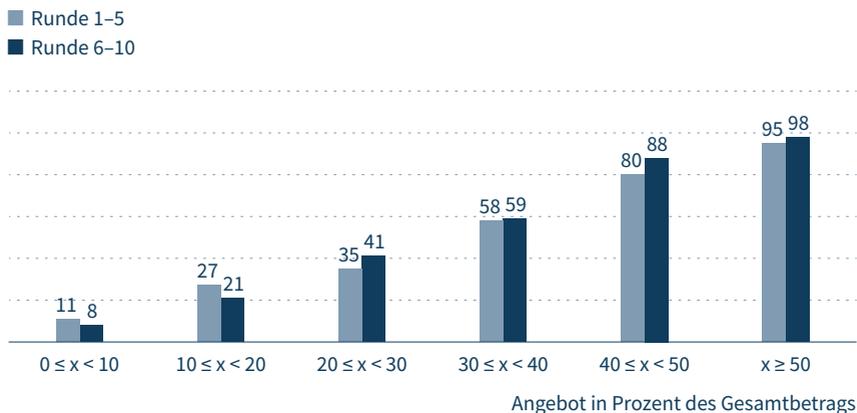
Cooper/Dutcher (2011) führten mit 7.188 Beobachtungen eine Metastudie zu Ultimatumspielen durch. Abbildung 1 zeigt die Ergebnisse der über zehn Runden durchgeführten Experimente. Dargestellt werden die Akzeptanzraten der Angebote von Spieler 1 in den ersten fünf Runden gegenüber den Akzeptanzraten der folgenden fünf Runden. Deutlich wird, dass die durchschnittliche Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz eines Angebots von Spieler 1 durch Spieler 2 erst die 50 Prozent überschreitet, wenn über 30 Prozent des Betrags angeboten werden. Bei Angeboten um 10 Prozent des Gesamtbetrags bevorzugen rund 90 Prozent der Teilnehmer eine Nullrunde für beide Versuchsteilnehmer. Bei Angeboten über 40 Prozent des Betrags hingegen nehmen über 80 Prozent der Teilnehmer das Angebot an. Je mehr Runden das Spiel gespielt wird, desto eher nehmen Teilnehmer Angebote über 20 Prozent an und desto eher lehnen sie Angebote unter 20 Prozent ab (Cooper/Dutcher, 2011, 12).

Wird davon ausgegangen, dass die Teilnehmer völlig rational und ohne emotionale Einflüsse agieren, müsste Spieler 2 jeden Beitrag über 0 Euro akzeptieren, da sein individueller Nutzen bei jedem positiven Betrag, den er von Spieler 1 erhält, steigt. Die Ablehnung eines Angebots wäre demnach immer eine irrationale Entscheidung. Viele Experimente zeigen hingegen, dass die Teilnehmer Angebote unter 30 Prozent der Gesamtsumme meist ablehnen (Cooper/Dutcher, 2011, 12).

Akzeptanz im Ultimatumspiel

Abbildung 1

Akzeptanzraten nach Höhe des Angebots und Anzahl der Spielrunden, in Prozent



Daten: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/ZZ5mW3icycRQAE4>

Quelle: Cooper/Dutcher, 2011, 12

Findet das Spiel über mehrere Runden statt, muss das Verhalten der Teilnehmer nicht ausschließlich von der wahrgenommenen Ungerechtigkeit dominiert werden. Die Ablehnung eines niedrigen Angebots kann auch ein Signal von Spieler 2 an Spieler 1 sein, in zukünftigen Runden ein höheres Angebot abzugeben. Diese Strategie ergibt sich in einmaligen Durchgängen nicht. Dass positive Beträge auch in Experimenten mit nur einer Runde abgelehnt werden, zeigt, dass neidische Menschen sogar dazu bereit sind, finanzielle Nachteile in Kauf zu nehmen, also auf Geld zu verzichten, nur damit beide leer ausgehen. Eine hohe Ungleichverteilung zugunsten einer anderen Person wird so vermieden: Besser beide bekommen nichts als der andere viel und ich wenig.

1.3 Weißer versus schwarzer Neid: Konsequenzen von Neid

Das Ultimatumspiel kann unter Laborbedingungen bestätigen, was die sozial- und evolutionspsychologischen Theorien zu erklären versuchen: Der Mensch hat eine Veranlagung zum Neid. Er empfindet Neid auch Fremden gegenüber

und ist bereit, den Beneideten auf eigene Kosten abzustrafen. Was bedeutet der Hang zum Neid für das menschliche Zusammenleben?

Das Empfinden von Neid hat verschiedene Auswirkungen auf den Menschen. Laut einer medizinischen Studie aktivieren sich, wenn wir Neid empfinden, die Gehirnregionen, die mit Schmerz verbunden sind (Takahashi et al., 2009). Neid kann Beschwerden wie Herzrasen und Magenschmerzen auslösen und steht oft in Zusammenhang mit Depressionen und Neurotizismus (Gallo/Matthews, 2003). Wir werden buchstäblich krank vor Neid.

In der Organisationspsychologie unterscheidet man zwischen konstruktivem oder weißem Neid und destruktivem oder schwarzem Neid (Missgunst). Bei Neid beschäftigt das Individuum die Lücke zwischen ihm und dem Beneideten. Während destruktive Neider versuchen, die Lücke zu schließen, indem sie das Wohlbefinden des Bessergestellten verschlechtern, motiviert konstruktiver Neid dazu, die eigene Position zu verbessern, um den Status des Beneideten zu erreichen (Smith/Kim, 2007). Konstruktiver Neid fördert Motivation und Ehrgeiz und kann damit zu Höchstleistungen und Innovationen führen (Enste, 2017). Menschen werden durch Neid motiviert, härter zu arbeiten (Foster et al., 1972), und zeigen im Beruf bessere Leistungen (Schaubroeck/Lam, 2004). Destruktiver Neid hingegen entsteht bei wahrgenommener Chancenungerechtigkeit und führt zu destruktiven Handlungen (Enste, 2017). Diese negative Ausprägung zeigt sich auch in Ultimatumspielen, in denen die reagierenden Spieler keine Chance haben, die Allokation der Ressourcen zu ihrem Vorteil mitzugestalten. Destruktiver Neid kann negative Effekte auf Teamleistungen, Zugehörigkeitsgefühle und Effizienz haben (Duffy/Shaw, 2000). Angst vor destruktivem Neid anderer könnte außerdem zu einer verstärkten Zurückhaltung und Minderleistungen führen (Schoeck, 1987), sodass aufgrund des Konformitätsdrucks sogenannte High-Performer den Arbeitsplatz verlassen oder weniger leisten, als sie könnten.

Neid beschäftigt Unternehmen jedoch nicht nur aus der Perspektive eines Arbeitgebers. Auch unter Konsumenten finden soziale Vergleichsprozesse statt, die das eigene Selbstbild mit den Standards anderer Personen vergleichen (Fischer/Wiswede, 2009, 187). Das Bedürfnis, die Distanz zu den beneideten Menschen zu vermindern, ist ein starkes Konsummotiv. Sowohl die Marketing-

als auch die Produktstrategien berücksichtigen dies vielfach. Godin (2005) geht davon aus, dass Produkte gerade dann für Konsumenten interessant sind, wenn sie dessen bereits bestehende Weltanschauung ansprechen und versprechen, die daraus entstehenden Wünsche zu bedienen. Produkte, die es ermöglichen sollen, die soziale Distanz zu Vergleichsobjekt oder -person zu verringern, sind entsprechend attraktiv. Marketing- und Produktstrategien zielen somit darauf ab, genau diese Lücke zu schließen, um den Konsum anzukurbeln (Fischer/Wiswede, 2009, 187).

1.4 Neid am Arbeitsplatz

Die verschiedenen Ausprägungen von Neid sind für soziale Interaktionen jeder Art relevant: Nach Gros (2020) entsteht durch Neid ein automatischer Mechanismus der Gruppendynamik mit der Folge einer Subgruppenbildung. Da Neid ein natürlicher Trieb des Menschen ist, bedeutet dies, dass diese Segregation in einer Großgruppe unvermeidbar ist. Gros (2020) zeigt, dass die Tendenz zur Segregation zunimmt, je stärker der Wettbewerbsdruck in einer Gesellschaft oder in einem Unternehmen ist. Die Konsequenzen werden für Unternehmen spürbar: Der Neid beeinflusst, unabhängig von destruktiver oder konstruktiver Ausprägung, die Zufriedenheit einer Person und hat demnach auch Folgen für die Stimmung am Arbeitsplatz. Menschen, die zum Vergleichen neigen, sind tendenziell unglücklicher (Lyubomirsky/Ross, 1997). Unternehmen müssen also berücksichtigen, dass ihre Organisation vom Neid der Mitarbeiter beeinflusst wird. Es bedarf Strategien und einer Unternehmenskultur, die auch Verlierer auffangen, um soziale Vergleichsprozesse weniger schädlich zu gestalten. Wenn also ein Kollege die besseren Projekte bekommt oder mehr Geld verdient, kann das den Ehrgeiz der anderen wecken oder aber in Resignation oder sogar Sabotage enden. Neid bewegt sich in einem breiten Spektrum zwischen Missgunst und Bewunderung.

Wie kann nun gezielt konstruktiver Neid gefördert und destruktiver Neid verhindert werden? Im Unternehmenskontext lässt sich destruktiver Neid vermeiden, indem Mitarbeiter mit klar formulierten Zielen und in einer ausgeprägten Vertrauenskultur arbeiten sowie die Chance bekommen, sich zu entwickeln und zu beweisen (Enste, 2017). Gefühlte Ungerechtigkeit ist ein wichtiger Faktor für kontraproduktive Arbeitsmoral (Cohen-Charash/Spector,

2001) und kann durch einen partizipativen Führungsstil vermindert werden (vgl. Kapitel 3.4). Neid kann in diesem Sinne auch als Kontrollinstrument für Chancengerechtigkeit innerhalb eines Unternehmens fungieren. Diese Logik findet sich auch im Ultimatumspiel wieder: Antizipiert Spieler 1 den Neid des anderen Spielers, so wird er ihm ein faireres Angebot machen, um seinen Anteil nicht zu riskieren. Wird das Spiel über mehrere Runden gespielt, kann so Kooperation und Vertrauen zwischen den Spielern entstehen.

Konstruktiver Neid erhöht die Lernmotivation und die tatsächliche Leistung und entsteht, wenn Menschen die Verbesserung der eigenen Leistung für möglich halten. Van de Ven et al. (2011) fanden in diesem Zusammenhang heraus, dass Menschen dazu tendieren, konstruktiven Neid eher gegenüber ihnen ähnlichen, bessergestellten Menschen zu empfinden. Diese Erkenntnisse unterstützen die Ähnlichkeitshypothese Festingers (1954) und unterstreichen die Bedeutung diverser Vorbilder für die Mitarbeitermotivation (van de Ven et al., 2011).

Unternehmen können sich außerdem das sogenannte Prinzip der Sympathie zunutze machen, um destruktiven Neid zu vermeiden. Mit destruktivem Neid verbunden ist unter anderem Feindseligkeit anderen gegenüber – diese anderen gefährden in der eigenen Wahrnehmung das Selbstbild und werden deshalb als Feinde identifiziert. Dem Prinzip der Sympathie zufolge vermindert das Erleben gemeinsamer Erfolge die Feindseligkeit im Team und trägt somit auch zu weniger destruktivem Neid bei. Sympathie kann durch gezielte Arbeitsmethoden hervorgerufen werden, wie der sogenannte Puzzle-Unterricht verdeutlicht. Diese Methode, die ursprünglich für Schulklassen entwickelt wurde, stärkt den Teamzusammenhalt, indem sie davon ausgeht, dass jeder einen Teil zur Gesamtlösung beitragen kann – das Ziel kann nur gemeinsam erreicht werden. Ein Projektmanagement, welches in Unternehmen nach dem Vorbild des Puzzle-Unterrichts aufgebaut ist und das Projekt metaphorisch zum Puzzle erklärt, kann das Wir-Gefühl stärken und Feindbilder abbauen. Dabei wird auch anerkannt, dass die Mitarbeiter individuelle Kompetenzen mitbringen, die für sich wertvoll sind. Sind die Mitarbeiter voneinander abhängig, ein Ziel zu erreichen, gewinnen Kooperation und Vertrauen an Bedeutung. Kooperative Methoden vermindern die Angst vor dem destruktiven Neid anderer, da die Arbeitsweise den Eindruck verstärkt, dass der Erfolg des Einzelnen auch den Erfolg der gesamten Gruppe steigert (Aronson, 1978; Cialdini, 2002, 228 ff.).

Kooperative Arbeitsmethoden setzen Sozialkompetenzen der Mitarbeiter voraus, wie kooperative und kommunikative Fertigkeiten. Diese werden durch Bedürfnisse, Motive, Einstellungen und Werthaltungen von Mitarbeitern beeinflusst und gelten als Teil der beruflichen Schlüsselkompetenzen. Sie können durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen – beispielsweise Trainings oder Coachings – gestärkt werden. Auch die Fähigkeit zur Reflexion unterstützt die individuelle Fähigkeit zu kooperativem Verhalten (Nerding et al., 2019, 238).

Die vorgestellten Ansätze verdeutlichen, dass Unternehmen auf verschiedene Weisen die Ausprägung des Neids der Mitarbeiter beeinflussen können. Das Auftreten von Neid im Team kann ihnen zunächst als Signal dienen, dass ihre Beschäftigten etwas als ungerecht wahrnehmen. Ob dies objektiv begründet ist oder von diesen subjektiv so empfunden wird, spielt dabei für das Neidempfinden keine Rolle; dem Neideffekt sollte durch entsprechende Managementmaßnahmen begegnet werden. Partizipative Managementstile, faire Beurteilungs- und Feedbacksysteme sowie transparente Prozesse können die empfundene Gerechtigkeit innerhalb einer Organisation stärken. Erkennen Führungskräfte das menschliche Bedürfnis nach sozialem Vergleich an, können sie auf der einen Seite versuchen, destruktiven Neid durch eine teamorientierte, kooperative Unternehmenskultur zu verringern, denn die Aussicht auf gemeinsame Kooperationsrenditen vermindert neidisches Verhalten. Auf der anderen Seite sollten den Mitarbeitern aber auch konkrete Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie sie ihre eigenen Fähigkeiten entwickeln können, um die erwünschte Verbesserung der eigenen Position im sozialen Vergleich herbeizuführen. Unternehmerische Initiativen dieser Art können dazu beitragen, destruktiven Neid, der den Teamzusammenhalt gefährdet, zu verhindern. Die Verhaltensökonomik zeigt, dass Verluste im Durchschnitt als doppelt so schmerzhaft empfunden werden, wie Gewinne zufriedener machen. Deshalb müssen Verlierer von Veränderungen stärker aufgefangen und ihre Interessen berücksichtigt werden, um destruktives Verhalten zu vermeiden.

1.5 Neid zwischen Missgunst und Motivation

Die Sozialpsychologie kann das menschliche Bedürfnis nach sozialem Vergleich und das daraus entstehende Streben, die wahrgenommene Distanz zum Beneideten zu verringern, erklären. Neid entsteht aus Ungleichheit und kann dem-

nach auch ein Indiz für ungerechte Ungleichheit liefern und zur Beseitigung dieser Ungerechtigkeit motivieren. Manche Ungleichheit ist jedoch auch gegeben oder gerecht und kann beziehungsweise sollte von Unternehmen nicht verhindert werden. Eine Grundtendenz des Menschen zum Neid ist also gegeben, die Ausprägungen des Neids unterscheiden sich jedoch sowohl in ihrer Quantität als auch Qualität. Menschen, die stark zum sozialen Vergleich neigen, sind tendenziell unglücklicher. Sie befinden sich in starkem Wettbewerbsdruck und empfinden eine starke Abhängigkeit ihres eigenen Selbstbilds zu den Fähigkeiten und dem Status anderer Personen. Neid kann demnach quantitativ begrenzt werden, indem die eigene wahrgenommene Selbstwirksamkeit gesteigert und der Wettbewerbsdruck gesenkt werden. Dies können Unternehmen durch Personalentwicklungstrainings und die Unternehmenskultur beeinflussen.

Neben der Quantität spielt im Unternehmenskontext auch die Qualität des Neids eine Rolle: Während einige Mitarbeiter konstruktiven Neid verspüren, empfinden andere destruktiven Neid. Ersterer motiviert zur Verbesserung des Selbst, Letzterer hingegen zur Verschlechterung oder zur Ausgrenzung des Beneideten. Diese destruktive Form des Neids kann langfristig negative Folgen für die Teamdynamik und die Leistung der Mitarbeiter haben. Neid kann mithilfe guter Führung, entsprechender Unternehmenskultur und eines intelligenten Vergütungssystems in konstruktive Bahnen gelenkt werden. Dazu zählen zum Beispiel das Teilen von Ressourcen und Ruhm untereinander, die Belohnung durch Anerkennung und Anreize für erfolgreiche Teamarbeit (Menon/Thompson, 2010). Auch wenn der Neid den Menschen angeboren ist, kann er doch beeinflusst werden und, durch passende Institutionen gelenkt, zum Wohle aller beitragen.

Führungskräfte sollten die menschliche Neigung zum Neid und die damit verbundenen Gefahren – wie die Sabotage anderer, negative Stimmung am Arbeitsplatz oder die Zurückhaltung der eigenen Leistung und Motivation aus Angst vor Neid – kennen und zunächst akzeptieren. Destruktiver Neid kann durch entsprechende Führung gezielt verhindert werden. Zugleich kann Neid als Alarmsignal wirken, um Ungerechtigkeiten aufzudecken. Konstruktiver Neid dient wiederum als Motivationstreiber für unternehmerischen Fortschritt. Konstruktiver Neid könnte gar als Tugend wirken, die positive Veränderung hervorruft und Stillstand und Rückschritt vermeiden hilft.

2 Völlerei: ein Wohlstandsphänomen

*„Sei nicht unter den Säufern und Schlemmern;
denn die Säufer und Schlemmer verarmen,
und ein Schläfer muß zerrissene Kleider tragen.“
Sprüche 23,20-21, LU*

*„Wer das Gesetz bewahrt, ist ein verständiger Sohn;
wer aber der Schlemmer Geselle ist, macht seinem Vater Schande.“
Sprüche 28,7, LU*

Völlerei ist eine abwertend gemeinte Bezeichnung für maßloses Essen und Trinken (Bucher, 2012). Sie war eine der Untugenden von Sodom und Gomorrha. Die Einwohner Sodoms ließen Sklaven für sich arbeiten und widmeten sich währenddessen der Wollust und der Völlerei. Gott vernichtete beide Städte, indem er „Schwefel und Feuer vom Himmel herab auf Sodom und Gomorrha regnen ließ“ (1. Mose 19,24, LU). In der Folge galt Völlerei auch neutestamentarisch als ein Laster, das gegen Gott und die Nächstenliebe gerichtet und Zeichen für einen verfehlten und übersteigerten Egoismus war. Mit der Völlerei verbunden wird also ein egoistisches Menschenbild, ihr gegenüber steht die Tugend der Mäßigung und Selbstkontrolle. Auf die heutige Zeit übertragen, betrifft Völlerei die gesamte auf (maßlosen) Konsum ausgerichtete Wirtschaft, der sich unter anderem in Fast Fashion, Lebensmittelverschwendung und Retourvernichtung manifestiert. Hilft die moralische Ächtung oder gibt es intelligenter Wege, die Verschwendung zu vermeiden und für mehr Ausgleich und sorgsamem Umgang mit knappen Ressourcen zu sorgen?

2.1 Verhaltensökonomische und evolutionspsychologische Theorien zur Völlerei

Der Homo oeconomicus hat keine Probleme, seine langfristigen Ziele zu erreichen, und verhält sich nicht lasterhaft, wie eingangs beschrieben. Er übt sich in Selbstkontrolle respektive einer bewussten Kontrolle seiner Gedanken und

Handlungen und hat seine Emotionen im Griff. Vielen Menschen fehlt aber die nötige Selbstkontrolle, um kurzfristige Entbehrungen für langfristiges Wohlbefinden in Kauf zu nehmen. Unter anderem deshalb gehört die gesündere Ernährung jedes Jahr zu den beliebtesten Neujahrsvorsätzen (Statista, 2020a). 82 Prozent der Deutschen geben an, dass sie in den letzten zwei Jahren eine Diät zur Gewichtsabnahme begonnen haben (Statista, 2020b). Dennoch ist über die Hälfte der Deutschen übergewichtig (Radtke, 2019).

Die Evolutionspsychologie erklärt die Völlerei als eine Verhaltensweise, die sich aus einem Instinkt unserer Vorfahren entwickelte. Nach dem Gesetz des Stärkeren überlebten vor allem jene, die sich im Kampf um begrenzte Ressourcen durchsetzten und viel Energie durch Nahrung aufnahmen, um damit mögliche Phasen des Hungers besser zu überleben. Ihr Instinkt, möglichst viel Energie aufzunehmen, vererbte sich, das Bedürfnis nach Konsum etablierte sich. Die Präferenz für Zucker und Fett auch in Industriestaaten illustriert dies. Die Lebensumstände der Menschen in den heutigen OECD-Ländern haben sich in den letzten 200 Jahren aber wesentlich verändert: Die Knappheit der Lebensmittel wich der pausenlosen Verfügbarkeit von Konsumgütern in der westlichen Welt. Das evolutionäre Verlangen, möglichst viel Körperfett zu speichern, besteht jedoch noch heute und führt zu übermäßigem Konsum und Fettleibigkeit. Die fehlende Anpassung an veränderte Lebensumstände wird als evolutionärer Mismatch bezeichnet. Die evolutionäre Mismatch-Theorie beschreibt, dass Verhaltensweisen, die für unsere Urahnen nutzenmaximierend waren, heutzutage aufgrund veränderter Lebensumstände nur noch suboptimal sind. Durch die zu langsame Anpassung der menschlichen Instinkte an sich verändernde Umstände entsteht der Mismatch und eine evolutionär durchaus sinnvolle Verhaltensweise wird als irrational verstanden (Spinella, 2003; Eaton/Konner, 1985).

Die Anpassung an die veränderten Lebensumstände und die damit verbundenen negativen Konsequenzen des Überkonsums fallen vielen Menschen trotz besseren Wissens schwer. Eine positive Einstellung zu gesunden Gewohnheiten und die Absicht, sich gesünder zu ernähren, sind zwar weit verbreitet. Kurzfristig handeln Menschen dann aber diesem langfristigen Ziel zuwider und geben Versuchungen, wie ungesunden Mahlzeiten oder Süßigkeiten, nach (Inauen et al., 2016). Der verhaltensökonomische Begriff des Intention- oder Mind-

Behaviour-Gaps bezeichnet diese Lücke zwischen Vorhaben beziehungsweise Vorsätzen und dem tatsächlichen Verhalten. Eine Meta-Analyse von Webb/Sheeran (2006) zeigt, dass mittlere bis starke Intentionen das menschliche Verhalten nur in schwachem oder mittlerem Maße beeinflussen. Der Wunsch, auf bestimmte Art und Weise zu handeln, kann Veränderungen des menschlichen Verhaltens nur zu 20 bis 30 Prozent erklären (Armitage/Conner, 2001; Sheeran, 2002).

Die fehlende Durchsetzungskraft der Intentionen lässt sich unter anderem mithilfe des Begriffs der Zeitdiskontierung erklären: Der Wert zukünftiger Ziele wird diskontiert und die Entscheidung zugunsten kurzfristigen Wohlbefindens getroffen. Der Mensch ist geneigt, kurzfristigen Nutzen zum aktuellen Zeitpunkt höher zu gewichten als einen eventuell höheren Nutzen zu einem späteren Zeitpunkt. So unterschätzen Menschen beispielsweise das Wohlbefinden, das sie in der Zukunft aus einem gesunden Körpergewicht ziehen würden, und geben Versuchungen kurzfristig nach – sie verlieren die Kontrolle (Baumol, 1952; Sen, 1961). Auch dies lässt sich evolutionär erklären, denn die Zukunft unserer Urahnen – wie zum Beispiel das Überleben – war so unsicher, dass der sofortige Konsum unter Risikoabwägungen rational war. Die Verzerrungen der Rationalität durch den Intention-Behaviour-Gap und die Zeitdiskontierung erschweren es dem Menschen zusätzlich, seine Verhaltensweisen an aktuelle Lebensumstände anzupassen, weshalb er stattdessen Entscheidungen trifft und Verhaltensweisen zeigt, die für ihn langfristig nicht nutzenmaximierend sind.

2.2 Experimentelle Evidenz zu Konsumbedürfnis, Selbstkontrolle und finanziellen Folgen

Das unstillbare Bedürfnis nach Konsum ist heutzutage in verschiedenen Facetten zu beobachten: Die Menschen werden nicht nur mit Versuchungen in Form von Essen und Trinken konfrontiert. Die Fähigkeit zur Selbstkontrolle wäre beispielsweise auch beim Konsum von digitalen und sozialen Medien tagtäglich notwendig. Fehlende Selbstkontrolle führt beispielsweise zu Übergewicht, geringem Kontostand oder übertriebenem Medienkonsum. Um Erkenntnisse über die Selbstkontrolle und mögliche Konsequenzen für das menschliche Verhalten zu erlangen, nutzen Beshears et al. (2015) ein Expe-

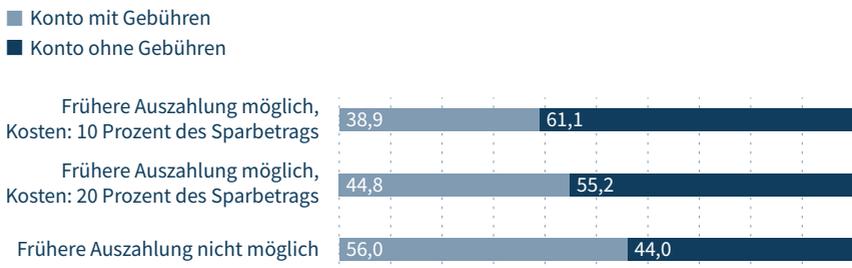
riment, bei dem die Teilnehmer finanzielle Verträge nach ihren Präferenzen abschließen können.

Die Teilnehmer werden dabei zufällig verschiedenen Vertragsoptionen zugewiesen, die sich in der Abheberestriktion unterscheiden: Eine Auszahlung vor Ende des Vertrags ist entweder gar nicht möglich oder kostet die Teilnehmer 10 oder 20 Prozent der Auszahlungssumme. Anschließend erhalten die Teilnehmer einen Betrag zwischen 50 und 500 Dollar, welchen sie auf zwei Konten aufteilen müssen. Neben dem Vertrag, der ihre Auszahlungen einschränkt, können sie ihr Geld auf ein Konto ohne jegliche Auszahlungsbeschränkungen legen. Eine Überweisung von einem Konto auf das andere Konto ist nach dieser bindenden ersten Entscheidung nicht mehr möglich. Auf beiden Konten werden die gleichen Zinsen erzielt. Teilnehmer, die sich für beschränkte Auszahlungen entscheiden, müssen ein Zieldatum innerhalb des nächsten Jahres festlegen, bis zu dem sie das Konto unberührt lassen wollen. Nach einem Jahr werden allen Teilnehmern die übrigen Kontobestände ausgezahlt (Beshears et al., 2015). Ein Homo oeconomicus würde für sein gesamtes Geld einen Vertrag ohne Einschränkungen wählen, da er keine Versuchungen kennt und er nur Geld abhebt, wenn er damit seinen Nutzen maximiert. Entscheiden sich Menschen aber für die einschränkende Variante, zeigt dies, dass sie sich ihrer eigenen Schwierigkeiten mit Selbstkontrolle bewusst sind und deshalb bestrebt sind, die Versuchungen, mit denen sie konfrontiert werden, zu minimieren.

Aufteilung des Sparbetrags

Abbildung 2

auf Konten mit oder ohne Gebühren nach Auszahlungsmodalität, in Prozent



Quelle: Beshears et al., 2015

Abbildung 2 veranschaulicht, dass die Teilnehmer des Experiments durchschnittlich die Hälfte ihrer Beträge in auszahlungsbeschränkenden Konten anlegten. Mit steigender Auszahlungsgebühr nimmt auch der Anteil zu, der auf diesen Konten gespart wurde: Während die Teilnehmer bei 10 Prozent Gebühren durchschnittlich 39 Prozent ihrer Beträge dort anlegten, stieg dieser Anteil auf knapp 45 Prozent bei Gebühren von 20 Prozent (Beshears et al., 2015).

Das Experiment verdeutlicht, dass Menschen grundsätzlich wissen, dass sie in einem Jahr Nutzen aus dem gesparten Geld ziehen werden. Es zeigt allerdings auch, dass sie wissen, dass sie – im Gegensatz zum Homo oeconomicus – Schwierigkeiten haben werden, die nötige Selbstkontrolle aufzubringen, um das Konto ein Jahr lang unberührt zu lassen. Sie sind sich darüber im Klaren, dass sie durch fehlende Selbstkontrolle den Verlust zukünftigen Wohlbefindens riskieren, weshalb sie freiwillig Mechanismen der Selbstbindung wählen. Sie nehmen – im übertragenen Sinn – den Drang zur Völlerei, zur kurzfristigen Bedürfnisbefriedigung wahr, erkennen die negativen Konsequenzen an und beschränken ihre Entscheidungsfreiheit deshalb freiwillig, indem sie die Kosten eines Kontrollverlusts erhöhen. Sie vermindern so die Versuchung, kurzfristig von ihrer Intention, Geld zu sparen, abzuweichen (vgl. auch Enste et al., 2016).

2.3 Maßloses Verhalten als Konsequenz erschöpfter Selbstkontrolle

Gemäß der Evolutionspsychologie und der Verhaltensökonomik ist die Völlerei eine im Menschen tief verwurzelte Verhaltensweise, die unter heutigen Lebensbedingungen zu übermäßigem Konsum und damit auch übermäßigen Ausgaben führen kann. Die Fähigkeit zur Selbstkontrolle ist indes nicht nur individuell, sondern auch gesellschaftlich erwünscht, da die externen Kosten des maßlosen Konsums für Gesundheit und Umwelt oftmals nicht ausreichend berücksichtigt werden: Jeder Einzelne berücksichtigt die negativen externen Effekte seines Handelns (zum Beispiel die Umweltverschmutzung durch Flugreisen) nicht, solange er nicht dafür bezahlen muss. Sofern diese externen Kosten nicht in den Preisen berücksichtigt werden, führt dies zu einer Übernutzung der knappen Ressourcen. Jenseits der Internalisierung von zum Beispiel Umweltkosten durch Steuern und Umweltzertifikate könnte auch mehr Selbstkontrolle helfen. Denn ein hohes Maß an Selbstkontrolle korreliert positiv mit prosozialem

Verhalten (Knoch/Fehr, 2007). Auch für die Entwicklung des Einzelnen ist der Verzicht auf Völlerei positiv. Tangney et al. (2004) fanden heraus, dass sich Menschen mit einer hohen Fähigkeit zur Selbstkontrolle tendenziell besser an neue Gegebenheiten anpassen können; sie erzielten bessere Noten und weisen ausgeprägtere soziale und emotionale Kompetenzen auf.

Ein vereinzelt, geplantes Abweichen von der Selbstkontrolle kann aber auch dazu beitragen, langfristige Ambitionen zu erreichen. Enste et al. (2019) beschreiben eine Balance zwischen langfristiger Selbstverwirklichung und augenblicklicher Bedürfnisbefriedigung als Grundlage für nachhaltiges Glücksempfinden. Die kurzfristigen Glücksmomente könnten dabei im Sinne einer Belohnung zur Erreichung langfristiger Ziele motivieren. Eine bewusst ausgeübte Völlerei kann demzufolge rational sein, um sich langfristige Disziplin zu erhalten. Einen erzielten Erfolg ausgelassen zu feiern, stärkt die Motivation.

Vohs/Heatherton (2000) formulierten die These, dass die menschliche Fähigkeit zur Selbstkontrolle begrenzt ist und deren Anwendung auf bestimmte Tätigkeiten eine Ausübung von Selbstkontrolle auf andere Tätigkeiten unmöglich machen kann. Die Selbstkontrolle wird mit einem Muskel verglichen, der trainiert werden kann, aber zugleich nach zu hoher Beanspruchung schwach wird. Wer sich also beispielsweise den ganzen Tag über in Selbstkontrolle geübt hat, ist abends umso leichter zu ungesundem Essen verführbar. Die Selbstkontrolle ist wie ein Muskel dann erschöpft. Bucciol et al. (2010) führen dies auf die Begrenzung der Selbstkontrollfähigkeit zurück. Einen weiteren Hinweis auf die Begrenzung der Selbstkontrollfähigkeit geben Gino et al. (2011): Teilnehmer ihrer Studien, die zuvor Selbstkontrolle ausüben mussten, logen und betrogen häufiger als Teilnehmer, die zuvor keine Selbstkontrolle ausüben mussten. Unethischen Handlungen zu widerstehen, erfordert ein großes Maß an Selbstkontrolle. Die Theorie der Selbstkontrolle als begrenzte Ressource kann auch die Ergebnisse des Experiments von Beshears et al. (2015, vgl. auch Abbildung 2, Kapitel 2.2) erklären: Die Teilnehmer nutzen die Möglichkeit des reglementierten Vertrags, damit sie ihre Selbstkontrollkapazität nicht aufbrauchen und die Fähigkeit für andere Anforderungen – etwa eigenem unethischen Handeln zu widerstehen – einsetzen können. Aus dieser Perspektive ist eine neue Interpretation unethischen Verhaltens möglich, die

auch die Lebensumstände berücksichtigt, die möglicherweise die Kapazität des Menschen für ethisch richtiges Verhalten einschränken.

Die Erkenntnisse zur Selbstkontrolle als begrenzter Ressource und der individuellen Glücksforschung verdeutlichen, dass maßloses Verhalten eine rationale Strategie sein kann, um sich für langfristige Ziele zu motivieren. Demgegenüber ist übermäßiger Konsum eher irrational, wenn er unbewusst und unkontrolliert stattfindet und die langfristigen Ziele einer Person gefährdet. Um dem entgegenzusteuern, unterstreicht Baumeister (2002) die Bedeutung einer klaren Zielformulierung und in Konsequenz einer Eliminierung von Versuchungen, die in Konflikt zu diesen Zielen stehen. Durch bindende Regelungen, die auf staatlicher, gesellschaftlicher oder individueller Ebene ansetzen können, kann die Selbstkontrollkapazität geschont werden. Beispiele für bindende Regeln auf verschiedenen Ebenen sind Gesetze, soziale Normen und damit verbundene soziale Sanktionen oder individuell selbst auferlegte Regeln. Zu mehr Bewusstsein über die Folgen der eigenen Handlungen könnte auch ein transparentes Monitoring der getroffenen Entscheidungen und des tatsächlich gezeigten Verhaltens beitragen, beispielsweise durch eine detaillierte Aufzeichnung der Ausgaben oder der eigenen Essgewohnheiten (Baumeister, 2002).

2.4 Strategischer Einsatz der Selbstkontrollfähigkeit im Unternehmen: effizientes Ressourcenmanagement

Die Erkenntnisse der in Kapitel 2.3 vorgestellten Studien sind auch für Unternehmensentscheidungen und Mitarbeiterführung von Bedeutung. Unternehmen sind auf die Selbstkontrolle ihrer Mitarbeiter angewiesen. Die Selbstkontrollfähigkeit der Mitarbeiter beeinflusst auf unternehmerischer Ebene sowohl die Produktivität als auch die Integrität ethischer Entscheidungen und die Arbeitszufriedenheit. Das Arbeitsumfeld und die Arbeitsprozesse sollten demnach so ausgestaltet sein, dass die Ressource der Selbstkontrolle von den Mitarbeitern möglichst effektiv eingesetzt werden kann, um eine hohe Qualität der von ihnen zu treffenden Entscheidungen zu garantieren, gerade auch in Zeiten von immer mehr Arbeiten im Homeoffice.

Voraussetzung für erfolgreiche Entscheidungen ist demnach, dass die Entscheidungen und Tätigkeiten gemäß ihrer Bedeutung für die Organisation und

ihrer ethischen Anforderungen priorisiert werden, um die begrenzte Selbstkontrolle möglichst effektiv einzusetzen. Eine Möglichkeit der strukturierten Priorisierung ist die sogenannte Covey-Matrix (vgl. ausführlich Kapitel 6.4). Eine andere Methode zur Priorisierung ist die ABC-Methode, mit deren Hilfe sich Aufgaben in die drei Kategorien „muss“, „soll“ und „kann“ einteilen lassen (Schawel/Billing, 2014, 15 ff.). Die Ivy-Lee-Methode erfordert eine Priorisierung der wichtigsten sechs Aufgaben für den folgenden Tag, die in strikter Hierarchie erledigt werden sollen (Reagle, 2019). Die genannten Methoden sind nur einige Beispiele aus der Arbeitspsychologie, um Prokrastination („Aufschieberitis“) zu vermeiden.

Auch agile Managementmethoden berücksichtigen diese Erkenntnisse. Sie kategorisieren die mögliche Verschwendung von Zeit und anderen Ressourcen in sieben Ausprägungen: angefangen von unnötiger fachlicher oder technischer Komplexität bis hin zu ungenutzter Zeit durch Warten. Die relevanten Komponenten der Zeitverschwendung werden beim sogenannten Lean Management auch durch die Begriffe Muda (Verschwendung), Mura (unregelmäßige Abläufe) und Muri (Überlastung der Mitarbeiter oder Prozesse) beschrieben; die Völlerei würde demnach aus Muri, der Überlastung der Mitarbeiter beziehungsweise ihrer Selbstkontrolle, entstehen. Eine überdurchschnittliche Kundennachfrage, unzureichende Kenntnisse, mangelnde Ausstattung oder fehlende Kommunikation können die Überlastung der Mitarbeiter verursachen. Verschiedene Techniken – beispielsweise die Visualisierung des Arbeitsprozesses oder die Standardisierung der Prozesse – können im Lean Management zu einer effizienten Auslastung der Mitarbeiter beitragen (Kanbanize, 2020; Rother, 2018; Stiller, 2017).

Auch Scrum, ein System agiler Arbeitsmethoden, bezieht die begrenzte Selbstkontrollressource der Mitarbeiter mit ein, indem es dem Product Owner (Projektverantwortlichen) die Verantwortung für die Priorisierung der Aufgaben zuschreibt. Ein Product Owner koordiniert die benötigten und verfügbaren Kapazitäten und hat so den Überblick über die Auslastung der Mitarbeiter. Diese Methode soll durch eine konkrete Aufwandsbenennung jeder Aufgabe eine Überauslastung vermeiden und durch die Visualisierung des Arbeitsprozesses die Wahrnehmung von Unstimmigkeiten vereinfachen (Schwaber/Sutherland, 2017).

Selbstkontrolle lässt sich außerdem durch Selbstmanagementtrainings verbessern. Dabei wird das eigene Verhalten durch eine Selbstbeobachtung analysiert, zum Beispiel durch das Schreiben eines Tagebuchs oder das Monitoring bestimmter Gewohnheiten. Problematische Situationen (Risikosituationen), die häufig mit dem Verlust der Selbstkontrolle des Mitarbeiters einhergehen, können so identifiziert werden, um anschließend geeignete Maßnahmen zur Prävention treffen zu können. Wird sich die Person der Muster des Selbstkontrollverlusts bewusst, kann sie für sich ein Warnsystem entwickeln und der Risikosituation vorbeugen, bevor es zu spät ist (Ariely/Loewenstein, 2006; Nerdinger et al., 2019, 344).

Die Erkenntnisse können außerdem zu einer besseren Ausgestaltung der Entscheidungsprozesse beitragen: Unter der Annahme, dass Menschen am Anfang eines Tages noch viel ihrer ursprünglichen Selbstkontrollkapazität innehaben, sollten Entscheidungen, die ein hohes Maß an Selbstkontrolle benötigen, eher auf den Tagesanfang gelegt werden (Baumeister, 2002). Auch verdeutlicht die begrenzte Selbstkontrollkapazität die Bedeutung des Delegierens, bei dem die Fülle an Entscheidungen, die tagtäglich getroffen werden müssen, auf verschiedene Mitarbeiter verteilt wird. Ist nur ein Mitarbeiter in der Position, viele wichtige Entscheidungen zu treffen, nimmt seine Fähigkeit zu ethischem Verhalten gemäß der Theorie der Selbstkontrolle als begrenzter Ressource im Verlauf des Entscheidungsprozesses ab und er trifft Entscheidungen von geringerer ethischer Qualität.

Eine weitere Möglichkeit, um die Selbstkontrollkapazität zu schonen, ist die Implementierung verschiedener Interventionen, wie feste Regeln oder sogenannte Nudges. Nudges vereinfachen sozial erwünschtes Verhalten, indem sie den Menschen einen Stupser in die als langfristig richtig erachtete Richtung geben. Sie ermöglichen erwünschtes Verhalten ohne die Notwendigkeit langwieriger Abwägungen und Überlegungen – der Mensch kann Selbstkontrollkapazität einsparen. Beispiele für Nudges sind vorausgefüllte Steuererklärungen, Krankenkassenbonusprogramme oder automatisierte Voreinstellungen für die Altersvorsorge (Thaler/Sunstein, 2011, 297 ff.). Aus der Differenzierung von Glück in kurz- und langfristige Aspekte von Enste et al. (2019) lassen sich außerdem Schlüsse für die Mitarbeitermotivation ableiten: Sind Mitarbeiter mit langwierigen Aufgaben beschäftigt, die ein hohes Maß an Disziplin

erfordern, können Belohnungen, die kurzfristige Glücksgefühle auslösen, die Motivation steigern und zum Wohlbefinden der Mitarbeiter beitragen. So könnten beispielsweise langwierige Aufgaben in kleinere Arbeitspakete eingeteilt werden, deren erfolgreiche Bewältigung sowohl die Neigung zur Prokrastination schwächt (vgl. Kapitel 6 zu Trägheit) als auch die Mitarbeitermotivation durch kleine Glücksgefühle, ausgelöst durch Belohnungen oder Belobigungen, steigern.

Das Bedürfnis nach immer mehr Konsum wird demnach durch die begrenzte Selbstkontrollkapazität zum Problem, kann aber auf konstruktive Weise genutzt werden, in dem es Möglichkeiten eröffnet, kurzfristige Glücksgefühle durch Konsum auszulösen und dadurch wiederum die Arbeitsmotivation und die generelle Arbeitszufriedenheit zu steigern. Eine destruktive Form des Konsumbedürfnisses entsteht, wenn die Produktivität und die ethische Ausrichtung des Handelns unter der erschöpften Selbstkontrollkapazität leiden, weshalb Unternehmen Maßnahmen ergreifen sollten, die diese Kapazität gezielt stärken. Dies kann durch eine Änderung des Entscheidungsprozesses geschehen, bei dem beispielsweise Entscheidungen früh am Tag getroffen werden oder bei dem die Verantwortlichkeiten bewusst durch eine Delegation auf verschiedene Mitarbeiter aufgeteilt werden, um die Überforderung der Selbstkontrolle einzelner Mitarbeiter zu vermeiden. Auch die bewusste Gestaltung der Arbeitsumgebung kann durch feste Regeln oder Nudges die menschliche Selbstkontrollkapazität schonen.

2.5 Völlerei: zu Recht eine Todsünde?

Die Völlerei wurde in der religiösen Tradition zu einer Todsünde erklärt, da der maßlose Konsum zu Ungerechtigkeit, Ablenkung vom Glauben und zu vielen negativen individuellen und gesellschaftlichen Konsequenzen führt. Dies gilt insbesondere in einer Welt, die durch Nullsummenspiele gekennzeichnet ist, das heißt, wo es kein Wachstum gibt und der eine weniger haben muss, wenn der andere mehr haben möchte. Denn dann bedeutet Völlerei, dass andere Hunger leiden müssen. Unter Berücksichtigung des evolutionären Ursprungs der Völlerei wird deutlich, dass Menschen dieser unter anderem aus erschöpfter Selbstkontrolle frönen. Die Selbstkontrolle ist eine wichtige menschliche Eigenschaft und psychische Ressource, die für die nachhaltige Ressourcen-

nutzung physischer Reserven eine bedeutende Rolle spielt. Der Konsum physischer Reserven beeinflusst dabei beispielsweise das Klima oder die menschliche Gesundheit. Auch psychisch nimmt die Selbstkontrollfähigkeit Einfluss auf das menschliche Verhalten und ihr Verlust kann zu Völlerei führen.

Die Selbstkontrollkapazität des Menschen ist begrenzt, weshalb die negativen Folgen der Völlerei nicht einfach durch ihr Verbot vermieden werden können. Wichtiger ist es, Selbstkontrolle und Einsichtsfähigkeit der Menschen zu stärken. Denn bloße Verbote sorgen dafür, dass die damit belegten Aktivitäten unkontrolliert in die Schattenwirtschaft abwandern, wie beispielsweise die Reaktionen auf die Prohibition beim Alkohol in den USA oder die Folgen des Verbots von Prostitution gezeigt haben. Auch Kontakteinschränkungen in der Öffentlichkeit aufgrund der Corona-Pandemie haben dazu geführt, dass Feiern vermehrt im Hinterhof, hinter verschlossenen Türen in Clubs oder in Privaträumen stattfinden. Mit mehr Informationen und einem besseren Verständnis für die Grenzen der Selbstkontrolle kann hier gegengesteuert werden. Völlerei signalisiert dem Individuum, dass seine Selbstkontrollkapazität erschöpft und ein Plan notwendig ist, diese Kapazität für die Aufgaben zu nutzen, die am wichtigsten sind.

Deutlich wird durch die vielschichtigen Konsequenzen, die die erschöpfte Selbstkontrolle potenziell mit sich bringt, vor allem die Bedeutung einer Priorisierung der Aufgaben und Tätigkeiten, damit die entscheidenden Aufgaben des Alltags auch mit den langfristigen Zielen übereinstimmen, für die Selbstkontrolle aufgebracht werden muss. Findet eine solche Priorisierung statt, kann die destruktive Völlerei, die den langfristigen Zielen entgegensteht, verhindert werden. Das Bedürfnis nach Konsum kann dann bewusst gesteuert und genutzt werden, um die Motivation für langfristige Aufgaben und die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Die Völlerei kann dann wahrgenommen werden als ein Zeichen von menschlicher Schwäche, die gesteuert werden kann, und nicht als die Wurzel allen Übels.

3 Habgier: der Kampf um Ressourcen

*„Seht zu und hütet euch vor aller Habgier;
denn niemand lebt davon, dass er viele Güter hat.“
Lukas 12,15, LU*

*„Denn Geldgier ist eine Wurzel alles Übels;
danach hat einige gelüftet und sie sind vom Glauben
abgeirrt und machen sich selbst viel Schmerzen.“
1. Timotheus 6,10, LU*

Aus Gier nach Ruhm und Macht entstand nach Erzählungen der Bibel der Wunsch der Babylonier, einen Turm zu bauen, der bis in den Himmel reichen sollte. Gott bestrafte die Gier und vertrieb die Menschen aus der Stadt und sorgte dafür, dass die Menschen fortan verschiedene Sprachen sprachen (1. Mose 11,1-9, LU). Definiert wird die Habgier als das Verlangen, aufgrund dessen der Mensch seinen Reichtum vergrößern möchte. Von den lebensnotwendigen Bedürfnissen ist Habgier dabei unabhängig (Bucher, 2012, 23 ff.).

3.1 The Need for Greed: Warum es Gier gibt

Den christlichen Tugenden der Nächstenliebe und Selbstlosigkeit stehen die Habgier und der Egoismus gemäß dem Motto „Wenn jeder an sich denkt, ist an alle gedacht“ gegenüber. Die Diskussion über Gier ist oft präsent, wenn über finanzwirtschaftliche Themen debattiert wird. Für die Finanzkrise 2008 machen viele Menschen habsüchtige Banker verantwortlich, es ist die Rede von der Überkompensation von Führungskräften (Elson/Ferrere, 2012). Gordon Gekko, Charakter des Films „Wall Street“ aus dem Jahr 1987, spiegelt das Stereotyp des gierigen Bankangestellten wider. Gier ist für ihn gut: „Greed – for lack of a better word – is good. Greed is right. Greed works. Greed clarifies, cuts through, it captures the essence of the evolutionary spirit. Greed in all of its forms: Greed for life, for money, for love, knowledge, has marked the upward surge of mankind, and greed – you mark my words – will not only

save Teldar Paper, but that other malfunctioning corporation called the USA“ (vgl. Meadowcroft, 2009, 5).

Der Soziobiologe Richard Dawkins (1987) formulierte die Theorie, dass sich Habgier aus dem Kampf um begrenzte Ressourcen entwickelt und unseren Urahnen geholfen hat, möglichst viele Ressourcen in den eigenen Besitz zu bringen. Durch Ressourcenreichtum stiegen die Chancen des Überlebens für ein Individuum und seine Nachkommen. Die natürliche Selektion förderte demnach vor allem Menschen, die stark habsüchtiges Verhalten zeigten (Dawkins, 1987).

Der Psychoanalytiker Fenichel (1938) unterstreicht die Bedeutung von Habgier als sozialer Norm: In einem kapitalistischen System sei es erwünscht, nach Reichtum und Besitz zu streben. So werden beispielsweise Arbeitslose, die als erfolglos in der Anhäufung von Reichtum und Besitz angesehen werden, kritisiert. Aufgrund ihrer Normabweichung werden ihnen tendenziell weitere negative Eigenschaften zugeschrieben. Im sozialen Kontext wird die Abweichung von Habgier also eher bestraft, wodurch wiederum gieriges Verhalten motiviert wird (Gurr/Jungbauer-Gans, 2017).

Auch Milton Friedman sah in einem berühmten Interview (1979) mit Phil Donahue Gier nicht als Todsünde, sondern als eine typische menschliche Eigenschaft, die besser in einer Marktwirtschaft gebändigt werden könne:

Milton Friedman: “Well, first of all, tell me, is there some society you know that doesn’t run on greed? You think Russia doesn’t run on greed? You think China doesn’t run on greed? What is greed? Of course none of us are greedy. It’s only the other fellow who’s greedy. The world runs on individuals pursuing their separate interests. [...] So that the record of history is absolutely crystal clear that there is no alternative way, so far discovered, of improving the lot of the ordinary people that can hold a candle to the productive activities that are unleashed by a free enterprise system.”

<https://www.youtube.com/watch?v=V5xkXHnhIUU>

3.2 Das Ressourcendilemma: Habgier im Kontext begrenzter Ressourcen

In der Realität bestimmen viele verschiedene persönliche Wesenszüge, äußere Einflüsse und Verzerrungen das menschliche Verhalten. In Laborexperimenten werden diese Einflüsse untersucht. Um den Wesenszug der Habgier zu isolieren, nutzt die Verhaltensökonomik unter anderem das Ressourcendilemma.

Die ursprüngliche Idee des Ressourcendilemmas formulierte Hardin (1968) als Tragik der Allmende: Eine Wiese dient allen Bewohnern eines Dorfes als Weidegrund für ihre Kühe. Jeder Kuhbesitzer muss eine Entscheidung darüber treffen, wie viele Kühe er auf der Wiese grasen lässt. Die Weide kann nur eine begrenzte Anzahl an Kühen vertragen, um sich im nächsten Jahr wieder vollkommen hergestellt zu haben. Grasens zu viele Kühe in einem Jahr auf der Wiese, vermindert sich die Qualität der Weide zur nächsten Saison und weniger Kühe können von ihr ernährt werden. Der nachhaltigen Nutzung der Weide steht jedoch das individuelle Profitstreben gegenüber: Je mehr Kühe ein Bauer auf die Wiese bringt, desto höher wird kurzfristig sein Ertrag.

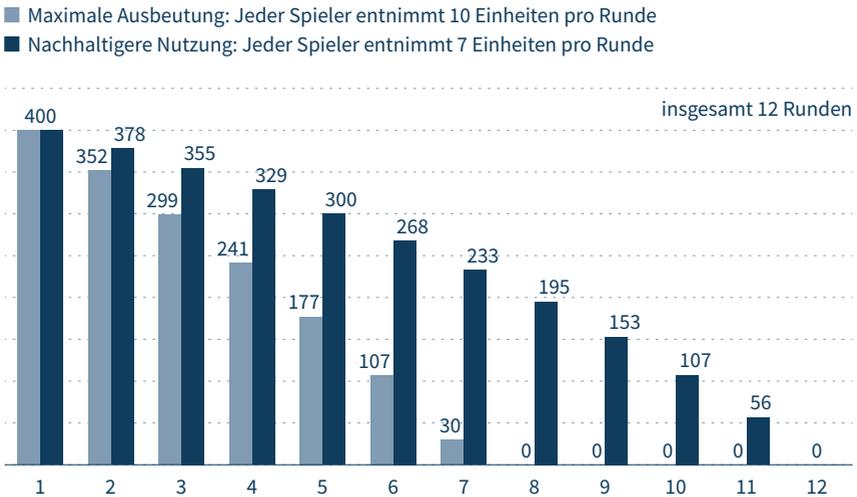
Die Wiese ist ein Beispiel für ein Allmende-Gut, von dessen Nutzung alle profitieren, von dessen Nutzung allerdings auch niemand abgehalten werden kann. Es entsteht ein Dilemma zwischen persönlichem Ertrag und kollektivem Wohl. Während die Individuen selbst von ihrer Übernutzung zumindest kurzfristig profitieren, werden die entstehenden Kosten in der Zukunft von allen Gruppenmitgliedern getragen. Sind die Menschen zu gierig, vernachlässigen die gesellschaftlichen Interessen und lassen zu viele Kühe auf der Wiese grasen, wirkt sich das auch in Zukunft negativ für jeden Kuhbesitzer aus (Dawes, 1980; Komorita/Parks, 1995; van Lange et al., 2013; Hardin, 1968; Ostrom, 2008; 1990).

Abbildung 3 stellt zwei verschiedene Nutzungen des Gemeinguts dar. Zu Beginn des Experiments steht in beiden Varianten eine Anfangsausstattung von 400 Einheiten zur Verfügung. Im Fall der maximalen Ausbeutung (helle Säulen) nehmen sich die acht Teilnehmer insgesamt 80 Einheiten der Gruppenressource. Zu den verbleibenden 320 Einheiten werden für die nächste Runde 10 Prozent, also 32 Einheiten, wieder hinzugegeben – die Ressource erneuert sich zum Teil, und zwar auf 352 Einheiten. Entscheiden sich die Teil-

Das Allmende-Problem: kurzfristige versus langfristige Nutzung eines Gemeinguts

Bestand jeweils zu Beginn einer Runde¹⁾

Abbildung 3



1) Anfangsausstattung in Runde 1: 400 Einheiten; Regeneration der Ressource zur nächsten Runde um 10 Prozent des Restbestands.
 Daten: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/nd2kWNQy63pLp2J>
 Quellen: Koole et al., 2001; eigene Berechnungen

nehmer in jeder der folgenden Runden erneut für die maximale Ausbeutung, beginnt schließlich der siebte Durchgang des Experiments nur noch mit einer Ressourcenausstattung von rund 30 Einheiten. Die Teilnehmer können ab dieser Runde keine 10 Einheiten pro Person mehr entnehmen, die Ressource neigt sich dem Ende zu. Über die Durchgänge acht bis zwölf kann kein Teilnehmer mehr von der Ressource profitieren. Entnimmt jeder Teilnehmer pro Durchgang im Sinne der nachhaltigeren Ressourcennutzung hingegen nur 7 Einheiten (dunkle Säulen), ist die Ressource erst in der zwölften Runde aufgebraucht. Jeder Teilnehmer hätte durch diese Strategie über die zwölf Runden 84 Einheiten gesammelt, im Fall der maximalen Ausbeutung können die Teilnehmer hingegen insgesamt jeweils nur rund 63 Einheiten sammeln. Abbildung 3 verdeutlicht, dass es keine eindeutig rationale Strategie gibt: Könnten sich alle Teilnehmer der Strategie der anderen sicher sein, würden sie durch eine allgemein nachhaltigere Nutzung profitieren. Beuten alle ande-

ren Gruppenmitglieder die Ressource jedoch maximal aus, wird sie schneller aufgebraucht, weshalb sich die Teilnehmer, die eine nachhaltigere Nutzung verfolgen, schlechterstellen.

Verschiedene Studien dokumentieren, dass die Teilnehmer sich generell am Verhalten der anderen Gruppenteilnehmer orientieren, wenn das Spiel über mehrere Runden gespielt wird. In einer Version des Experiments spielten die Teilnehmer im Ressourcendilemma über zwölf Durchgänge mit sieben weiteren Teilnehmern um die gemeinsam genutzte Ressource (Koole et al., 2001). Nach jedem Durchgang bekamen sie eine Rückmeldung darüber, ob die Ressource von der Gemeinschaft nachhaltig genutzt wurde oder ob eine Übernutzung stattfand. Anhand eines Fragebogens wurde die Persönlichkeit der Teilnehmer in den Bereichen Extrovertiertheit, Verträglichkeit, emotionale Stabilität, Verantwortungsbewusstsein und Intelligenz beurteilt. Verträglichkeit wurde in diesem Kontext als die Bereitschaft definiert, die eigenen Interessen hinter gesellschaftliche Interessen zu stellen. Extrovertiertheit wurde sozialen, aktiven und redengewandten Personen zugeschrieben.

Die gemeinsam genutzte Ressource bestand aus 400 Einheiten, von denen jeder Spieler pro Runde bis zu zehn Einheiten entnehmen konnte. 10 Prozent der nach einer Runde noch verbleibenden Einheiten wurden wieder zu der Ressource hinzugefügt. Nach den zwölf Runden bestimmte die Anzahl der Einheiten, die der jeweilige Teilnehmer sich aus der gemeinsamen Ressource genommen hatte, seine Chancen in einem Gewinnspiel. Das Spiel wurde anonym an Computerbildschirmen durchgeführt (Koole et al., 2001). Die Studie zeigt, dass emotionale Stabilität, Verantwortungsbewusstsein und Intelligenz nicht mit der individuellen Nutzung des Gemeinschaftsguts korrelieren. Menschen, die eine geringe Ausprägung von Verträglichkeit haben, und Menschen, die eine hohe Ausprägung von Extrovertiertheit aufweisen, tendieren eher dazu, das Gemeinschaftsgut übermäßig zu nutzen. Das Verhalten der Teilnehmer ist außerdem von dem Verhalten der anderen Gruppenmitglieder und dem Grad, zu dem das Gemeinschaftsgut bereits ausgebeutet wurde, abhängig. Die Ergebnisse bestätigen die Studie von van Lange/Kuhlman (1994), dass egoistischere Menschen dazu tendieren, eher nicht zum Wohle der Gemeinschaft zu kooperieren, wenn die eigenen Interessen und die gesellschaftlichen Interessen gegensätzlich zueinanderstehen (Koole et al., 2001).

3.3 Habgier und der Umgang mit Ressourcen: innovativ oder ausbeuterisch?

Die vorgestellten Ergebnisse verdeutlichen, dass Menschen verschiedene Ausprägungen von habsüchtigem Verhalten zeigen und dass verschiedene Faktoren Einfluss auf die gezeigte Habgier haben können. Menschen, die zu Habgier tendieren, wurden in dem Experiment von Koole et al. (2001) als Teilnehmer mit geringer Verträglichkeit eingeordnet und beobachtet. Aber wie viel Habgier ist rational?

Die Verhaltensweise eines unverzerrten rationalen Individuums, eines Homo oeconomicus, ist in dem Dilemma nicht eindeutig bestimmbar, da es auch in zukünftigen Durchgängen von der Ressource profitieren möchte. Das Spiel zeigt eindringlich die Problematik der langfristigen und nachhaltigen Nutzung begrenzter Ressourcen: Ist die Habgier des Einzelnen zu groß, vermindert sich nicht nur der Nutzen der gesamten Gemeinschaft, sondern auch der zukünftige eigene Nutzen wird reduziert. Die Habgier ist dabei nicht gekoppelt an tatsächliche Bedürfnisse, wodurch sich keine natürlichen Grenzen der Habgier ergeben beziehungsweise eine natürliche Sättigung des Bedürfnisses nach Besitz und Konsum ausbleibt.

Eine Metastudie zeigte, dass persönliche Kommunikation die Kooperation zwischen Spielern signifikant erhöhen kann (Sally, 1995). Mögliche Gründe dafür sind das sich verstärkende Gefühl einer Gruppenzugehörigkeit und die Moralisierung der anderen Spieler, also das Aufbauen eines sozialen Drucks, sich konform zu sozialen Normen zu verhalten (Cardenas, 2003).

Cash et al. (2003) konnten bestätigen, dass sowohl Unsicherheit über das Verhalten der anderen Teilnehmer als auch Unsicherheit über die tatsächliche Größe und Langlebigkeit der Ressource eine übermäßige Ausbeutung des Gemeinschaftsguts verstärken. Sie stellen die Hypothese auf, dass die übermäßige Nutzung auf drei Verzerrungen zurückzuführen sei: Optimismus, Imitation und Adaption. Wird die Ressource als wertvoll erkannt, schätzen Menschen die Wahrscheinlichkeit positiver Zukunftsszenarien generell zu optimistisch ein. Das lässt sich durch den sogenannten Optimismus-Bias erklären, demzufolge Menschen die Wahrscheinlichkeit, dass ihnen in der Zukunft Negatives geschieht – wie zum Beispiel ein Unfall oder eine Krankheit – systematisch

unterschätzen. Erkennen sie die Ressource als wertvoll an, gehört der Verlust der Ressource zu den möglichen negativen Ereignissen der Zukunft und wird von Individuen demnach unterschätzt. Die Verzerrung durch Imitation wird durch das psychologische Prinzip der sozialen Bewährtheit erklärt: Menschen versuchen, ihr eigenes Verhalten im sozialen Vergleich einzuordnen, und wählen das gezeigte Verhalten anderer Personen als Referenzpunkt. Sie beurteilen anhand dieses Referenzpunkts die Angemessenheit des eigenen Verhaltens. Mit der Verzerrung durch Imitation können Herdeneffekte erklärt werden: Das Verhalten anderer dient als Signal und das eigene Verhalten wird entsprechend der Masse angepasst. Gerade bei genereller Unsicherheit wird dem Verhalten anderer eine größere Bedeutung beigemessen, weshalb die Imitation das Potenzial hat, in einen Teufelskreis zu führen. Der Prozess der Adaption findet statt, wenn Menschen sich an soziale Normen anpassen (Cialdini, 2002, 151 ff.; Cash et al., 2003).

Die Konsequenzen der Verzerrung durch Optimismus, Imitation und Adaption werden durch Knappheit verstärkt. Denn Menschen schreiben Waren und Dienstleistungen mehr Wert zu, je knapper und unerreichbarer sie scheinen. Die Wahrnehmung der Knappheit verstärkt die Angst, in Zukunft Mangel zu erleiden, weshalb Menschen sich gegen diese Angst durch augenblicklichen Konsum oder Besitz absichern möchten (Cialdini, 2002, 293 ff.).

Viele Menschen sind risikoavers (Kühberger, 1998). Bei großer Unsicherheit über soziale Normen und Umweltfaktoren – etwa über die Langlebigkeit oder Ergiebigkeit einer Ressource – kann das Anhäufen möglichst vieler Besitztümer eine rationale Strategie sein, um sich gegen zukünftige Verluste abzusichern. Durch die Imitations- und Adaptionseffekte kann aus der Angst vor Verlust eine sich selbsterfüllende Prophezeiung werden – die Ressource neigt sich schneller als erwartet dem Ende zu und die Menschen fühlen sich in ihrem Streben nach Konsum und Besitz bestätigt.

Das Streben nach Konsum und Besitz kann jedoch auch positive Konsequenzen haben. Eine hohe Nachfrage nach immer mehr Konsum und Besitz hat die Macht, Innovationen voranzutreiben, indem immer bessere Produkte entwickelt werden müssen, die die vorhandene Ressource effizienter nutzen (Lai et al., 2014). Aus der begrenzten Ressource können so mehr Produkte

und Dienstleistungen respektive mehr Konsum und Besitz für die Käufer entstehen. Dass sich die Teilnehmer in den Experimenten eher zurückhalten, wenn sich die Ressource dem Ende zuneigt, zeigt, dass die Ressource als wertvoll eingeschätzt wird und Menschen sich der Folgen ihrer Entscheidungen bewusst werden. Befindet sich die Ressource in ihrem Endstadium, erhöht sich der soziale Druck auf die Teilnehmer. Die für den jeweiligen Teilnehmer entstehenden negativen Konsequenzen aus der Übernutzung des Gemeinschaftsguts werden sichtbarer und es wird immer rationaler, sich für den Erhalt der Ressource einzusetzen. Gerade in dieser Situation ist es denkbar, dass gemeinsame Initiativen für eine innovativere und nachhaltigere Nutzung der Ressource entstehen.

Ein Problem für die möglicherweise effizientere Nutzung von Ressourcen liegt in der sogenannten Zeitdiskontierung. Zeitdiskontierung bedeutet, dass Menschen kurzfristigen Konsum und Genuss dem Wohlbefinden aus der Erreichung langfristiger Ziele vorziehen. Wenn sich diese gegenseitig ausschließen, entwickeln sich irrationale Verhaltensweisen. Die Zeitdiskontierung kann dazu beitragen zu erklären, warum Menschen zu wenig für ihr Alter vorsorgen oder warum es ihnen schwerfällt, ihr Wunschgewicht zu erreichen. Auch im Kontext des Ressourcendilemmas kann die Zeitdiskontierung zum Teil erklären, warum begrenzte Ressourcen auch gegen den eigenen zukünftigen Wohlstand ausgebeutet werden (Baumol, 1952; Sen, 1961).

In der Realität ist ein solches Verhalten beispielsweise bezüglich der Klimaprobleme zu beobachten. Langfristige Klimaziele werden – wie im Pariser Klimaabkommen – ausgesprochen und gesetzt, haben aber eine geringe Erfolgswahrscheinlichkeit, da für ihre Erreichung kurzfristiger Konsum und Genuss aufgegeben werden müssten. Deutlich wird in diesem Kontext die Problematik intergenerationaler Gerechtigkeit: Der utilitaristische Ansatz diskutiert, inwieweit das Streben nach dem Glück der größten Zahl auch auf zukünftige Generationen anzuwenden ist. Wird ein Gemeinschaftsgut über mehrere Generationen genutzt, würde eine nachhaltige Strategie zum größtmöglichen Glück führen. Die zukünftigen Generationen profitieren von einer nachhaltigen Nutzungsstrategie, die direkten Erträge der Individuen zum aktuellen Zeitpunkt vermindern sich jedoch. Da das Wohlbefinden zukünftiger Generationen ein relativ abstraktes Konstrukt in weiter Zukunft ist,

diskontieren Individuen den Wert dieses Wohlbefindens der eigenen Nachkommen und nutzen die Ressource übermäßig (Singer, 1988).

Die psychologischen und soziologischen Erkenntnisse zum Umgang mit Ressourcen zeigen, dass es sowohl für innovative als auch für ausbeuterische Strategien Ansatzpunkte gibt. Die Nutzung begrenzter Ressourcen ist ein komplexer Bereich ohne eindeutig rationale Verhaltensweise. Im Gegensatz zu den anderen sechs Todsünden wüsste im Fall der Habgier auch ein Homo oeconomicus nicht, wie er seinen Nutzen maximieren sollte, da sein Ertrag in großem Maße vom Verhalten anderer abhängig wäre. Diese Abhängigkeit wird vielfach durch Emotionalisierung, etwa durch die Schaffung eines Wir-Gefühls oder durch den Aufbau von sozialem Druck, genutzt, um eine nachhaltige Nutzung durchzusetzen, die langfristig den Ertrag aller maximieren würde (Information und soziale Normen). Ein Homo oeconomicus würde allerdings nur auf Anreize wie höhere Preise reagieren (Incentives). Innovationen sind ein dritter Weg, um die Ressourcennutzung so effizient wie möglich zu gestalten.

In der Realität nehmen jedoch viele verschiedene Faktoren auf den Menschen Einfluss: Unsicherheit, Egoismus, Optimismus, Imitation, Adaption, Risikoaversion, Zeitdiskontierung und das Knappheitsprinzip sind einige Aspekte, die dazu führen, von der für die Allgemeinheit besten Strategie abzuweichen. Hier offenbart sich das Ressourcendilemma: Ein Individuum würde am meisten profitieren, wenn es selbst egoistisch handelt, aber alle anderen sich für das Gemeinwohl zurückhalten. Auf der anderen Seite verliert ein Individuum am meisten Ertrag, wenn es sich zum Wohle der Gemeinschaft zurückhält, während alle anderen das Gut rücksichtslos ausbeuten. Der Egoismus des Einzelnen kann so eine Abwärtsspirale der Ausbeutung auslösen. Um dies zu verhindern, müssen Maßnahmen auf gesellschaftlicher Ebene getroffen werden, die die Nutzung des Gutes regulieren und habsüchtiges Verhalten verhindern.

3.4 Höher, schneller, weiter?

Auch für Unternehmen sind die Erkenntnisse zu habsüchtigem Verhalten relevant. Zum einen sind Unternehmen Teil der Gesellschaft und haben einen großen Anteil am Verbrauch begrenzter natürlicher Ressourcen. Folglich tragen sie Verantwortung und müssen sich mit dem ethisch richtigen Verhalten bezüglich

dieser Ressourcen auseinandersetzen. Dies entspricht ihrer Ordnungsverantwortung (Enste, 2015). Für Unternehmen ist die Habgier zum anderen auch intern relevant: In Unternehmen gibt es ebenfalls begrenzte Ressourcen, um die die Mitarbeiter konkurrieren. Diese Ressourcen sind zum Beispiel das Budget, bestimmte Fähigkeiten oder physische Gegenstände, wie eine bestimmte technische Ausstattung. Auch für diese begrenzten Ressourcen gilt, dass sie von den Mitarbeitern möglichst nachhaltig eingesetzt werden sollten. Für Unternehmen zahlt es sich demnach aus, sich intern und extern mit dem nachhaltigen Umgang mit begrenzten Ressourcen auseinanderzusetzen. Sind Führungskräfte sich der Einflussfaktoren auf gieriges Verhalten bewusst, können sie gezielt intervenieren, um die Ausbeutung der begrenzten Ressourcen zu verhindern.

Die experimentelle Forschung kann Hinweise darauf geben, wie sich habsüchtiges Verhalten eindämmen lässt. In der Tierwelt werden Ressourcendilemmata vor allem mit Nötigung zu sozial erwünschtem Verhalten und Strafen bei Abweichung oder auch durch Bevorzugung der Verwandtschaft gelöst (Rankin et al., 2007). Beim Menschen gibt es weitere Möglichkeiten. Zur Verringerung der allgemeinen Unsicherheit bezüglich der langfristigen Verfügbarkeit der Ressourcen könnten auf gesellschaftlicher Ebene Informationskampagnen mit wissenschaftlichen Fakten zu Umweltbelastungen helfen. Im Dreiklang von Information, Incentivierung und Innovation ließe sich so der Klimawandel effektiv bekämpfen. Auf unternehmerischer Ebene können Transparenz über die tatsächlich verfügbare Kapazität von Ressourcen und ein Monitoring der aktuellen Nutzung Sicherheit und Orientierung schaffen. Die Unsicherheit über soziale Normen, also über das sozial erwünschte Verhalten, und das Prinzip der sozialen Bewährtheit verdeutlichen die Bedeutung von Vorbildern im gesellschaftlichen Alltag (Green et al., 2008). Durch selbst gesetzte Regeln auf individueller Ebene, CSR-Initiativen und unternehmensinterne Regeln auf unternehmerischer Ebene oder Gesetze und Regelungen und mit ihnen verbundene Sanktionen auf staatlicher Ebene kann Verhalten verändert werden. Auch Anreizsetzung durch Nudges kann gesellschaftlich erwünschtes Verhalten bewirken (Arno/Thomas, 2016). Dass habgieriges Verhalten in Laborexperimenten auch durch persönlichen Kontakt verringert wurde, verdeutlicht die Bedeutung einer gefühlten Gruppenidentität, um solidarisches, prosoziales Handeln zu motivieren. Teambuilding-Maßnahmen und kooperative Arbeitsformen können den Gruppenzusammenhalt in Unternehmen verstärken. Auch Vertrauen in

Politik, Wirtschaft und Mitmenschen korreliert positiv mit solidarischem Verhalten (Enste/Suling, 2020). Auf unternehmerischer und gesellschaftlicher Ebene sind Initiativen für eine effektivere und effizientere Ressourcennutzung sinnvoll, wie sie Unternehmensverbände bereits vorantreiben. Um die Zeitdiskontierung zu überwinden, können Erträge in der Zukunft als wertvoller erscheinen, wenn diese durch Visualisierungen als Arbeitsmethode konkreter erlebbar werden – also zum Beispiel die neue Lebenssituation prototypisch durch Modelle, Experimente oder Workshopmethoden erfahrbar gemacht wird.

So komplex das Problem der begrenzten Ressourcen, so komplex sind auch die möglichen Ansatzpunkte für Unternehmen und Gesellschaft. Die Habgier im Kontext begrenzter Ressourcen thematisiert jedoch vor allem materielle Ressourcen. Merkmal dieser ist, dass sie von den Menschen aufgebraucht werden und nach deren Verbrauch nicht mehr für andere verfügbar sind (zum Beispiel Konsumgüter oder fossile Brennstoffe). Immaterielle Ressourcen wie Status, Anerkennung oder die berufliche Karriere hingegen gewinnen ihren Wert erst im sozialen Vergleich und werden nicht zum Gebrauch, sondern zum Besitz erworben. Die Begrenztheit der Ressource liegt hier nicht in absoluten Zahlen, die Ressource ist vielmehr relativ begrenzt: Das Streben nach Anerkennung beispielsweise impliziert, dass der Mensch anerkannter als andere sein möchte. Das Streben nach einer beruflichen Karriere impliziert, dass der Mensch mehr Stufen der Karriereleiter erklimmen möchte als die meisten seiner Kolleginnen und Kollegen. Nur eine begrenzte Anzahl an Personen kann diese immateriellen Ressourcen („Positionsgüter“) erlangen. Zu den „oberen 10.000“ können eben nur maximal 10.000 Personen gehören. Auch Reichtum kann in diese Kategorie begrenzter immaterieller Ressourcen eingeordnet werden. Die Beurteilung darüber, wer in einer Gesellschaft reich ist, definiert sich nämlich nicht über den absoluten Wert – es ist der relative Bezug zu dem Rest der Gesellschaft, der den Reichtum definiert. Der absolute Geldwert kann sich dabei von Land zu Land unterscheiden (vgl. www.arm-und-reich.de).

Von Arthur Schopenhauer (1851, 42) stammt folgender Ausspruch: „Der Reichtum gleicht dem Seewasser: Je mehr man davon trinkt, desto durstiger wird man.“ Das Zitat betont die Unstillbarkeit des Verlangens und der Begierde nach der immateriellen Ressource. Die Unstillbarkeit ist auf das Prinzip des sozialen Vergleichs zurückzuführen: Solange es eine Person gibt, die nach der

eigenen Einschätzung „mehr“ hat – mehr Reichtum, mehr Status, mehr Anerkennung, mehr Erfolg im Beruf oder im Privatleben –, findet sozialer Vergleich statt und der Mensch entwickelt aus Habgier auch Neid. Beide hängen somit eng zusammen, denn durch den ständigen Vergleich wird das Verlangen nach mehr Besitz unstillbar.

Die Gier kann demnach zwischen Gier nach Verbrauchsgütern und Besitztümern beziehungsweise nach begrenzten materiellen und immateriellen Ressourcen differenziert werden. Die Gier nach Besitztümern kann durch konstruktiven Neid Ambitionen und Ehrgeiz fördern und die Menschen zu außergewöhnlicher Leistung anspornen, kreierte dabei allerdings immer auch Verlierer, wenn es sich um Nullsummenspiele handelt – der Gewinn des einen ist der Verlust des anderen. Bei materiellen Ressourcen kann – wie bereits in Kapitel 1 beschrieben – konstruktiver Neid zu Fortschritt beitragen und Innovationen vorantreiben. Die Gier nach Erfolgserlebnissen, die zum Beispiel durch Macht, Einfluss, Bedeutung, Status oder Leistung entstehen können, kann demnach für Unternehmen und Gesellschaften förderlich sein, solange destruktiver Neid vermieden wird.

Die Gier nach begrenzten Ressourcen muss also nicht automatisch deren Ausbeutung bedeuten. Unternehmen und Politik können Maßnahmen ergreifen, um die Ausbeutung begrenzter materieller Ressourcen zu verhindern. Führungskräfte können in ihren Betrieben eine Personalpolitik gestalten, die die Gier nach begrenzten immateriellen Ressourcen zur Mitarbeiterförderung nutzt.

3.5 „The world is running on Greed“: Ist Gier gut?

Die Habgier ist eine Triebkraft des Menschen, die unseren Urahnen dabei half, im Kampf um begrenzte Ressourcen zu überleben. Zur Beurteilung der Habgier ist zwischen den verschiedenen Arten begrenzter Ressourcen zu unterscheiden: Die begrenzten materiellen Ressourcen können von Individuen so ausgebeutet werden, dass sie für die Gemeinschaft langfristig nicht mehr zugänglich sind; sie werden dann von Einzelnen zu ihrem Vorteil und zum Nachteil der Allgemeinheit ausgebeutet. Immaterielle Ressourcen – wie Anerkennung, Macht und Reichtum – sind ebenfalls begrenzt, da sie nur im sozialen Vergleich Wertigkeit bekommen, sie werden aber nicht verbraucht. Schafft es eine Person

im Laufe ihres Lebens, besonders viel Anerkennung zu erlangen, vermindert sich dadurch nicht die Gesamtausstattung der Ressource in der Gesellschaft, da die Ressource sich nicht verbraucht. Aber es gibt in jeder Gruppe Verlierer, die keine oder weniger Anerkennung bekommen, weshalb sichergestellt werden muss, dass die Ausgangsbedingungen fair gewesen sind. Mit anderen Worten: Chancengerechtigkeit muss sichergestellt werden.

Während die Kraft der Habgier nach materiellen Ressourcen in Form einer starken Nachfrage darin liegt, wirtschaftliches Wachstum zu treiben und möglicherweise eine effizientere Ressourcennutzung zu fördern, liegt ihre Gefahr in der irreversiblen Ausbeutung der Ressourcen zum Nachteil aller. Die Forschung verdeutlicht die Komplexität einer gemeinschaftlichen materiellen Ressource und dementsprechend auch die Notwendigkeit einer gesamtgesellschaftlichen Regelung ihrer Nutzung. Sie zeigt Möglichkeiten auf, wie mit den hinter Habgier liegenden urmenschlichen Wesenszügen – zum Beispiel Risikoaversion und Sicherheitsbedürfnis – umgegangen werden kann, um die Nutzung des Gemeinschaftsguts in nachhaltigere Bahnen zu lenken. Dies kann durch konkrete Regeln und Gesetze, Nudges oder sozialen Druck geschehen. Außerdem können gezielte Maßnahmen ergriffen werden, die die Solidarität der Menschen fördern sollen. Nicht zuletzt die gesamte Klimadebatte dreht sich, da der Klimaschutz ein öffentliches Gut ist, darum.

Die Gier nach immateriellen Ressourcen hingegen kann Ambitionen und Ehrgeiz fördern und Mitarbeiter und Kunden zur Verbesserung ihrer eigenen Positionen motivieren. Der ständige soziale Vergleich führt dazu, dass die Menschen sich durch ihre Gier nach Erfolgserlebnissen in einen permanenten Prozess der Verbesserung begeben und Fortschritt anstreben. Der soziale Vergleich kann dann zu einer persönlichen Weiterentwicklung motivieren. Von dieser Weiterentwicklung, dem lebenslangen Lernen, kann dann auch auf unternehmerischer und auf gesellschaftlicher Ebene durch Fortschritt und Innovation profitiert werden. Die Gier ist demnach nicht ausschließlich gut oder schlecht. Sie beruht auf menschlichen Instinkten, denen im Fall begrenzter materieller Ressourcen durch Maßnahmen und Interventionen begegnet werden kann. Führt die Gier jedoch zu Motivation und dementsprechend zu Erfolgserlebnissen, kann sie gleichzeitig die individuelle Zufriedenheit und den gesellschaftlichen Fortschritt fördern – die Gier wird gut.

4 Wollust: der Mensch als soziales Wesen

*„Wer gern in Freuden lebt, wird Mangel haben;
und wer Wein und Salböl liebt, wird nicht reich.“
Sprüche 21,17, LU*

*„Sie werden essen und nicht satt werden, Hurerei treiben
und sich nicht mehren, weil sie den Herrn verlassen haben,
um festzuhalten an Hurerei.“
Hosea 4,10-11, LU*

Wollust ist der Wunsch, das Bedürfnis oder das Verlangen, Sexualpartner zu finden oder an sexuellen Aktivitäten teilzunehmen, und damit der „psychologische Vorläufer von Sex und Selbstbefriedigung“ (Laham, 2013, 44). Ausschlaggebend für die Definition ist weder die Häufigkeit noch die Intensität. Lust und sexuelle Begierde können synonym zu Wollust verwendet werden. Es ist ein temporärer Gefühlszustand, der – im Gegensatz zur Liebe – nicht an langfristige Bindungen und Ziele gebunden ist (Förster et al., 2010, 4; Aron/ Aron, 1986).

Die Lust wird als Laster schon in der Bibel beschrieben; sie wird sogar in zwei der zehn Gebote gebrandmarkt. Das sechste Gebot warnt vor dem Ehebruch, das zehnte Gebot vor dem Begehren der Frau des Nächsten – in beiden Fällen ist sexuelle Begierde der Anlass für sündhaftes Verhalten. Jesus zufolge begeht jeder, der eine Frau lustvoll anschaut, bereits Ehebruch im Herzen (Matthäus 5,28). Dennoch sind auch in der Bibel relevante religiöse Personen nicht frei von sexueller Begierde außerhalb der Ehe: Jakobs zwölf Kinder wurden mit vier Frauen gezeugt, König David lebte mit einem Harem und selbst Abraham zeugte mit einer Magd Nachkommen (1. Mose 16,1-16). Schon hier wird der Konflikt deutlich zwischen der Notwendigkeit der Wollust für das Überleben der Menschheit beziehungsweise den Fortbestand einer Familie auf der einen und der Gefährdung des friedlichen Zusammenlebens der Menschen auf der

anderen Seite. Mit verschiedenen Institutionen wie der Ehe und der Monogamie sollte der Konflikt gelöst werden, aber zugleich auch mit der Verurteilung der Wollust als eine der sieben Todsünden.

4.1 Evolutionspsychologische und soziologische Erklärungen für den Sexualtrieb und geschlechtsspezifische Unterschiede

In der Evolutionspsychologie wird der Sexualtrieb als „ultimate“, also grundlegende Voraussetzung für die Fortpflanzung unserer Vorfahren und uns Menschen heute beschrieben. Menschen, die einen besonders ausgeprägten Sexualtrieb hatten und viele Nachkommen zeugten, hatten angesichts der hohen Kindersterblichkeitsrate eine größere Chance, dass zumindest einer ihrer Nachkommen ein zeugungsfähiges Alter erreichte und sich wiederum selbst fortpflanzte. Der starke Sexualtrieb vererbte sich somit (Fetchenhauer, 2018, 9 ff.; 456).

Charles Darwin (1859), Begründer der Evolutionstheorie, prägte den Begriff der sexuellen Selektion: Um die Überlebenschancen der eigenen Nachfahren zu verbessern, suchten Menschen nach Sexualpartnern mit möglichst guter genetischer Ausstattung. Um diese Sexualpartner konkurrieren Individuen, indem sie bestimmte Verhaltensweisen zeigen, die ihre Attraktivität steigern sollen. Führt das zum Erfolg, vererben sich deren Eigenschaften und festigen sich Verhaltensweisen, die die Attraktivität gegenüber potenziellen Fortpflanzungspartnern steigern und damit wiederum die Chance auf Nachkommen verbessern. Die sexuelle Selektion erklärt damit unter anderem das Streben nach einem hohen sozialen Status, da auch dieser möglichen Sexualpartnern eine „gute Partie“ signalisiert (Fetchenhauer, 2018, 22 f.; 456).

Evolutionspsychologen untersuchen im Kontext sexueller Selektion auch geschlechtsspezifische Unterschiede. Dabei geht es darum, grundlegende evolutionsbiologische Erklärungen für Verhalten zu finden. In keiner Weise soll damit Verhalten normativ gerechtfertigt werden. Dies sei hier besonders im Hinblick auf aktuelle Debatten um Geschlechtergerechtigkeit betont. Nur weil die Evolutionspsychologie versucht, Verhalten mit Bezug auf die Evolution zu erklären, bedeutet das nicht, dass ein bestimmtes Verhalten gut oder

richtig ist. Evolutionär zeigt sich, dass Frauen im Konkurrenzkampf um Sexualpartner vor allem versuchten, ihre Attraktivität zu steigern; die männlichen Vorfahren konzentrierten sich hingegen vor allem auf die Eliminierung der männlichen Konkurrenz (Puts, 2016). Damit erklären Evolutionspsychologen die bis heute bei Männern vorliegende Tendenz zu Wettbewerb, Durchsetzungsfähigkeit, Aggressivität, Risikobereitschaft und Selbstüberschätzung, da Männer der Theorie nach Wege suchen, um sich im direkten Wettstreit von ihren männlichen Kollegen abzuheben und aus der Masse hervorzustechen. Frauen hingegen versuchten, ihre eigene Attraktivität durch Empathie und Fürsorge zu steigern.

Die traditionelle Rollenverteilung eines arbeitenden Mannes und einer Frau, die sich um die Kinder kümmert, lässt sich mit dieser Theorie erklären (nicht rechtfertigen!): Während Männer für die Eliminierung ihrer Konkurrenz eine körperliche Überlegenheit entwickelten, die zu damaliger Zeit ein Erfolgsfaktor für die meisten Tätigkeiten war, spürten Frauen die körperliche Belastung ihrer erfolgreichen Fortpflanzungsbestrebungen in Form von Schwangerschaften, der Kinderbetreuung und dem Stillen ihrer Kinder. Frauen konzentrierten sich in der Folge auf Tätigkeiten im Haushalt und übten weniger Erwerbsarbeit aus. Paare, die in dieser traditionellen Rollenverteilung lebten, nutzten ihre vorhandenen physischen Ressourcen demnach effizient und waren deshalb relativ erfolgreicher als gleichberechtigte Paare. Da jedoch auf dem heutigen Arbeitsmarkt die körperliche Überlegenheit nur noch in seltenen Fällen ausschlaggebend für den beruflichen Erfolg ist und auch die körperliche Belastung von Müttern sich durch einen generellen Rückgang der Geburtenzahl, moderne Medizin, Babynahrung und Kinderbetreuungsangebote zumindest verringert hat, sind Paare in traditionellen Rollenverteilungen heute nicht mehr zwangsläufig erfolgreicher. Die Anpassung an diese neuen Strukturen wird unter anderem vom Status-quo-Bias, der menschlichen Tendenz zum Verharren in Gewohnheiten, verzögert.

Allerdings zeigt sich, dass Männer wenig Anreize haben, von traditionellen Rollenmustern abzuweichen, da sie ihre berufliche Position durch gestiegene Konkurrenz verschlechtern würden. Durch schlechtere Chancen auf beruflichen Erfolg würden sich auch ihre Chancen auf einen hohen sozialen Status verschlechtern und damit wiederum ihre Chance, potenzielle Sexualpartner

zu beeindrucken (Fetchenhauer, 2018, 220 ff.). Da die Evolutionspsychologie davon ausgeht, dass sich evolutionär entwickelte Eigenschaften und Verhaltensweisen nur sehr langsam an veränderte Rahmenbedingungen anpassen, ist die automatische Verbindung zwischen Situation, Emotion und Handlung heutzutage unpassend und beinhaltet das Risiko, nicht die heute angemessene Reaktion zu zeigen (Cialdini, 2002, 21 ff.). Dies gilt zum Beispiel für unsere Lust auf Fett und Zucker, aber auch für das Beharren auf tradierten Rollenmustern.

Soziologische Theorien integrieren den Sexualtrieb des Menschen in antriebsorientierte Konzepte, um vom Sexualtrieb gesteuertes Verhalten zu erklären. Eine Weiterentwicklung der Triebreduktionstheorie durch Spence (1960) geht davon aus, dass die Reaktionsstärke des menschlichen Verhaltens durch folgende Formel zu erklären ist: $R = H \cdot (D + K)$.

R gibt dabei die Reaktionsstärke an, die sich ergibt aus der Habitstärke H, also wie stark ein Verhalten bereits als Gewohnheit etabliert ist, multipliziert mit der Summe aus der Triebstärke D und der Anreizkomponente K. Im Gegensatz zur multiplikativen Theorie können in dieser additiven Theorie Antriebe und Anreize unabhängig voneinander das menschliche Verhalten beeinflussen. Beispielsweise könnte eine sexuelle Handlung durch die Stärke der Gewohnheit in Verbindung mit der Stärke des Anreizes, zum Beispiel der Kontakt mit möglichen Sexualpartnern, und/oder der Stärke des biologischen Triebes motiviert werden (Fischer/Wiswede, 2009, 104 f.).

Die soziologische Theorie der Triebreduktion kann zur Erklärung beitragen, inwiefern sich der biologische Sexualtrieb in tatsächlichen Verhaltensweisen widerspiegelt und in Verbindung welcher Faktoren er das Verhalten des Menschen beeinflusst. Evolutionspsychologie und Soziologie liefern Begründungen für die Existenz von Wollust und für den Sexualtrieb und dessen Ausprägung. Diese Theorien zeigen auch Ansatzpunkte, wie sexuell motiviertes Verhalten gesteuert werden kann: Wird der biologische Sexualtrieb als gegeben angesehen, kann das tatsächlich gezeigte Verhalten durch Gewohnheiten und durch das situative Umfeld beeinflusst werden. Hier setzt dann auch die Verhaltensökonomik an, die nicht die Wollust selbst als schlecht erachtet, sondern einen Weg sucht, diese grundsätzlich hilfreiche und notwendige Motivation

so zu steuern, dass negative Effekte auf die Gesellschaft ausbleiben. Das Gebot der Monogamie ist und war eine starke Intervention, um Wettbewerb und Konkurrenzkampf zu vermindern, den Schwächeren zu schützen und so zum sozialen Frieden beizutragen. Die Verhaltensökonomik sucht stattdessen nach sanfteren Wegen.

4.2 Hot & Cold State: der Einfluss sexueller Erregung auf Risikoverhalten und Moral

Um den Einfluss des Sexualtriebs auf die persönlichen Einstellungen und Entscheidungen von Menschen zu beobachten, untersuchten Ariely/Loewenstein (2006) in einem Experiment mit männlichen Studenten der Berkeley-Universität in Kalifornien, inwieweit sexuelle Erregung zu unterschiedlichen Präferenzen und Handlungsoptionen führt. Dafür mussten die Probanden Fragen zu sexuellen Präferenzen, moralischen Entscheidungen und Risikobereitschaft beantworten – zunächst im sogenannten Cold State und zu einem späteren Zeitpunkt im Hot State sexueller Erregung. Die Studenten sollten sich im Cold State vorstellen, sie seien erregt, und die Antworten wurden dann mit den Antworten verglichen, die sie im Hot State gaben. Die Fragen wurden mit „nein“, „möglicherweise“ und „ja“ auf einer Skala von 0 bis 100 beantwortet (Ariely/Loewenstein, 2006, 89 ff.).

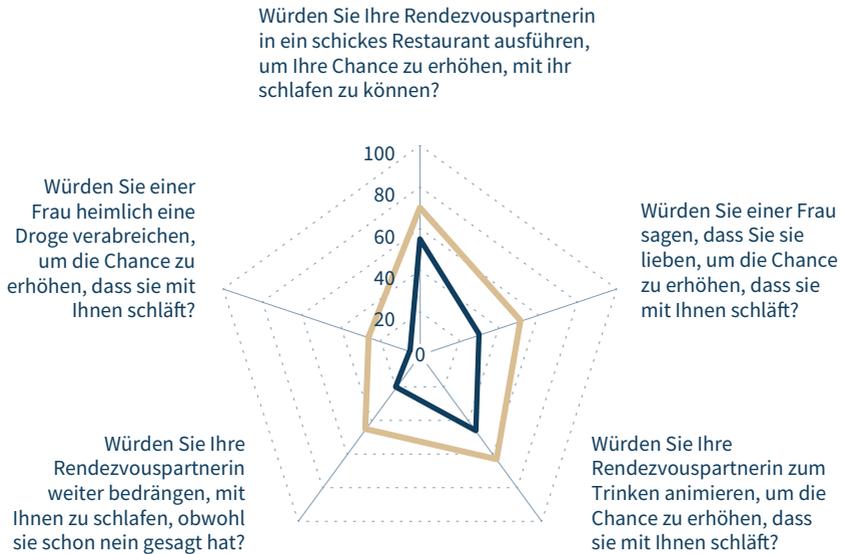
Abbildung 4 stellt die Ergebnisse bezüglich ausgewählter Fragen zusammen: Die männlichen Studenten lassen sich im Zustand sexueller Erregung deutlich häufiger auf die befragten sexuellen Praktiken ein und würden eher unmoralische und risikoreiche Entscheidungen treffen, als sie es im Cold State angegeben hatten. Die erregten Teilnehmer neigten im Hot State beispielsweise um 136 Prozent öfter zu unmoralischen Entscheidungen als im Cold State. Unter Berücksichtigung dessen, dass sich die Teilnehmer im Cold State vorstellten, erregt zu sein, macht das Experiment deutlich, dass sich das durch starke Emotionen geprägte Verhalten von Menschen erheblich von ihren Erwartungen über sich selbst unterscheidet. Menschen können ihr Verhalten demnach schlecht vorhersehen. Die Teilnehmer würden sich im Hot State nicht nur anders als im Cold State verhalten, sie sind sich dessen außerdem nicht bewusst – die Teilnehmer unterschätzten die Auswirkungen, die die Erregung auf sie haben würde (Ariely/Loewenstein, 2006, 91 ff.).

Moral im Hot und im Cold State

Abbildung 4

Antworten männlicher Studenten je nach Zustand ihrer sexuellen Erregung, Durchschnittswerte auf einer Skala von 0 (nein) bis 100 (ja)

■ Cold State ■ Hot State



Daten: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/XPLzKx9SnAFqdCn>

Quelle: Ariely/Loewenstein, 2006, 94

Ariely/Loewenstein (2006, 95) stellten fest, dass sexuelle Erregung den Fokus der Teilnehmer auf ein bestimmtes Ziel – beispielsweise die Bedürfnisbefriedigung – erhöht (Tunnelblick) und deren Motivation steigert, dieses zu erreichen. Moral oder auch Sicherheit verlieren dann im Vergleich zu sexueller Befriedigung an Wertigkeit. Sie vermuten, dass dies auch für andere Gefühle wie Wut, Hunger oder Eifersucht gilt und dass diese Emotionen Menschen ebenfalls in einen Zustand mit Tunnelblick bringen können. Demnach ließen sich die Erkenntnisse über die Konsequenzen sexueller Begierde für menschliche Verhaltensweisen – beispielsweise in Bezug auf das Außer-Acht-Lassen von Sicherheitsaspekten oder moralischen Bedenken – auch auf andere Emotionen übertragen. Grundlage ihrer Vermutung ist, dass der Sexualtrieb – wie viele andere Emotionen – Verhaltensweisen hervorruft, die sich aus evolutions-

psychologischer Perspektive als nutzenmaximierend erwiesen haben. Der Sexualtrieb übernimmt eine evolutionspsychologische Funktion, indem er nutzenmaximierende Verhaltensweisen automatisiert und damit menschliche Ressourcen wie Zeit und Energie spart: Bestimmte Situationen fördern bestimmte Emotionen, die wiederum automatisch bestimmte Verhaltensweisen des Menschen hervorrufen (Cialdini, 2002, 21 ff.).

Ariely/Loewenstein (2006, 95 ff.) schließen daraus, dass Strategien für den Umgang mit Emotionen gefunden werden müssen und bloßes Vertrauen in die eigene Selbsteinschätzung und den eigenen Verstand nicht ausreicht. Möchte man beispielsweise Teenagerschwangerschaften vermeiden, ist es ratsamer, Jugendliche mit Kondomen auszustatten, als auf ihre Fähigkeit zu vertrauen, sich dem Geschlechtsverkehr zu entziehen. Generell überschätzen Menschen ihre Selbstkontrollfähigkeit in emotionalen Situationen. Sicherheitsvorkehrungen könnten Menschen vor Entscheidungen bewahren, die sie im Hot State treffen und im Cold State bereuen (Ariely/Loewenstein, 2006, 95 ff.). Das Widerrufsrecht bei „Haustürgeschäften“ ist dafür das bekannteste Beispiel.

4.3 Die Auswirkungen der Sexualität: Wie Lust den Alltag bestimmt

Die Evolutionspsychologie kann zur Erklärung des im Menschen verankerten Sexualtriebs beitragen und die sozialpsychologische Theorie der Triebreduktion erklärt die Wirkungskraft der sexuellen Begierde für das tatsächlich gezeigte Verhalten. Das Experiment von Ariely/Loewenstein (2006) zeigt, dass der Sexualtrieb auch heutzutage eine große Rolle spielt und das Verhalten bezüglich sexueller Präferenzen, Risikoaversion und Moral beeinflusst. Das Experiment gibt Hinweise darauf, dass dies unbewusst geschieht und Menschen sich der Auswirkungen, die Triebe auf ihr Verhalten haben, nicht (immer) bewusst sind. Besonders unter Berücksichtigung dieser unbewussten emotionalen Verzerrung und der daraus resultierenden fehlerhaften Selbsteinschätzung scheint es von großer Bedeutung, die Auswirkungen, die sexuelle Begierde auf das menschliche Verhalten haben kann, näher zu betrachten.

Besonders relevant für die Auswirkungen von Erregungszuständen auf das menschliche Verhalten und daraus entstehende Implikationen ist das

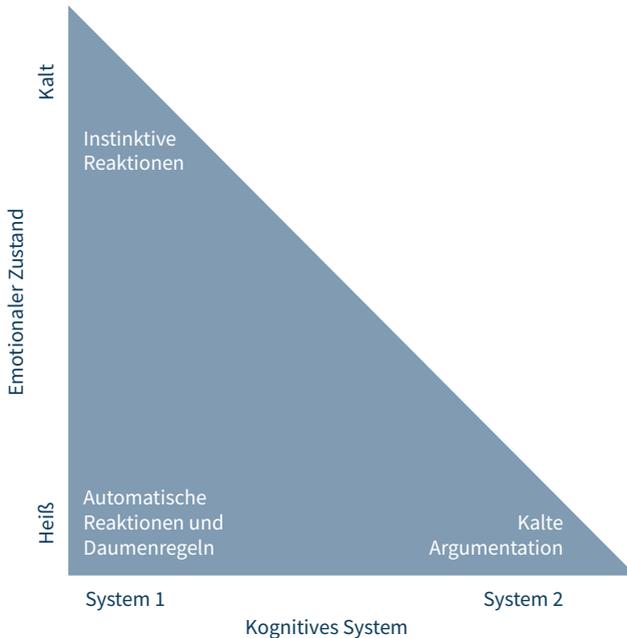
Assoziationsprinzip. Es besagt, dass die reine Assoziation einer Situation mit bestimmten Emotionen das Verhalten von Menschen beeinflussen kann. Assoziieren beispielsweise heterosexuelle Männer mit Frauen mögliche Sexualpartnerinnen, reicht schon die Assoziation aus, dass heterosexuelle Männer in Gegenwart von Frauen zu einem anderen Verhalten tendieren als ohne die sexuelle Assoziation. Für das Assoziationsprinzip irrelevant ist, ob die Situation tatsächlich die Emotion hervorruft, beispielsweise der heterosexuelle Mann die Frau attraktiv findet – die reine Assoziation zu seinem Sexualtrieb und dem damit verbundenen evolutionären Bedürfnis, sich als potenziellen Sexualpartner möglichst vorteilhaft zu präsentieren, reicht für eine Verhaltensänderung aus (Cialdini, 2002, 234 ff.).

Das Assoziationsprinzip erweitert demnach den situativen Spielraum, in welchem der Sexualtrieb menschliches Verhalten prägt. Jede Situation der sozialen Interaktion könnte durch den Sexualtrieb bestimmt werden und eine veränderte Gruppendynamik hervorrufen. Die Theorie der sexuellen Selektion gibt auch Hinweise darauf, inwiefern das Verhalten beeinflusst wird. In Momenten sexueller Erregung neigen Frauen generell zu Hilfsbereitschaft. Männer tendieren – ganz dem Stereotyp entsprechend – eher zu Unterstützung, wenn sie die Rolle eines heldenhaften Retters einnehmen können, da sie sich davon weibliche Bewunderung versprechen (Griskevicius et al., 2007). Der Versuch, sich möglichst positiv vor möglichen Sexualpartnern darzustellen, führt auch zu Unterschieden in der gezeigten Konformität von Menschen. Versprechen sich Männer davon Prestige, Heldenmut oder Führungsqualitäten, tendieren sie, wenn sie zuvor mit sexuellen Inhalten konfrontiert wurden, eher zur Betonung ihrer Individualität, was durch die situative Beurteilung als prosoziales Verhalten interpretiert werden kann. Frauen verhalten sich dagegen eher konform und betonen ihre Verträglichkeit (Griskevicius et al., 2006).

Die Auswirkungen des Sexualtriebs sollten differenziert betrachtet werden. Während die sexuelle Selektion und das Assoziationsprinzip davon ausgehen, dass Emotionen das menschliche Verhalten beeinflussen und durchaus positive Verhaltensweisen motivieren können, zeigt das Experiment von Ariely/Loewenstein (2006), wie der Sexualtrieb negative und irrationale Verhaltensweisen nach sich ziehen kann. Wenn Emotionen das Handeln dominieren und Menschen sich dadurch im Hot State befinden, in welchem sie Moral und

Das Hot-Cold-Entscheidungs-dreieck

Abbildung 5



Quelle: Yang et al., 2012, 459

Risiko für ihre Entscheidungen nicht mehr berücksichtigen und sich in einem Tunnelblick auf die Bedürfnisbefriedigung fokussieren, ziehen diese emotionalen Verzerrungen negative Konsequenzen nach sich – vor allem auch für andere.

Zur Beurteilung der Auswirkungen von im Hot State getroffenen Entscheidungen kann das Hot-Cold-Entscheidungs-dreieck von Yang et al. (2012) berücksichtigt werden (Abbildung 5). Es verdeutlicht, dass der emotionale Zustand eines Hot State gemeinsam mit dem kognitiven System 1 auftritt. Das System 1 funktioniert nach der Theorie von Kahneman (1988) schneller und unbewusster als das System 2 und basiert auf Intuitionen und Emotionen. Denkprozesse im System 2 hingegen sind von Reflexion, tiefgehenden Analysen und Abwägungen geprägt. Diese werden jedoch von den starken Emotionen im Hot State verhindert. Yang et al. (2012, 458 ff.) vermuten, dass durch eine bewusste

Aktivierung des Systems 2 die Wahrscheinlichkeit eines Hot State verringert werden kann, indem tiefergehende Analysen und rationale Abwägungen stattfinden, bevor eine stark emotionale Situation eintritt.

Wenn der Sexualtrieb dominiert, ist der Mensch auf die Gegenwart fokussiert. Ein auf die Gegenwart fixiertes Denken wiederum fördert sogenanntes lokales Denken, welches mit konkreten, detaillierten und analytischen Denkprozessen in Abgrenzung zu globalem Denken mit abstrakten und holistischen Denkprozessen assoziiert wird (Liberman/Trope, 1998; Förster et al., 2010). Der Fokus auf die Gegenwart führt jedoch auch dazu, dass Menschen augenblickliche Bedürfnisbefriedigung überschätzen und zukünftiges Wohlbefinden aus dem Verzicht auf risikoreiche Handlungen unterschätzen. Dieses Phänomen wird auch mit dem Begriff der Zeitdiskontierung belegt, der bereits im Zusammenhang mit Habgier (Kapitel 3) zur Erklärung von Ressourcenverschwendung beitragen konnte und im Kontext der Völlerei (Kapitel 2) die fehlende Durchsetzungskraft guter Vorsätze begründen kann. Ein Beispiel für Zeitdiskontierung im Zusammenhang mit Wollust ist, dass Menschen das augenblickliche Wohlbefinden aus der Befriedigung ihrer sexuellen Begierde überschätzen und den Wert des zukünftigen Wohlbefindens aus einem Verzicht auf ungeschützten Geschlechtsverkehr diskontieren – sie riskieren gesundheitliche Probleme oder ungewollte Schwangerschaften, um dem Bedürfnis der sexuellen Befriedigung nachzugeben.

4.4 Sex sells? Bedeutung der Lust für Marketing, Personalentwicklung und das Design von Rahmenbedingungen

Die Evolutionspsychologie, die Soziologie und das Experiment von Ariely/Loewenstein (2006) liefern einige Hinweise dazu, wie sich der Sexualtrieb auf menschliches Verhalten auswirkt. Wie in vielen der bereits besprochenen Todsünden können auch die Auswirkungen der Wollust auf menschliches Verhalten nicht per se als positiv oder negativ bewertet werden. Auch ihre Ausprägung befindet sich auf einer breiten Skala: In geringer Stärke nimmt die Wollust Einfluss auf das Verhalten des Menschen und motiviert ein die eigene Attraktivität steigerndes Verhalten; ist die Wollust jedoch sehr stark ausgeprägt, führt sie zu einer Vernachlässigung von moralischen Aspekten und Sicherheitsmaßnahmen, bis hin zu sexueller Nötigung und sexuellem Missbrauch.

Aus der Theorie der sexuellen Selektion, die von einer teilweisen Beeinflussung des Verhaltens durch Wollust ausgeht, lassen sich auch Implikationen für Marketingstrategien ableiten. Beispielsweise schließen Griskevicius et al. (2006) aus den unterschiedlichen geschlechtsspezifischen Tendenzen bezüglich Konformität Rückschlüsse auf mögliche Marketingschwerpunkte: Während wegen der tendenziell geringeren Konformität von Männern deren Individualität und Einzigartigkeit betont werden sollte, könnten Marketingstrategien für an weibliche Kunden adressierte Produkte deren Wunsch nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe und Konformität unterstreichen (Griskevicius et al., 2006). Dies lässt sich auf weitere besprochene geschlechtsspezifische Tendenzen erweitern: Während Kundinnen der Theorie der sexuellen Selektion nach durch die Betonung von Empathie und Fürsorglichkeit angesprochen werden könnten, ließen sich Produkte für Männer mit einem Schwerpunkt auf Ehrgeiz, Heldenhaftigkeit, Wettbewerbsgeist und Durchsetzungsvermögen bewerben. Solche Marketingstrategien, die auf tradierten Mustern basieren, stehen in der Genderforschung in der Kritik, werden analysiert und es wird nach Wegen gesucht, diese zu überwinden.

Auch der Versuch der klassischen Konditionierung findet in manchen Marketingstrategien Ausdruck. In der Theorie der klassischen Konditionierung wird ein positiver Stimulus mit einem zunächst neutralen Stimulus gepaart, sodass der Mensch auch mit dem neutralen Stimulus eine positive Reaktion assoziiert. Dadurch geprägte Marketingstrategien erhoffen sich, dass den Sexualtrieb ansprechende Inhalte die Einstellungen der potenziellen Konsumenten gegenüber dem Produkt positiv beeinflussen. Tatsächlich zeigt sich jedoch, dass Marketingstrategien nach dieser „Sex-Sells“-Hypothese die Konsumenten der Werbung eher ablenken – sie erinnerten sich nach einiger Zeit seltener an das Produkt als Konsumenten von neutralerer Werbung (Lull/Bushman, 2015; Bushman, 2005).

Die geschlechtsspezifischen Unterschiede, die sich aus dem Sexualtrieb ergeben, sind nicht nur für marketingspezifische Überlegungen in Form der Kundenansprache relevant. Auch für die Mitarbeiterführung können daraus Schlüsse abgeleitet werden. Die evolutionspsychologischen Befunde zu geschlechtsspezifischen Unterschieden tragen zum Beispiel zur Erklärung verschiedener beruflicher Motivationen bei: Männer könnten demnach ein

stärkeres Bedürfnis nach sozialem Status und Prestige verspüren und eher dazu neigen, offensiv nach beruflichem Aufstieg zu streben. Ihren Kolleginnen könnte die stärkere Tendenz zu Konformität und Umgänglichkeit hingegen im beruflichen Wettbewerb eher im Wege stehen, obwohl diese Verhaltensweisen für die Zusammenarbeit in Teams von Vorteil sind. Führungskräfte, denen diese geschlechtsspezifischen Unterschiede bewusst sind, könnten ihren Fokus in der Evaluation der Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter verstärkt auf gezeigte Verhaltensweisen und Leistungen lenken und selbstbewusste Leistungs- und Motivationsbekundungen geschlechtsspezifisch interpretieren (Griskevicius et al., 2006; Buser et al., 2014).

Das Experiment „Cold State versus Hot State“ zeigt, inwieweit der Sexualtrieb und andere Emotionen das Potenzial haben, Moral und Sicherheitsbedenken in den Hintergrund zu stellen, und Menschen sich, von ihren Emotionen getrieben, nur noch auf eine Bedürfnisbefriedigung fokussieren. Das kognitive System 1 dominiert und tiefergehende Analysen und Abwägungen bleiben aus. Entscheidungen werden dann vorzugsweise automatisch und mit möglichst wenig Aufwand getroffen, weshalb beispielsweise die Wahrscheinlichkeit steigt, Standardeinstellungen beizubehalten (Yang et al., 2012, 463 f.). Berücksichtigt man dies, kann das Design von Voreinstellungen gezielt auf die kognitiven Bedürfnisse angepasst werden, indem das Default-Setting gewählt wird, das wünschenswert ist. Die Person, die durch emotionale Verzerrungen aktuell nicht zu detaillierten Abwägungen in der Lage ist, würde sich durch die neue, veränderte Voreinstellung automatisch vorteilhafter verhalten („Nudging“). Durch ein gezieltes Design der Entscheidungsarchitektur können demnach gute Entscheidungen angeregt werden, ohne die Freiheit des Einzelnen zu beschränken. Beispiele für solche Standardeinstellungen im unternehmerischen Kontext können gesunde Essenoptionen als Standardvariante in der Kantine oder aber auch standardmäßige Quoten für Rentensparpläne sein (Thaler/Sunstein, 2011, 61 ff.).

Überträgt man die Erkenntnisse zur Wollust auf andere Begierden, ergeben sich weitere Anwendungsmöglichkeiten der verhaltensökonomischen Instrumente. Denn täglich muss der Mensch ungefähr 20.000 Entscheidungen treffen (Pöppel, 2008, 19), von denen viele nicht automatisiert werden können. Um eine großflächige Verzerrung der Entscheidungen zu verhindern,

können Methoden genutzt werden, die die Distanz zwischen Entscheidung und Emotion vergrößern. Solche Methoden werden häufig in Daumenregeln aufgegriffen, die zum Beispiel dazu raten, vor wichtigen Entscheidungen „eine Nacht darüber zu schlafen“. Diese Distanz kann auch durch konkrete unternehmerische Regeln gefördert werden, etwa durch die Festlegung, dass wichtige Entscheidungen nach einer gewissen Zeit nochmal durch den Mitarbeiter selbst bestätigt werden müssen, oder durch die Etablierung eines Vier-Augen-Prinzips, durch welches durch Emotionen verzerrte Entscheidungen eines einzelnen Mitarbeiters auffallen und verhindert werden können. Grundsätzlich kann es schon helfen, den Mitarbeiter selbst für seine Emotionen zu sensibilisieren. Verschiedene arbeitspsychologische Ansätze konzentrieren sich auf die Achtsamkeit, also das objektive Bewusstsein der eigenen aktuellen psychischen Erfahrung. Methoden wie das Mindfulness-Based-Stress-Reduction-Programm (MBSR) oder auch Selbstlerntrainings, die die emotionale Kompetenz stärken sollen, führten in Versuchen zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und einer geringeren emotionalen Erschöpfung (Nerdinger et al., 2019, 342 f.).

Auch die Einübung von Gewohnheiten, die den Effekt eines Hot State durch das sprichwörtliche Abkühlen der Emotionen verringern, können Menschen helfen, Entscheidungen zu treffen, die die langfristige Nutzenmaximierung einbeziehen. Solch eine Gewohnheit kann zum Beispiel Wasser-Trinken vor dem Essen sein (Yang et al., 2012, 464). Damit erwünschte Verhaltensweisen von Mitarbeitern als Gewohnheit etabliert werden und damit die Bewältigung von Emotionen erleichtern, beschäftigt sich die Arbeitspsychologie mit konkreten Personalentwicklungstechniken, die Mitarbeiter bei diesen Entwicklungen unterstützen können. Eine dieser Methoden ist beispielsweise die Verhaltensmodellierung. Dabei werden Zielverhaltensweisen identifiziert und eingeübt, um das Selbstbewusstsein und das Bewusstsein der eigenen Selbstwirksamkeit zu stärken und so die Hemmschwelle der Anwendung zu senken. Ein Vorspielen der erwünschten Verhaltensweise in deutlich positiver Form kann durch den Vorbildcharakter ebenfalls Hemmnisse abbauen und in deutlich negativer Form gemäß des Kontrastprinzips die erwünschte Verhaltensweise differenzieren und dem Mitarbeiter den Sinn und Zweck der Verhaltensweise verdeutlichen. Die Verdeutlichung des Zwecks einer bestimmten Verhaltensweise kann auch in Form von Gruppendiskussionen stattfinden, in denen die Mitarbeiter

sich gegenseitig bestärken, da Menschen die Angemessenheit ihres Verhaltens gemäß des Prinzips der sozialen Bewährtheit oft an den Reaktionen und Verhaltensweisen anderer Personen bewerten. Wichtig für die Umsetzung der Verhaltensmodellierung ist die Belohnung und Belobigung von Fortschritten und die Schaffung einer angstfreien Umgebung zur Einübung der Verhaltensweisen. Andere simulationsorientierte Verfahren, wie Rollen- und Planspiele oder Fallstudienmethoden, können ebenfalls die Gewohnheitsbildung bei Mitarbeitern unterstützen (Nerdinger et al., 2019, 336 ff.).

Diese Erkenntnisse zur Schaffung emotionaler Distanz und Gewohnheitsbildung decken sich mit der soziologischen Theorie der Triebreduktion, nach der die gefühlte Anreizstärke und die Gewohnheit einer Verhaltensweise das tatsächliche Verhalten beeinflussen. Durch die Schaffung von Distanz zwischen Entscheidung und Emotion vermindert sich die Stärke des Reizes und der Mensch kann bewusst einen Raum schaffen zwischen Reiz und automatischer Reaktion. Die bewusste und achtsame Ausprägung von Gewohnheiten kann genutzt werden, um verträglicheres Verhalten einzuüben.

4.5 Chancen und Risiken der Lust: prosoziale Gruppendynamik versus egoistische Bedürfnisbefriedigung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Wollust in vielen Ausprägungen menschlichen Verhaltens eine Rolle spielt und auch in Situationen ohne direkte sexuelle Begierde durch Assoziation einen Einfluss auf das Verhalten haben kann. Die zuvor dargelegten Theorien und experimentellen Ergebnisse sollen dabei weder den Eindruck vermitteln, dass sexuelle Begierde permanent walte, noch geschlechtsspezifische Ungleichheiten legitimieren. Vielmehr sollen die wissenschaftlichen Erkenntnisse dabei helfen, den evolutionären Hintergrund der bis heute bestehenden genderbezogenen Ungleichheiten zumindest teilweise zu erklären.

Die vorgestellte Theorie der Lust kann dazu beitragen, Gruppendynamik bewusst wahrzunehmen und zu verstehen, ohne zu unterstellen, dass jede Gruppe von sexueller Begierde getrieben wäre. Gemäß dem Assoziationsprinzip reicht bereits die unterbewusste Erinnerung an Sexualität aus, um unser Verhalten zu beeinflussen. Diese Beeinflussung findet der Theorie nach im

menschlichen Unterbewusstsein eher in Form eines Anstupsers als in Form von Manipulation statt. Wird man sich dieses Effekts bewusst, wird deutlich, dass die Lust – konträr zu ihrer Darstellung als einer der sieben Todsünden – nicht per se als negative Emotion wahrgenommen werden muss. Wichtig ist somit, auf verschiedene Art präventiv zu agieren und nicht Triebe einfach verbieten zu wollen, sondern Hilfestellungen zu geben, wie diese in positive Bahnen gelenkt werden können. Lust kann dann ein wichtiger Motivator sein.

Denn problematisch wird die Wollust erst, wenn sie das Verhalten des Menschen völlig bestimmt und rationale Bedenken verdrängt werden. Der Fokus auf augenblickliche Bedürfnisbefriedigung fördert egoistische Verhaltensweisen und lässt rationale Abwägungen, moralische Bedenken, Risikoaversion und langfristige Folgen außer Acht. Dies gilt allerdings für alle Emotionen: Wenn Menschen durch Emotionen verzerrte Entscheidungen treffen, können diese langfristig negative Folgen für sie selbst und die Gesellschaft mit sich bringen.

Wichtig für Individuen ist demnach die Fähigkeit, ihre Emotionen wahrzunehmen, um Maßnahmen zu deren Steuerung ergreifen zu können. Sind sich Menschen der Probleme der Entscheidungsfindung im Hot State bewusst, können sie Techniken und Methoden anwenden, um Distanz zu ihren Emotionen herzustellen. Auf unternehmerischer Ebene ist es wichtig, sich der Auswirkungen der Emotionen auf menschliches Verhalten bewusst zu sein, um auf der einen Seite ein größeres Verständnis für die Kaufmotivation der Konsumenten zu entwickeln und auf der anderen Seite die Erkenntnisse in das Design von unternehmerischen Entscheidungsprozessen einfließen zu lassen. Da unternehmerische Entscheidungen unter Berücksichtigung von moralischen Aspekten, sicherheitsbedingten Abwägungen und langfristigen Kosten-Nutzen-Kalkülen stattfinden sollten, sollten Unternehmen Entscheidungsprozesse im Hot State vermeiden. Dies kann durch die gezielte Gestaltung von Standardeinstellungen geschehen, die Unterstützung der Ausbildung erwünschter Gewohnheiten oder auch durch die Vermittlung von Techniken zur Wahrnehmung des eigenen emotionalen Zustands und zur Schaffung von Distanz zu den eigenen Gefühlen an die Mitarbeiter. Auch die Etablierung von Regeln, die Entscheidungen im Hot State vermeiden sollen, können Mitarbeiter vor von Emotionen verzerrter Wahrnehmung schützen.

5 Hochmut: übertriebener Optimismus

*„Die Hoffart des Menschen wird ihn stürzen;
der Demütige aber wird Ehre empfangen.“
Sprüche 29,23, LU*

*„Wer zu Grunde gehen soll, der wird zuvor stolz;
und Hochmut kommt vor dem Fall.“
Sprüche 16,18, LU*

Hochmut und Stolz stehen in der Bibel gegensätzlich zu Gottesfurcht und Demut. Sie drücken sich in Selbstüberschätzung aus. Synonym werden die Begriffe Überheblichkeit, Vermessenheit und Übermut verwendet. Hochmut wird auch als „Königin aller Todsünden“ beschrieben. Definiert wird der Hochmut als auf Überheblichkeit beruhender Stolz und entsprechende Missachtung gegenüber anderen oder Gott. Demnach ist Hochmut eine Ausprägung des Stolzes. Die Definition von Stolz beinhaltet sowohl ein positives Selbstwertgefühl als auch das Selbstbewusstsein und die Freude über einen Besitz oder eine eigene Leistung (Takahashi et al., 2008; Badura/Kreuzer, 2014).

In der griechischen Mythologie gilt die Geschichte von Ikarus als Symbol für Hochmut und Stolz. Um die Flucht aus der Gefangenschaft zu ermöglichen, hatte sein Vater Flügel aus Federn zusammengesetzt und mit Wachs befestigt. Er warnte seinen Sohn davor, zu hoch zu fliegen, da sonst die Hitze der Sonne das Wachs zum Schmelzen bringen würde. Doch Ikarus wurde übermütig und griff bildlich nach der Sonne, weshalb er abstürzte und im Meer ertrank.

5.1 Evolutionspsychologische Gründe für Selbstüberschätzung

Die Evolutionspsychologen Henrich und Gil-White (2001) gehen davon aus, dass Prestige und Dominanz für unsere Urahnen wichtige Wege darstellten, um

einen hohen sozialen Status zu erlangen. Sozialer Status bestimmt den Einfluss einer Person auf Ressourcenallokation, Konflikte und Gruppenentscheidungen (Berger et al., 1980) und beeinflusst den Erfolg bei der Sexualpartnerwahl (vgl. Kapitel 4 zu Wollust). Prestige und Respekt entstanden der evolutionspsychologischen Theorie der natürlichen Selektion nach aus der Notwendigkeit, von den fähigsten und intelligentesten Menschen zu lernen. Den überlebensfähigsten Mitgliedern der Gemeinschaft wurden demnach mehr Rechte eingeräumt, damit diese im Gegenzug ihre Fähigkeiten und Kenntnisse mit der Gemeinschaft teilten. Während Prestige und Respekt durch den Erwerb von Fähigkeiten und Kenntnissen erreicht werden können, ist Dominanz auf die Einschüchterung anderer zurückzuführen (Henrich/Gil-White, 2001).

Cheng (2009) grenzt Hochmut und Stolz als Ursachen von Selbstüberschätzung voneinander ab: Hochmut sei eine Verhaltensweise, die sich zur Erlangung von Dominanz entwickelte und vor allem mit aggressiverem Verhalten einhergehe, während Stolz aus der Motivation, Prestige zu erlangen, entstanden sei und mit prosozialem Verhalten in Verbindung stehe. Stolz und Hochmut dienen neben der Verbesserung des sozialen Status auch der Aufrechterhaltung der Position im sozialen Gefüge, indem sie ein Signal an die mögliche Konkurrenz aussenden (Tracy et al., 2010).

Simon/Shrader (2012) untersuchen eine Ausprägung der Selbstüberschätzung, die sogenannte optimistische Selbstüberschätzung, die sie als „being certain of success only to end up disappointed“ definieren, also sich des Erfolgs sicher zu sein, nur um am Ende enttäuscht zu werden. Demnach schätzen Menschen ihre eigenen Leistungen und Fähigkeiten tendenziell zu optimistisch ein, wodurch sie riskantere Entscheidungen treffen, als wenn sie ohne die Verzerrung des Optimismus entschieden hätten.

Die Verzerrung wird auch als Optimismus-Bias beschrieben: Die Wahrscheinlichkeit, in Zukunft von unerwünschten Ereignissen wie einer Scheidung, einem Autounfall oder einer Krankheit betroffen zu sein, wird von Menschen systematisch unterschätzt; sie vertrauen in die eigene positive Zukunft. Übermäßiger Optimismus beeinflusst unsere Gewissenhaftigkeit, mit der wir Schutzmechanismen nutzen, wie beispielsweise Versicherungen, Anschnallgurte, Fahrradhelme oder Sonnencreme. Andererseits kann Optimismus auch zu einer sich

selbst erfüllenden Prophezeiung werden: Die Neurowissenschaftlerin Sharot (2011) zeigt, dass Menschen, die an den eigenen Erfolg glauben, auch oft erfolgreicher sind. Der Anthropologe Tiger (1979) formulierte es so: „[T]hinking rosy futures is as biological as sexual fantasy [...] optimistically calculating the odds is as basic a human action as seeking food when hungry“ („Sich eine rosige Zukunft auszumalen ist so biologisch wie sexuelle Fantasie [...], sich seine eigenen Chancen optimistisch auszulegen ist eine so grundlegende menschliche Verhaltensweise wie die Nahrungssuche bei Hunger“, eigene Übersetzung).

Die optimistische Selbstüberschätzung ist auch im unternehmerischen Kontext relevant: Im Jahr 2019 wurden rund 670.000 Gewerbe in Deutschland angemeldet, 614.000 im selben Jahr abgemeldet, dazu kamen 18.000 Insolvenzen (Statistisches Bundesamt, 2020). Das durchschnittliche Alter von Start-ups, per Definition Unternehmen, die jünger als zehn Jahre sind, lag in Deutschland im Jahr 2019 bei 2,4 Jahren (Kollmann et al., 2019). Obwohl die Wahrscheinlichkeit sehr gering ist, mit einer Unternehmensgründung langfristigen Erfolg zu haben, entscheiden sich jedes Jahr viele Menschen dazu, dieses Risiko einzugehen. Ist dies zu verurteilender Hochmut oder notwendige Risikobereitschaft?

5.2 Hochmut kommt vor dem Fall: das Markteintrittsspiel

Warum viele Menschen dennoch die riskante Entscheidung treffen, ein Unternehmen zu gründen, untersucht die Verhaltensökonomik mithilfe des Markteintrittsspiels. Das Spiel wurde ursprünglich von Kahneman (1988) durchgeführt. Der hier betrachteten abgewandelten Version des Markteintrittsspiels von Camerer/Lovallo (1999) liegt die Hypothese zugrunde, dass Menschen ihre Fähigkeiten im Vergleich zu den Fähigkeiten anderer besser einschätzen, als sie tatsächlich sind. In dem Spiel ist ihr Output abhängig von ihren relativen Fähigkeiten – also ihrer Kompetenz, ihre Fähigkeiten mit den Fähigkeiten der Referenzgruppe in Vergleich zu setzen. Falls die Teilnehmer sich überschätzen, verlieren sie Geld, falls sie sich unterschätzen, entgeht ihnen möglicher Gewinn.

Das traditionelle Markteintrittsspiel ist so aufgebaut, dass die Teilnehmer nicht miteinander kommunizieren können. Sie werden über die feste Marktkapazität

von k Marktteilnehmern informiert. Falls die Spieler sich dazu entschließen, nicht in den Markt einzutreten, bekommen sie eine Auszahlung von A . Beschließen sie, in den Markt einzutreten, wird ihre Auszahlung bestimmt durch die Formel $A = rA(k - E)$. r ist die Rendite und rA ist positiv, E ist die Zahl der tatsächlichen Markteintritte. Ein Eintritt lohnt sich also nur, falls die Anzahl der Eintritte die Marktkapazität nicht übersteigt, der Output wird größer, je weniger Eintritte stattfinden. Typischerweise zeigt sich dabei, dass die Markteintritte die Marktkapazität nur im geringen Maße über- oder unterschreiten (Kahneman, 1988; Rapoport, 1995).

Camerer/Lovallo (1999) modifizierten das Spiel, indem sie leistungsabhängige Anreize einführten. Der Output der Spieler orientiert sich an ihrem Rang, der in einer Version zufällig bestimmt und in einer anderen Version durch die Kompetenz der Teilnehmer entschieden wird. Dafür beantworten die Spieler zehn Quizfragen, die logische Fähigkeiten oder Wissen abfragen. Die Rangeinteilung findet erst statt, nachdem die Teilnehmer ihre Entscheidung über den Markteintritt getroffen haben. Treten zu viele in den Markt ein, verlieren die Spieler auf den niedrigsten Rängen. Auch der Ertrag der erfolgreich eingetretenen Spieler ist von ihrer Ranghöhe abhängig. Die durchschnittlichen Erträge der eintretenden Spieler sind nur so lange positiv, bis mehr als fünf Teilnehmer zu viel in den Markt eintreten. In jedem Durchgang müssen die Teilnehmer eine Schätzung abgeben, wie viele Spieler in den Markt eintreten werden. Das Spiel wird über zwölf Durchgänge gespielt, nach jedem Durchgang bekommen die Spieler eine Rückmeldung, wie viele Teilnehmer sich tatsächlich für einen Markteintritt entschieden haben.

Die Anzahl der Markteintritte wird von den Teilnehmern in der Variante von Camerer/Lovallo (1999) wie in traditionellen Markteintrittsspielen annähernd korrekt geschätzt. Unabhängig davon, mit welchen Informationen die Teilnehmer angeworben wurden, finden mehr Markteintritte statt, wenn die Rangfolge von den Fähigkeiten der Teilnehmer abhängig ist und nicht zufällig bestimmt wird. Alle durchgeführten Experimente enden bei einer zufälligen Anordnung der Rangfolge mit einem insgesamt positiven kumulierten Ertrag (Abbildung 6). Bei vier der acht Experimente, die mit leistungsabhängiger Entlohnung durchgeführt wurden, ergibt sich über alle Durchgänge ein kumulierter Verlust für die Teilnehmer. In einem Experiment lag der kumulierte Erfolg

Erträge im Markteintrittsspiel

Abbildung 6

Durchschnittliche kumulierte Erträge nach Rangeinteilung der Teilnehmer und Experiment (zwölf Durchgänge)

- Ertrag bei zufälliger Rangeinteilung
- Ertrag bei Rangeinteilung nach Fähigkeiten



Daten: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/F4SL5pxgoqj5ZkE>

Quelle: Camerer/Lovalló, 1999

bei null. Wird der Output also aufgrund der eigenen Leistung im Vergleich zu anderen Teilnehmern bestimmt, finden tendenziell zu viele Markteintritte statt und der durchschnittliche Teilnehmer verliert.

Durch die leistungsabhängige Entlohnung bei Camerer/Lovalló (1999) ist es möglich, die Hintergründe des Überschusseintritts zu bestimmen. Falls die Teilnehmer ihre Fähigkeiten rational einschätzen und kumuliert positive Gewinne aus dem Markt erwarten, aber die Zahl der Konkurrenten unterschätzen, scheitern sie. Falls sie aber die Zahl der Konkurrenten richtig einschätzen und den Markt für generell unprofitabel halten, also der Meinung sind, die kumulierten Gewinne des Marktes seien negativ, und dennoch in den Markt eintreten, signalisieren sie, dass sie ihre Fähigkeiten als überdurchschnittlich hoch gegenüber der erwarteten Konkurrenz einordnen. Ihr Scheitern ist dann auf Stolz und Hochmut zurückzuführen. Die Ergebnisse können den Übermut der Teilnehmer bestätigen: 85 Prozent der leistungsabhängig bezahlten Teilnehmer, die sich vor diesem Hintergrund anwerben ließen, erwarteten generell

negative Erträge für den gesamten Markt und entschieden sich dennoch für einen Markteintritt. Für die Teilnehmer, die sich ohne das Wissen um die leistungsabhängige Bezahlung angemeldet hatten, galt das nur in 4 Prozent der Fälle (Camerer/Lovallo, 1999).

Der Überschuss an Markteinritten wird größer, wenn die Teilnehmer vor Bestätigung ihrer Teilnahme am Experiment wussten, dass der Output leistungsorientiert ausgezahlt wird. Dieses Phänomen wird als „Reference-Group Neglect“ bezeichnet. Der Begriff beschreibt die fehlende Anpassung an veränderte Wettbewerbsbedingungen. Einem solchen leistungsorientierten Anreizsystem beizutreten ist nur sinnvoll, wenn die Teilnehmer sich selbst für kompetenter als den Durchschnitt halten. Sie vergessen dann aber, dass alle Teilnehmer auf diese Weise angeworben wurden und sich somit auch für überdurchschnittlich kompetent halten, und ignorieren das gestiegene Wettbewerbsniveau. In den Gruppen, die mit Leistungsorientierung angeworben wurden, gab es nur in vier der 48 durchgeführten Durchgänge kumulierte positive Erträge, während in der Vergleichsgruppe 34 der 48 Runden kumuliert positive Erträge aufwies. Dies zeigt den Reference-Group Neglect (Camerer/Lovallo, 1999).

5.3 Auswirkungen der Selbstüberschätzung

In dem vorgestellten Markteintrittsspiel kann die Selbstüberschätzung jedoch nicht in ihrer Ursache zwischen Stolz und Hochmut unterschieden werden. Um aus den Ergebnissen Erkenntnisse für den Unternehmenskontext ableiten zu können, ist eine Unterscheidung zwischen Stolz und Hochmut als Ursprung des übermäßigen Selbstvertrauens hilfreich: Stolz entsteht durch Errungenschaften, die durch Mühe und harte Arbeit erreicht wurden. Erfahrungen, die für Personen mit dem Gefühl von Stolz verbunden werden, fördern die Motivation und Geduld für schwierige und langwierige Aufgaben und wecken den Ehrgeiz, auch zukünftig Erfolge zu erzielen (Tracy et al., 2010). Der Stolz verstärkt die Habgier nach begrenzten immateriellen Ressourcen wie Status, Anerkennung und Macht, da er das Bedürfnis nach dem erneuten Gefühl eines Erfolgserlebnisses intensiviert (vgl. Kapitel 3 zu Habgier). Arbeitnehmer, die stolz sind auf ihre Arbeit oder die Organisation, für die sie tätig sind, engagieren sich stärker im Kundenservice und bei der Umsatzgenerierung und arbeiten tendenziell kreativer (Gouthier/Rhein, 2011).

Menschen mit einem Hang zu Hochmut neigen dagegen eher zu antisozialem Verhalten (Tracy et al., 2010). Das mit Hochmut in Verbindung gebrachte aggressivere Verhalten wurde von Ames/Flynn (2007) als einer der Faktoren identifiziert, die zum Scheitern von Führungskräften beitragen können. Hochmütige Führungskräfte tendieren dazu, kritikresistent zu sein und Ratschläge anderer zu ignorieren (Hayward, 2007).

Im Zuge hochmütigen Verhaltens sind vor allem zwei verhaltensökonomische Phänomene von Bedeutung: Der „Confirmation Bias“ (die Bestätigungstendenz) besagt, dass Menschen eher Informationen wahrnehmen, die ihre eigene Meinung bestätigen. Sie suchen unterbewusst verstärkt nach Gründen, warum ihre Meinung richtig ist. Der Mensch verringert dadurch die Komplexität der verfügbaren Informationen und spart Energie, die er durch ein ständiges Hinterfragen der eigenen Entscheidungen aufwenden müsste (Nickerson, 1998). Dies zeigt sich aktuell an der Verbreitung von Verschwörungserzählungen, die genau auf diesem Effekt aufbauen. Möglicherweise weitreichende Konsequenzen hat außerdem der „Not-invented-here-Bias“. Die beobachtete fehlende Anpassung an veränderte Wettbewerbsbedingungen bezeichnet eine Verzerrung, die dazu führt, dass nicht in der eigenen Organisation entstandene Innovationen unterschätzt und die innerhalb einer Organisation diskutierten Ideen im Vergleich zu den Ideen der Konkurrenz überschätzt werden. Die Verzerrungen können dazu führen, dass unbekannte und unterschätzte Unternehmen, sogenannte Underdogs, Wettbewerbsvorteile haben, da sie von großen, erfolgreichen Unternehmen zu spät wahrgenommen werden (Ariely, 2011).

Die Auswirkungen von Selbstüberschätzung auf das menschliche Verhalten sind von ihrem Ursprung abhängig. Sind Menschen auf ihre eigenen Erfolge und Errungenschaften stolz, kann sie dieser Stolz zu einem ausgeprägten Optimismus verleiten: Sie sind motiviert, noch erfolgreicher zu werden, und schätzen ihren bisherigen Erfolg als Zeichen ihrer überdurchschnittlichen Leistung ein. Überschätzen sich Menschen jedoch aus Hochmut und verhalten sich überheblich, schränkt dies ihre Fähigkeit ein, die Konkurrenz im Blick zu behalten und auf Risiken zu reagieren. Sie überschätzen ihre Position im sozialen Gefüge und sind nicht in der Lage, Umfeldfaktoren adäquat einzuordnen. Durch Kritikresistenz und Ignoranz verpassen sie es, ihr eigenes Handeln nach

Angemessenheit im sozialen Vergleich zu überprüfen und anzupassen. Der Hochmut wird damit zu einem echten Risiko – für das Individuum selbst und für diejenigen, die von seinen Entscheidungen beeinflusst werden.

5.4 Innovationen durch Optimismus: Selbstüberschätzung versus Risikoaversion

Hochmut und Stolz wirken sich auf die Risikoeinschätzung und damit auf die Entscheidungen von Menschen aus. In vielen Fällen fallen durch Selbstüberschätzung verzerrte Entscheidungen negativ aus, vor allem, wenn die Selbstüberschätzung durch Kritikresistenz und Ignoranz und nicht durch übertriebenen Optimismus hervorgerufen wird. Mit Bewusstsein über die vorhandenen menschlichen Verzerrungen können Entscheidungsfindungen jedoch im unternehmerischen Umfeld systematisch angepasst werden.

Für die Vermeidung der antisozialen Ausprägung der Selbstüberschätzung sollte deshalb zunächst an der Kritikresistenz und Ignoranz gearbeitet werden. Falls vorhanden, können objektive Daten als Entscheidungsgrundlage herangezogen und andere Marktteilnehmer frühzeitig evaluiert werden. Schon das Bewusstsein für die verzerrte Entscheidungsfindung kann helfen, die Bereitschaft zur Berücksichtigung empirischer Evidenz zu erhöhen, um Entscheidungen rationaler zu treffen (Grimm, 2010). Feste Feedbackstrukturen und regelmäßige Retrospektiven zu abgeschlossenen Projekten ermöglichen die Institutionalisierung von konstruktiver Kritik. Das Feedback sollte verschiedene Leistungsdimensionen wie tätigkeitsspezifische Leistung, Kommunikation, Motivation, Arbeitsmoral und Teamfähigkeit umfassen (Nerdinger et al., 2019, 308). Damit es von den Mitarbeitern bestmöglich angenommen wird, sollte das Feedback dabei unter anderem möglichst aktuell, konkret und beschreibend sein, positive und negative Punkte umfassen und zudem Nachfragen aktiv ermutigen, um Missverständnisse zu vermeiden (Nerdinger et al., 2019, 348). Möglichkeiten zur aktiven Partizipation und flache Hierarchien können Feedback ebenfalls vereinfachen und die Verzerrungen verhindern.

Feedback nimmt beispielsweise auch im Scrum, einer agilen Arbeitsmethode, eine wichtige Rolle ein. Eines der vier wichtigsten Scrum-Ereignisse ist die sogenannte Sprint Review, bei der innerhalb von maximal vier Stunden die

Leistung eines Sprints, einer maximal einmonatigen Projektphase, beurteilt wird, um Best Practices mit anderen Mitgliedern der Gruppe zu teilen und als Gruppe von der letzten Projektphase zu lernen. Ein weiteres Scrum-Ereignis ist die Retrospektive, die der Gruppe die Möglichkeit gibt, das Gelernte durch einen konkreten Plan für Verbesserungen anzuwenden. Die Retrospektive bezieht sich sowohl auf Menschen als auch auf Beziehungen, Prozesse und Methoden. Das Feedback nimmt im Scrum eine so bedeutende Rolle ein, da Scrum als ein sich stetig wiederholender Prozess angesehen wird, der sich durch Feedback kontinuierlich verbessert (Schwaber/Sutherland, 2017).

Eine transparente Erfolgsmessung der Arbeitsleistung, die konstruktives Feedback vereinfacht, und gezielte Angebote beispielsweise für Weiterbildungen könnten außerdem dabei helfen, Stolz zu fördern und Mitarbeiter dazu motivieren, ihre Leistungen und Fähigkeiten zu verbessern. Wie die verhaltensökonomische Theorie bezüglich des Neids zeigt, kann eine transparente Mitarbeiterbeurteilung neben Stolz anstelle von Hochmut auch konstruktiven statt destruktivem Neid fördern.

Um besonders bei risikosensiblen Entscheidungen die Verzerrungen durch Selbstüberschätzung zu vermeiden, sollten sie zumindest nach dem Vier-Augen-Prinzip getroffen werden. Das Vier-Augen-Prinzip ist eine hilfreiche Methode, um durch Emotionen verzerrte Entscheidungen im sogenannten Hot State zu vermeiden, wie bereits in Kapitel 2 zu Völlerei und in Kapitel 4 zu Wollust angesprochen. Das Vier-Augen-Prinzip besagt, dass mindestens eine zweite Person in die Entscheidungsfindung einbezogen werden sollte. Im Team getroffene Entscheidungen sind tendenziell rationaler und strategischer, sofern alle Teilnehmer sich an die Gruppe gebunden fühlen. Außerdem fördert Teamarbeit prosoziales Verhalten und hat somit das Potenzial, Hochmut entgegenzuwirken (Cooper/Kagel, 2005).

Auch sollten bei risikosensiblen Entscheidungen die Ergebnisse bezüglich geschlechtsspezifischen Verhaltens berücksichtigt werden. Männer überschätzen ihre eigenen Fähigkeiten im Finanzhandel und schneiden bei Investitionen deshalb durchschnittlich schlechter ab als Frauen (Barber/Odean, 2001). Bengtsson et al. (2005) zeigten mit der Untersuchung einer Universitätsprüfung außerdem, dass Studenten ihre Leistung eher überschätzen als Studentinnen

und deshalb öfter die Chance ergreifen, ihre vermeintlich sehr gute Leistung noch zu verbessern. Auch tendieren männliche Teilnehmer dazu, ihre Leistung in einem Wettbewerbskontext eher zu überschätzen, und verhalten sich deshalb risikoreicher (Niederle/Vesterlund, 2007). Frauen hingegen neigen weniger zu risikoreichen Entscheidungen und sind weniger vom Phänomen der Selbstüberschätzung betroffen. Eine McKinsey-Studie (Hunt et al., 2015) zeigte, dass Unternehmen, die Entscheidungen in diversen Teams treffen, mit einer um 35 Prozent größeren Wahrscheinlichkeit überdurchschnittliche Gewinne erzielen.

Camerer/Lovallo (1999) stellen die Hypothese auf, dass Mitarbeiter aufgrund ihrer verzerrten Selbstwahrnehmung eher leistungsorientierte Anreizsysteme bevorzugen. Berücksichtigt werden sollte allerdings der sich möglicherweise verstärkende Effekt des Karriereaufstiegs auf Hochmut und Stolz. Aufstieg wird als Bestätigung der eigenen Leistung und Überdurchschnittlichkeit gegenüber anderen Mitarbeitern gesehen, wodurch sich der Hochmut vergrößert. Dass sich auch das Umfeld verändert hat und alle Mitarbeiter auf der gleichen Karrierestufe diese Bestätigung ihrer Überdurchschnittlichkeit erhalten haben, wird gemäß des Reference-Group-Neglect-Theorems vernachlässigt (Camerer/Lovallo, 1999).

In manchen Fällen können durch Hochmut und Stolz motivierte Entscheidungen zielführend sein. Unternehmensgründungen sind aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive von großer Bedeutung für wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Fortschritt: 2019 starteten 15 Prozent der Start-ups in Deutschland mit Marktneuheiten (Metzger, 2020). Innovativere Produkte, die mehr Ressourcen benötigen, werden eher von sich optimistisch selbst überschätzenden Menschen auf den Markt gebracht. Diese riskieren außerdem eher, in einem von starkem Wettbewerb geprägten Markt einzutreten (Simon/Shrader, 2012). Ein gewisses Maß an unrealistischem Optimismus beziehungsweise an Risikobereitschaft kann eine unternehmerisch wertvolle Eigenschaft sein. Weit verbreitete Risikoaversion hingegen hemmt tendenziell Innovationen und Fortschritt einer Gesellschaft. Dies zeigen Puri/Robinson (2007): Optimistische Menschen arbeiten härter und länger. Moderater Optimismus kann auch das Spar- und Investitionsverhalten positiv beeinflussen. Die Macht des Optimismus spiegelt sich auch in Fortschritt und Innovationen

wider: Die Menschheit hätte sich ohne optimistische Selbstüberschätzung nicht weiterentwickelt und würde heute noch in Höhlen ohne Feuer leben (Varki, 2009).

Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Konsequenzen der Selbstüberschätzung gilt es in Unternehmen, Hochmut zu verhindern und Stolz beziehungsweise Optimismus als Gegenpol zur Risikoaversion zu fördern. Um Hochmut zu verringern, gibt es verschiedene Möglichkeiten, etwa die Förderung von Diversität im Verhältnis von Männern und Frauen in Teams und in Führungskreisen, sowie durch klare Entscheidungsregeln. Das Bewusstsein für die Selbstüberschätzung kann demnach nicht nur für die Strategieweise Ausrichtung eines Unternehmens, sondern auch unternehmensintern zur Mitarbeitermotivation und zur Verminderung der Risikoaversion eingesetzt werden. Eine transparente Erfolgsmessung, ein Fokus auf Feedback und das Aufzeigen konkreter Weiterbildungsmöglichkeiten können dazu führen, dass Mitarbeiter auf ihre Leistung stolz sind und mehr dieser Erfolgserlebnisse haben möchten – sie sind motiviert, engagiert und ambitioniert. Der Stolz treibt eine im Kapitel 3 angesprochene Gier nach nicht materiellen Ressourcen an und führt damit wiederum zu Weiterentwicklung und Fortschritt.

5.5 Hochmut im Dienst der Allgemeinheit

Unter Berücksichtigung der vorgestellten Publikationen sollte Stolz nicht per se kritisch gesehen werden. Viel eher scheint es für eine Gemeinschaft zuträglich, den menschlichen Wesenszug des Stolzes anzuerkennen, auf optimistische Selbstüberschätzung zu begrenzen und antisozialen Hochmut entgegenzuwirken. Antisozialer Hochmut und die damit einhergehende Kritikresistenz und Ignoranz von Hochmütigen können im Unternehmenskontext beispielsweise durch Teamarbeit und Diversität verringert werden. Die Selbstüberschätzung hat dann das Potenzial, Risikoaversion auszugleichen und damit Unternehmertum, Innovationen und Fortschritt zu fördern. Auch wenn Individuen sich aufgrund ihrer Risikoaversion bei korrekter Selbsteinschätzung häufiger gegen die Gründung von Unternehmen oder andere risikoreiche Verhaltensweisen entscheiden würden, dient die Selbstüberschätzung dem Wohle der Allgemeinheit: Je mehr Menschen große Dinge wagen, desto eher entsteht bemerkenswerter Fortschritt.

Auf individueller Ebene kann Selbstüberschätzung ebenfalls positiv wirken: Veranlasst Optimismus den Menschen zu größerer Motivation und stärkerem Engagement, steigt die Wahrscheinlichkeit, auch tatsächlich Erfolge zu erzielen – der Optimismus wird zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Auch wenn sprichwörtlich Hochmut vor dem Fall kommt, zeigt die differenzierte Analyse, wie und wann auf gesellschaftlicher und unternehmerischer Ebene Stolz und Optimismus – unter steter Kontrolle durch Feedback – durchaus helfen können, Probleme zu lösen. Stolz scheint dann erfolgversprechender zu sein, wenn es um die Lösung konkreter Probleme geht, während Demut angebracht ist, wenn es um die großen Zusammenhänge und Erklärungen geht, wo den Menschen ihr eigenes Nichtwissen immer wieder vor Augen geführt wird. Verteufeln sollte man Stolz deshalb aber nicht pauschal.

6 Trägheit: erschöpfte Selbstkontrolle

*„Wer nicht arbeiten will, der soll auch nicht essen.“
2. Thessalonicher 3,10, LU*

*„Lässige Hand macht arm; aber der Fleißigen Hand macht reich.
Wer im Sommer sammelt, der ist klug;
wer aber in der Ernte schläft, wird zuschanden.“
Sprüche 10,4-5, LU*

Trägheit umfasst Faulheit und Schwermut, welche sich oft in genereller Hoffnungs- und Interessenslosigkeit ausdrückt (Bucher, 2012, 126). Trägheit und Faulheit werden oft mit Prokrastination verbunden, also dem Aufschieben von anstehenden Aufgaben (DeSimone, 1993). Prokrastinierende Menschen beschäftigen sich oft mit anderen, weniger wichtigen Aufgaben, um sich vor einer eigentlich anstehenden Aufgabe zu drücken (Perry, 1996).

Die Bewertung des Nichtstuns unterlief im geschichtlichen Verlauf vielen Veränderungen: von der Muße als Ideal der griechischen Philosophen (Gimmel/Keiling, 2016) und Privileg der reichen Bevölkerung im Mittelalter (Demel, 2005) über die Faulheit als eine der sieben Todsünden in der katholischen Tradition bis hin zur Ablehnung in der protestantischen Arbeitsethik. Von Martin Luther stammt das Zitat „Von Arbeit stirbt kein Mensch, aber von Ledig- und Müßiggehen kommen die Leute um Leib und Leben; denn der Mensch ist zum Arbeiten geboren wie der Vogel zum Fliegen“ (zitiert nach Eichel, 2015). Die Bedeutung der Arbeitsleistung und Produktivität des Einzelnen nahm hierzulande in der Zeit nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs zu, für die der Wiederaufbau durch den rastlosen Fleiß einer Generation charakteristisch war (Postel, 2006). Die DDR rief sogar die Arbeitspflicht aus (Schmidt, 2011). Arbeit wird bis heute mit Selbstverwirklichung assoziiert und der Status des Arbeitenden mit seinem Status im sozialen Gefüge verbunden (Kocyba/Voswinkel, 2006).

6.1 Psychologische, soziologische und verhaltensökonomische Erklärungen: Recht auf Faulheit?

Für die Evolutionspsychologie ist Trägheit eine rationale Verhaltensweise unserer Vorfahren: Diese benötigten im Kampf um begrenzte Ressourcen viel Energie und mussten deshalb möglichst effektiv mit der vorhandenen Energie umgehen. Die Energie ist dabei, ähnlich wie die Selbstkontrolle (vgl. Kapitel 2), eine begrenzte Ressource des Menschen, die sich in einer Zeit der Schonung erneut aufbaut. Wer sich ausruhte, konnte die Energie später für die Nahrungssuche nutzen und hatte bessere Überlebenschancen (Opitz, 2013).

In der Soziologie wird zwischen kreativer vorübergehender Faulheit und destruktiver chronischer Faulheit unterschieden. Kreative Faulheit kann genutzt werden, um monotone Denkprozesse zu unterbrechen und Inspiration beziehungsweise Motivation zu fördern. Das Bedürfnis nach kreativer Faulheit entsteht beim Menschen, wenn seine begrenzten Ressourcen Energie und Selbstkontrolle aufgebraucht sind. Destruktive Faulheit hingegen, vor allem in chronischer Ausprägung, hindert den Menschen an einem produktiven und erfüllten Leben. Sie zeigt sich in Prokrastination und dauerhaftem Nichtstun (Hviid Jacobsen, 2018).

Das Aufschieben bestimmter Aufgaben und Tätigkeiten ist für den Menschen vor allem deshalb problematisch, weil er den Aufwand für zukünftige Aufgaben tendenziell unterschätzt. In der Verhaltensökonomik wird dies durch den Begriff des Planungsfehlschlusses beschrieben. Werden Aufgaben möglichst lang aufgeschoben und zukünftiger Aufwand durch eine zu optimistische Zeitplanung unterschätzt, können feste Termine oder Fristen nicht mehr eingehalten werden und die negativen Konsequenzen der Prokrastination werden spürbar (Kahneman/Tversky, 1979).

Die negativen Konsequenzen der Faulheit werden für ein Individuum jedoch nicht nur durch verpasste Fristen und Termine deutlich. Auch gesellschaftlich gilt Faulheit oder auch Müßiggang als unerwünschte Verhaltensweise und ist dementsprechend verpönt. Der griechische Philosoph Sokrates beschrieb die Muße hingegen als „Schwester der Freiheit“ (Sokrates, zitiert nach Schulz-Falkenthal, 1991). Mit Muße ist deshalb häufig die Befassung mit freien Künsten und der Bildung verbunden, die nicht auf Produktion ausgerichtet ist. Müßig-

gang ist hingegen eng mit dem Begriff der Faulheit assoziiert: Menschen verbinden mit ihr oft negative Gefühle und Eigenschaften wie Langeweile und Nutzlosigkeit (Pychyl et al., 2000). Arbeitslosen Menschen wird in vielen Ländern beispielsweise Faulheit unterstellt (Oschmiansky et al., 2003). Dieses Vorurteil dient damit aus sozialpsychologischer Perspektive zur Begründung der Situation und als Rechtfertigung für eventuelle Nachteile, die dem Arbeitslosen entstehen (McGarty et al., 2009). Getreu dem Motto „Jeder ist seines Glückes Schmied“ werden Arbeit und Disziplin beziehungsweise das produktive Schaffen des Einzelnen als sozial erwünschte Verhaltensweisen definiert und schaffen so die Grundlage für die soziale Norm des Fleißes (Schwinger, 2005). Der Glaube an den amerikanischen Traum, jeder könne es mit genügend Fleiß vom Tellerwäscher zum Millionär schaffen, beeinflusst noch heute die sozialpolitischen Vorstellungen und Diskussionen in den USA (Stöver, 2017).

6.2 Experimentelle Evidenz zur Prokrastination

Soziologische und evolutionspsychologische Theorien zu Faulheit und Prokrastination lassen darauf schließen, dass nicht jede Ausprägung der Faulheit ein Zeichen für menschliche Irrationalität ist. Um Erkenntnisse über Faulheit, Prokrastination und tatsächliche Verhaltensmuster zu gewinnen, beobachteten Royer et al. (2015) das Verhalten von Mitarbeitern eines Unternehmens über einen Zeitraum von zwei Jahren: Die Mitarbeiter wurden zunächst zufällig in drei Gruppen eingeteilt. Während eine Gruppe als Kontrollgruppe fungierte, bekamen die anderen zwei Gruppen zwei Monate lang finanzielle Anreize, um das firmeneigene Fitnessstudio zu nutzen. Im Anschluss daran gab man den Teilnehmern einer dieser beiden Gruppen die Möglichkeit, sich finanziell an eine regelmäßige Fitnessstudionutzung zu binden. Dafür investierten sie einen selbst gewählten Betrag, den sie im Fall einer Nicht-Einhaltung einer Mindestzahl an Fitnessstudiobesuchen während der Vertragslaufzeit über weitere zwei Monate verlieren würden. Die Teilnehmer konnten dabei keinen Gewinn erwirtschaften (Royer et al., 2015).

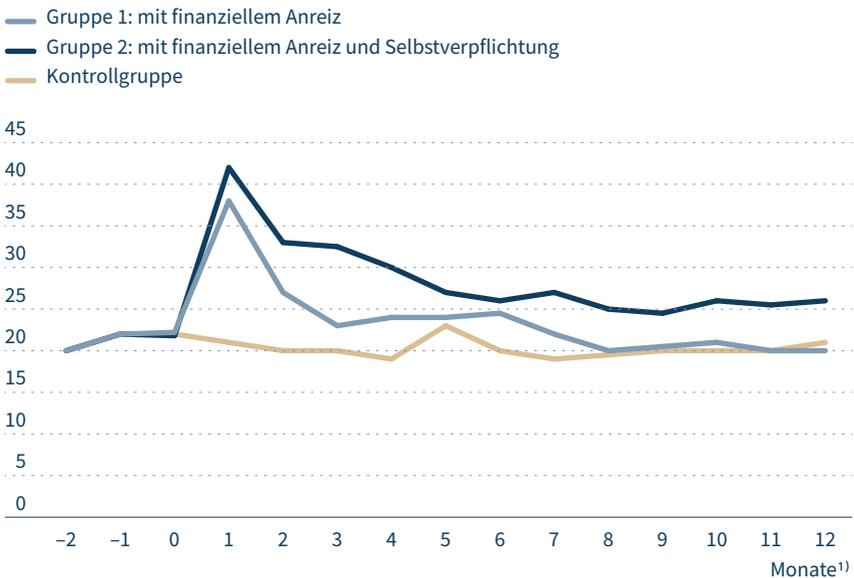
Abbildung 7 zeigt die Ergebnisse des Experiments und stellt den durchschnittlichen Anteil der Teilnehmer pro Gruppe dar, die pro Monat das Fitnessstudio regelmäßig besuchten. Der Anteil wird in verschiedenen Phasen dargestellt: zwei Monate vor Beginn der Anreizperiode, die zweimonatige Anreizperiode,

die zweimonatige Periode, in der eine Gruppe die Möglichkeit für Selbstverpflichtungsverträge bekam, und weitere zwölf Monate im Anschluss (Royer et al., 2015). Zunächst verdoppelte sich die Fitnessstudio­nutzung der Teilnehmer mit finanziellen Anreizen (Gruppe 1) nahezu gegenüber der Kontroll­gruppe, die bei rund 20 Prozent verharrte und im weiteren Verlauf der Unter­suchung keine wesentliche Veränderung ihrer Verhaltensweise zeigte. Nachdem die finanziellen Anreize eingestellt wurden, sank der Anteil regelmäßig trainierender Teilnehmer ohne selbstbindende Verträge (Gruppe 1) allmählich auf das Niveau der Kontroll­gruppe, während in Gruppe 2 rund 25 Prozent der Teilnehmer weiterhin das Fitnessstudio nutzten.

Fitnessstudiobesuche in Abhängigkeit von Anreizen und Selbstverpflichtung

Abbildung 7

So viel Prozent einer Gruppe besuchte regelmäßig im Monat das Fitnessstudio (Durchschnittswerte)



1) Monate -2 und -1: vor Start der Fitnessprogramme;
 Monate 0 und 1: mit finanziellem Anreiz für Gruppe 1 und Gruppe 2;
 Monate 2 und 3: mit Selbstverpflichtungsoption der Teilnehmer (Gruppe 2).
 Ab Monat 4: keine Fitnessprogramme mehr.
 Daten: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/Q3ND9PgoTgmGetZ>
 Quelle: Royer et al., 2015

Von der Möglichkeit, einen solchen selbstbindenden Vertrag zu schließen, machten nur 12 Prozent der Teilnehmer Gebrauch und trainierten in der zwei-monatigen Phase der eigenen finanziellen Bindung 50 Prozent häufiger als die Kontrollgruppe. 37 Prozent von ihnen schafften es nicht, das Mindestmaß an Trainings ihrer selbst auferlegten finanziellen Bindung einzuhalten, und verloren ihre Investition. Dennoch frequentierte die Gruppe, die die Möglichkeit zum selbstbindenden Vertrag bekommen hatte, auch zwei bis drei Jahre später das Fitnessstudio durchschnittlich 20 Prozent häufiger als die Kontrollgruppe (Royer et al., 2015).

In seiner Modellwelt kennt der Homo oeconomicus keine Faulheit, Trägheit und Prokrastination. Er hegt keine Präferenz für die selbstbindenden Verträge, da er sich auch ohne das Auferlegen einer finanziellen Strafe so oft sportlich betätigen würde, wie es sein Wohlbefinden unter Berücksichtigung seiner Ziele maximiert. In der Realität haben Menschen mit Prokrastination zu kämpfen und müssen Wege finden, um sich zu motivieren. Äußere Anreize, in diesem Fall finanzieller Art, beeinflussen das menschliche Verhalten. Zur Eigenmotivation sind einige Menschen sogar bereit, Kosten in Kauf zu nehmen – ohne die Chance auf finanzielle Gewinne. Die Menschen binden sich selbst, um ihre langfristigen Ziele zu erreichen, und erhöhen dafür die Kosten in der Gegenwart. Allerdings erreichen trotzdem 37 Prozent der Teilnehmer ihre Ziele nicht, obwohl sie Geld investiert haben. Die freiwillige Erhöhung der Kosten eines späteren Selbstkontrollverlusts hat nicht ausgereicht, das Fitnessstudio regelmäßig zu besuchen (Royer et al., 2015). Andere nutzten das Fitnessstudio häufiger, da hier im Experiment eine zweimonatige Anreizperiode vorgeschaltet wurde. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass die verlängerte Anreizperiode zur Entwicklung langfristiger Verhaltensmuster beiträgt. Ist eine Verhaltensweise als Gewohnheit (Habit) etabliert, senkt dies die für ihre Ausführung benötigte Selbstkontrolle.

6.3 Faulheit zwischen strategischem Zeitmanagement und Nachlässigkeit

Das vorgestellte Experiment macht deutlich, dass Menschen ihre langfristigen Ziele nicht immer aus eigener intrinsischer Motivation erreichen und stattdessen der Faulheit Raum geben und prokrastinieren. Es zeigt allerdings

auch, dass sie sich dieser Schwäche bewusst sind und sogar Kosten riskieren, um die Selbstkontrollschwierigkeiten zu umgehen. Auch die Faulheit hat, wie viele der zuvor besprochenen menschlichen Eigenschaften, ein breites Spektrum. Kurzfristige Faulheit kann die Kreativität steigern, zur Motivation beitragen und den menschlichen Energiespeicher aufladen. Das Konzept der kreativen Faulheit geht davon aus, dass zu Faulheit neigende Menschen Aufgaben effizienter erledigten als andere Menschen, um ihre Ressourcen an Zeit und Energie zu schonen und sich kurzfristiges Nichtstun gewissermaßen zu erarbeiten (Taylor, 2009). Cai et al. (2009) zeigten, dass kurze Schlafphasen dabei helfen, Ideen und Konzepte, mit denen ein Mensch sich tagsüber beschäftigt hat, zu verarbeiten und eine Verbesserung der kreativen Problemlösung herbeizuführen.

Führt der Wunsch zum Nichtstun zu Prokrastination – also dem Beschäftigen mit anderen Aufgaben, um sich vor der unbeliebten Aufgabe zu drücken –, kann auch dies positive und negative Konsequenzen mit sich bringen. Die Theorie der strukturierten Prokrastination des Philosophen John Perry (1996) betont, dass Menschen ihre Neigung zu Prokrastination nutzen könnten, sofern sie sich ihrer bewusst sind. Prokrastination könne damit eine produktive Form annehmen, da sich prokrastinierende Menschen wegen drohender Schuldgefühle nicht dem Nichtstun hingeben würden und sich stattdessen mit anderen Aufgaben beschäftigen. Perry schließt daraus, dass jeder Mensch seine Aufgaben hierarchisch nach Wichtigkeit anordnen solle. Aus Abneigung der wichtigsten Aufgabe gegenüber würde man alle anderen Aufgaben dann erledigen. Man könne sich Aufgaben, die nur scheinbar strikte Fristen und eine vornehmlich große Bedeutung mit sich bringen, an den Anfang einer solchen Liste setzen und sich somit zur Erledigung aller anderen Aufgaben motivieren (Perry, 1996).

Negative Konsequenzen entstehen jedoch, wenn durch Prokrastination langfristig die mentale, körperliche oder geistige Gesundheit vernachlässigt wird und Menschen die Chance verstreichen lassen, gute Gewohnheiten auszubilden. Wenn die Prokrastination das Erreichen langfristiger Ziele verhindert, steigt die Frustration, sinkt das Selbstvertrauen und es entsteht die Gefahr eines Teufelskreises aus geringem Selbstwertgefühl, geringer Motivation und geringer Lebenszufriedenheit. Prokrastination korreliert mit schlechteren Hochschulabschlüssen und höheren Stressniveaus (Tice/Baumeister, 1997).

Eine starke Tendenz zum Aufschieben von Tätigkeiten wurde bei Menschen mit ausgeprägtem Neurotizismus oder gering ausgeprägter Gewissenhaftigkeit festgestellt (Rabin et al., 2011; Sirois, 2007).

Findet die Faulheit im Übermaß im menschlichen Verhalten Ausdruck und wird zu chronischer Trägheit, kann sie Menschen daran hindern, ihre Ziele zu erreichen und sich ihre Wünsche zu erfüllen. Chronische Faulheit kann zum Beispiel ein Signal für Depressionen sein (Hautzinger, 2011) oder aber dem Menschen als Hinweis dienen, dass ihm das Gefühl von einem tieferen Sinn und Zweck im Leben fehlt (Barbalet, 1999). Ein gewisses Maß an Sinnhaftigkeit im Leben gilt als treibende Kraft für intrinsische Motivation und Produktivität (Chalofsky/Krishna, 2009) und kann auch durch äußere Anreize, wie beispielsweise finanzielle Boni, nicht ohne Weiteres ersetzt werden. In manchen Fällen droht sogar ein Crowding-out von intrinsischer Motivation durch extrinsische Motivatoren (Frey/Oberholzer-Gee, 1997). Engagieren sich Unternehmen beispielsweise glaubhaft mit einer langfristigen Corporate-Social-Responsibility-Strategie, hat dies positive Effekte auf Mitarbeiterbindung und -engagement (Aguinis/Glavas, 2012), da die materiellen Ziele mit Sinn verknüpft werden. Menschen, die ihren Beruf als Berufung empfinden, sind tendenziell zufriedener und glücklicher als Menschen, die ihre Berufung entweder nicht ausüben können oder der Meinung sind, keine Berufung zu haben (Gazica/Spector, 2015). Sind sich Menschen der Bedeutung einer sinnhaften Tätigkeit für die persönliche Lebenszufriedenheit bewusst und nehmen chronische Trägheit und Antriebslosigkeit als Zeichen fehlender Sinnhaftigkeit wahr, können sie dies als Signal für das Hinterfragen der eigenen Lebensumstände und den Beginn einer Suche nach sinnstiftender Tätigkeit erkennen und nutzen (Barbalet, 1999).

6.4 Faulheit im Unternehmen: Wie man Faulheit produktiv gestaltet

Die Faulheit des Menschen tritt in unterschiedlichen Ausprägungen auf und bringt unterschiedliche Konsequenzen mit sich. Während chronische Trägheit vermieden werden sollte, können kurzfristige Faulheit und Muße („kreative Kaffeepause“) positive Konsequenzen für Unternehmen haben. Unternehmen können eine Phase des kreativen Ausbrechens aus festgefahrenen Strukturen gezielt fördern, um kreative Entscheidungen zu unterstützen.

Aus der Theorie der produktiven Faulheit von Taylor (2009) können Maßnahmen für die unternehmerische Ebene abgeleitet werden. Die produktive Faulheit folgt dabei der umgangssprachlich als „Pareto-Prinzip“ bezeichneten 80-20-Regel, nach welcher für 80 Prozent des Ergebnisses nur 20 Prozent des Inputs verantwortlich sind. Aufbauend darauf sollte man diese 20 Prozent identifizieren und sich dann darauf fokussieren, um auf effizientem Weg den gewünschten Output zu erzielen. Menschen, die die Fähigkeit zur Fokussierung auf wichtige Tätigkeiten haben, seien demnach besser für Führungspositionen geeignet als perfektionistisch veranlagte Personen, da diese oft Mikromanagement praktizieren würden (Taylor, 2009). Allerdings gilt dies in erster Linie für Führungs- und Managementaufgaben, nicht für Gehirn- und Herzchirurgen im Operationssaal oder andere Tätigkeiten, wo es auf jedes Prozent ankommt.

Eine weitere Methode, auf unternehmerischer Ebene Prokrastination zu vermeiden, ist die Unterteilung großer und langwieriger Aufgaben in kleinere Aufgabenblöcke, die so leichter zu bearbeiten sind. Dies mindert das Bedürfnis zu Prokrastination und kann in Verbindung mit der Option selbst gesetzter Fristen für die einzelnen Aufgabenteile die Kosten des Aufschiebens der Aufgaben erhöhen. Dieser Ansatz findet sich auch in agilen Methoden wieder (Schwaber/Sutherland, 2017).

Die Theorie der produktiven Faulheit hat einige Überschneidungen mit der bereits besprochenen begrenzten Kapazität der Selbstkontrollfähigkeit. Geht man davon aus, dass die Kapazität zur Selbstkontrolle tagtäglich begrenzt ist und tendenziell unmoralischere Entscheidungen getroffen werden, wenn diese Kapazität aufgebraucht ist, kann eine Anwendung des Pareto-Prinzips einer effizienten Allokation der Selbstkontrollfähigkeit auf die wichtigen Aspekte eines unternehmerischen Ziels dienen. Wenn Motivation, Energie und Selbstkontrolle bewusst auf die essenziellen Aspekte der für das unternehmerische Gelingen verantwortlichen Aufgaben gelegt werden, können Ziele mit bestmöglicher Ressourcennutzung und hohen moralischen Standards erreicht werden. Unternehmen können das Pareto-Prinzip nutzen, indem sie Projektmanagementtools zur vereinfachten Einteilung zwischen wichtigen und unwichtigen Aufgaben einsetzen und Mitarbeiter gezielt gemäß ihren Fähigkeiten coachen. Ein sehr einfaches, aber effektives Tool ist das folgende Raster (Covey, 1990). Ziel ist es, Aufgaben nach den beiden Kriterien Dringlichkeit und

Wichtigkeit zu sortieren. Unwichtigere, aber als dringend wahrgenommene Aufgaben werden häufig zuerst erledigt, sodass keine Energie für die wichtigen Aufgaben mehr vorhanden ist. Nicht dringende und nicht wichtige Tätigkeit zu vermeiden, ist ein Ziel dieser Übung (Übersicht 1).

Effektivität statt Faulheit

Übersicht 1

	Dringend	Nicht dringend
Wichtig	Notwendigkeit <ul style="list-style-type: none"> ■ Krisenbewältigung ■ Notfälle ■ Kurzfristige Deadlines ■ Unvorhergesehene Notlagen ■ Drängende Herausforderungen 	Effektivität <ul style="list-style-type: none"> ■ Prävention ■ Lebensziele ■ Kreativität ■ Weiterentwicklung ■ Erholung ■ Planung
Nicht wichtig	Ablenkung <ul style="list-style-type: none"> ■ Unnötige Unterbrechungen (E-Mails, Social Media, Anrufe) ■ Unnötige Bürokratie/Berichte ■ Unnötige Meetings ■ Triviale oder drängende Probleme anderer 	Ressourcenverschwendung <ul style="list-style-type: none"> ■ Unnötige Ablenkung ■ Faulheit/Trägheit ■ Exzessive Entspannung/Süchte ■ Zeitverschwendung ■ Klatsch und Tratsch

Quelle: eigene Darstellung nach Covey, 1990

Unternehmen können aus den Erkenntnissen über Trägheit und Prokrastination nicht nur Hinweise für die Prozess- und Ablauforganisation ableiten. Auch für die Unternehmenskultur und Managementstile lassen sich Schlüsse ziehen, wie kreative Faulheit gefördert werden kann. Die Arbeitspsychologie differenziert verschiedene Managementstile und beschäftigt sich insbesondere mit Blick auf die Mitarbeitermotivation mit charismatischer oder transformationaler Führung. Durch die Macht der Führungskraft, Aufgaben zu delegieren und den Fokus der Aufmerksamkeit des Teams zu steuern, kann eine konstruktive Problemlösung in das Arbeitsumfeld integriert werden. Inspirierende Kommunikation durch glaubwürdige Führungskräfte soll Visionen transportieren und zum Mitmachen anregen. Ein Fokus auf Visualisierung, beispielsweise durch Metaphern, soll die Vision eines Teams in den Mittelpunkt der Arbeit stellen und dessen Wirksamkeitserwartung und Wir-Gefühl stärken. Einflussfaktoren der charismatischen Führung sind Gesten, Sprachtempo und Lautstärke sowie Blickkontakt (Nerdinger et al., 2019, 340 ff.).

Menschen neigen eher zu Prokrastination, wenn sie die Verantwortung für eine Aufgabe teilen und erwarten, dass eine andere Person sie im Notfall bei der Erledigung der Aufgabe unterstützt (Fitzsimons/Finkel, 2011). Geteilte Verantwortung senkt die Kosten der Prokrastination für den Einzelnen. Eine klare Zuweisung der Verantwortlichkeit von Aufgaben auf unternehmerischer Ebene steigert Produktivität und Effektivität. Die Theorie der produktiven Faulheit passt zu den Erkenntnissen, dass Vertrauensarbeitszeit statt strikter Arbeitszeitkontrolle für viele Beschäftigte und damit auch Unternehmen der bessere Weg ist. Auf diese Weise können sie die Innovationsfreude der Mitarbeiter für effektivere Arbeitsabläufe fördern, die durch deren Wunsch nach mehr zeitlicher Gestaltungsfreiheit ausgelöst wird.

Führungskräfte können auf die Motivation der Mitarbeiter und damit deren Bedürfnis zu Prokrastination einwirken, indem sie deren subjektive Wahrnehmung der Aufgaben steuern. Die Psychologen Krause und Freund (2014) beschäftigten sich mit der Prokrastination im Kontext unterschiedlicher Wahrnehmungen von Aufgaben: Empfinden Personen eine Aufgabe als negativ, kann die Fokussierung auf das gewünschte Ergebnis respektive auf das Ziel für sie motivierend sein. Führt eine Aufgabe hingegen vor allem wegen ihrer Langwierigkeit zu Prokrastination, könnte ein verstärkter Fokus auf den Fortschritt und das Erleben der Aufgabe die Mitarbeitermotivation positiv beeinflussen (Krause/Freund, 2014). Statt nur für das Ergebnis zu loben, wird jeder Fortschritt wertgeschätzt. Senécal et al. (1995) fanden heraus, dass die Prokrastination positiv mit der Angst des Versagens korreliert. Lob, das sich eher auf den Fortschritt als rein auf die Zielerreichung einer Aufgabe bezieht, könnte diese Versagensangst mindern. Die sogenannte Kanban-Methode aus dem Projektmanagement greift dieses Prinzip auf: Aufgaben, die noch zu erledigen sind („To-Do’s“), werden von Aufgaben, die sich in der Erledigung befinden („Doing“), und wiederum von Aufgaben, die bereits erledigt wurden („Done“), in einer Übersicht voneinander abgegrenzt. Die aktive Verschiebung der Aufgabenteile von „Doing“ zu „Done“ soll den Fortschritt des Projekts verdeutlichen und die Mitwirkenden motivieren (Dickmann, 2008). Die subjektive Wahrnehmung kann auch beeinflusst werden, indem Positives in den zu erledigenden Aufgaben benannt wird. Dies kann die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit verdeutlichen und die intrinsische Motivation steigern (Jaffe, 2013; Sirois, 2007).

Neben verschiedenen Methoden und Managementstilen, die die Motivation der Mitarbeiter und damit deren kreative Faulheit fördern sollen, können Mitarbeiter auch selbst gezielt tätig werden, um ihre Prokrastination zu verringern und destruktive Faulheit zu vermeiden. Da eine Überbeanspruchung der Ressource Selbstkontrolle auch das Bedürfnis nach Prokrastination auslöst und das Aufschieben von Arbeit deshalb häufig in stressigen Situationen stattfindet (Simon, 1987, 62), gilt es, die Selbstkontrollkapazität zu schonen. Simple Maßnahmen sind zum Beispiel: Süßigkeiten nicht in Sicht- und Reichweite auf dem Schreibtisch stehen zu haben, da sonst bereits die Selbstkontrolle ständig gefordert ist; wichtige, nicht dringende Aufgaben auf den Vormittag zu legen, damit sie nicht durch dringende, aber unwichtige Aufgaben verdrängt werden. Auch Stress führt durch eine Überbeanspruchung der kognitiven Kapazität zu Vereinfachungen und Wiederholungen bereits gewohnter Verhaltensweisen und verhindert damit innovative Überlegungen. Ein Fokus der Personalentwicklung sollte deshalb auch auf der Fähigkeit der Mitarbeiter liegen, problematische Situationen zu erkennen, um in der Zukunft stressige Situationen zu vermeiden. Auch eine Unternehmenskultur, deren primärer Fokus auf dem Lösen von Problemen anstatt dem Verharren in Verantwortlichkeitszuschreibungen liegt, kann durch eine langfristig effiziente Ressourcenallokation zur Prävention stressiger Situationen beitragen und der damit verbundenen Überbeanspruchung der Selbstkontrollkapazität vorbeugen (Nerdinger et al., 2019, 63 f.).

Allerdings sind stressige Situationen nicht immer zu vermeiden. Für die Mitarbeiter kann es deshalb hilfreich sein, das Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass nicht notwendigerweise benötigte Selbstkontrolle gespart wird. Dies gilt insbesondere im Homeoffice, wo idealerweise ein Raum zur Verfügung steht, der nicht auch für andere Aktivitäten genutzt wird. Eine andere Möglichkeit, die Selbstkontrollkapazität im Arbeitsalltag zu schonen, ist die Ausbildung von Gewohnheiten (vgl. auch Kapitel 7.2): Mithilfe der Anker-technik werden Ankermomente ausgemacht, also Momente, die bereits in der bestehenden Routine einer Person auftreten. Werden mit diesen Ankermomenten neue Gewohnheiten verknüpft, erleichtert dies deren Beibehaltung. Wurde das erwünschte Verhalten über einen Zeitraum regelmäßig ausgeübt und somit eine neue Gewohnheit geschaffen, fällt es Menschen leichter, die Gewohnheit auch ohne äußere Anreize beizubehalten und dadurch ihre Selbstkontrollfähigkeit

zu schonen. Äußere Anreize wie beispielsweise finanzielle Belohnungen oder Wettbewerbssituationen haben das Potenzial, die Bildung sozial erwünschter Gewohnheiten zu vereinfachen (Shameli et al., 2017). Der verhaltensökonomische Begriff der Status-quo-Verzerrung erklärt dieses Phänomen: Veränderungen fallen den Menschen schwer und sie bevorzugen es, in Gewohnheiten und Verhaltensmustern zu verharren. Dies erklärt zum einen, warum äußere Anreize benötigt werden, um Veränderungen einzuleiten, und zum anderen, warum diese Verhaltensweisen, sofern sie einmal durch Anreizsetzung verändert wurden, langfristig beibehalten werden (Samuelson/Zeckhauser, 1988).

Anreize führen jedoch nicht immer zum gewünschten Ergebnis: Eine Gefahr besteht etwa darin, dass Anreize so niedrig angesetzt werden, dass sie eher demotivieren. Dies gilt zum Beispiel dann, wenn ein Mitarbeiter seine Tätigkeit subjektiv als sehr viel wertvoller empfindet, als dies der finanzielle Bonus signalisiert (Gneezy/Rustichini, 2000). Die verhaltensökonomische Crowding-out-Theorie beschreibt außerdem das Phänomen, dass finanzielle Anreize die intrinsische Motivation verdrängen können. Fallen die finanziellen Anreize dann weg, können sich die Menschen nach der Crowding-out-Theorie nicht mehr selbst motivieren (Charness/Gneezy, 2009).

Die Psychologie beschäftigt sich zudem mit der Gewohnheitsbildung durch das Prinzip der sozialen Bewährtheit. Danach orientieren sich Menschen besonders in Zeiten der Unsicherheit an dem Verhalten ihrer Mitmenschen und ziehen daraus Schlüsse für die Angemessenheit ihres eigenen Verhaltens. Durch das Beobachten einer Verhaltensweise bei einer anderen Person nimmt deren Legitimität in der individuellen Beurteilung zu. Findet dieser Prozess bei vielen Menschen simultan statt, entstehen Herdeneffekte. Die Wahrnehmung der Verhaltensweisen findet dabei insbesondere bei ähnlichen Personen statt, weshalb das persönliche Umfeld für das Individuum in der Entscheidung über eine Verhaltensstrategie besonders wichtig ist. Menschen, die zusammen mit Bekannten mit sportlicher Betätigung angefangen haben, treiben signifikant häufiger Sport als Menschen, die zusammen mit fremden Personen trainieren oder deren Freunde keinen Sport treiben (Babcock/Hartman, 2010). Das Prinzip der sozialen Bewährtheit verdeutlicht die Rolle des Arbeitsumfelds und insbesondere die Rolle von Vorbildern innerhalb dieses Arbeitsumfelds zur Bildung einer neuen Gewohnheit (Cialdini, 2002).

Die positive Psychologie geht außerdem davon aus, dass ein Fokus auf das Belohnen früher Abgaben anstelle des Bestrafens später Abgaben zu einer Verhaltensänderung führen kann, da sich so der Teufelskreis aus Prokrastination, Schuld- und Schamgefühl durchbrechen lässt (Ferrari, 2010). Wohl et al. (2010) fanden heraus, dass Menschen, die ihre Schuldgefühle nach dem Aufschieben einer Tätigkeit ablegen konnten, anschließend eine geringere Tendenz zu Prokrastination zeigten. Unternehmen sollten deshalb mit Belohnungen und wertschätzender Kontrolle agieren, um positives Verhalten zu stärken.

6.5 Trägheit: Potenzial oder Problem?

Aus den unterschiedlichen Ausprägungen der Faulheit lassen sich verschiedene Schlüsse für Unternehmen ziehen: Angefangen von der Schaffung eines Bewusstseins dafür, dass Faulheit auf den menschlichen Instinkt der Ressourcenschonung zurückgeführt werden kann, über die Förderung kreativer Pausennutzung bis hin zur Vermeidung von Antriebslosigkeit durch die Schonung der Selbstkontrollkapazität bieten sich verschiedene Maßnahmen zum effektiven Trägheitsmanagement an. Trägheit ist weder eindeutig Potenzial noch Problem. Menschen, Unternehmen und Gesellschaft können durchaus von einigen Formen der Trägheit profitieren. Das Ziel der Personal- und Unternehmensentwicklung sollte deshalb nicht die Eliminierung der Trägheit durch strikte Strafen und Kontrollen sein. Vielmehr sollten Unternehmenskultur und Managementstile widerspiegeln, dass die Natur der Prokrastination verstanden und wahrgenommen wurde und Mitarbeiter bei der Nutzung ihrer kreativen Faulheit unterstützt werden. Eine Anpassung der Arbeitsumgebung und der Rahmenbedingungen kann Beschäftigten außerdem dabei helfen, ihre Motivation, Energie und Selbstkontrolle auf die wichtigeren Entscheidungen und Aufgaben des Arbeitsalltags zu konzentrieren, indem positive Gewohnheiten unterstützt, Aufgaben in kleinere Aufgabenblöcke eingeteilt sowie klare Verantwortlichkeiten etabliert werden und Führungskräfte sehr viel stärker auch die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeiter berücksichtigen. Die soziologischen und psychologischen Theorien und wissenschaftlichen Erkenntnisse belegen, dass unter Berücksichtigung verschiedener Bedürfnisse und Verzerrungen, die Faulheit, Prokrastination und Trägheit beeinflussen, die Effektivität und Produktivität von Mitarbeitern gezielt gefördert werden können – so entsteht aus einer vermeintlichen Todsünde noch etwas Positives.

7 Zorn: Fokus auf Veränderung

*„Sei nicht schnell, dich zu ärgern;
denn Ärger ruht im Herzen des Toren.“
Prediger 7,9, LU*

*„Vergeltet nicht Böses mit Bösem oder Scheltwort mit Scheltwort,
sondern segnet vielmehr, weil ihr dazu berufen seid,
auf dass ihr Segen erbt.“
1. Petrus 3,9, LU*

*„Du sollst dich nicht rächen noch Zorn bewahren gegen die
Kinder deines Volks. Du sollst deinen Nächsten lieben wie
dich selbst; ich bin der Herr.“
3. Mose 19,18, LU*

Die Bibel differenziert zwischen dem Zorn des Menschen und dem Zorn Gottes. Während Letzterer als Gottes Eingreifen gegen das Böse auf der Erde interpretiert wird, wird der Zorn des Menschen meist verurteilt. Besonders das Alte Testament thematisiert den zornigen Gott, der beispielsweise voller Wut über die Sünden der Menschen eine Sintflut auf die Erde schickte. Die Erzählung vom Auszug des Volkes Israel aus Ägypten beschäftigt sich hingegen mit dem menschlichen Zorn. Der biblischen Überlieferung zufolge wurden die Israeliten, nachdem sie die Erlaubnis für den Auszug aus Ägypten bekommen hatten, des Goldraubs verdächtigt, woraufhin der Pharao voller Zorn seine Entscheidung bereute und dem ägyptischen Heer befahl, die Israeliten zu verfolgen. Gott rettete sie, indem er das Schilfmeer teilte, und bestrafte die Ägypter, indem er sie in den Wassermassen ertrinken ließ (2. Mose 14,1-31, LU).

Zorn wird definiert als eine Empfindung, die als Reaktion auf eine Gefährdung des Selbstbilds entsteht und auf jemand anderen gerichtet ist – jemand ist aus der Perspektive des Betroffenen an dessen negativer Empfindung schuld (Kuppens/van Mechelen, 2007). Zorn steht außerdem in Verbindung mit Frustration

und aggressivem Verhalten. Für die Empfindung des Zorns relevant ist die Erlebnisqualität und die situationale Bewertung, wie persönliche Schädigung oder empfundenes Unrecht (Kapp, 2001).

7.1 Psychologische und soziologische Theorien über Zorn, Ärger und Rache

Die Psychologie beschreibt Zorn als ein interpersonelles Phänomen (Fehr et al., 1999, 299 f.), das in sozialen Situationen entsteht (Kapp, 2001, 2). Scheele (1990, 49 f.) definiert Ärger und Zorn als das „Feststellen von weitgehend unkontrollierbaren Ereignissen, die den moralischen Anforderungen des Subjekts widersprechen“. Zorn wird auch empfunden, wenn ein Ereignis oder eine Situation die Erreichung der eigenen Ziele behindert, und kann somit den Betroffenen motivieren, die Hindernisse aus dem Weg zu räumen (Izard, 1991). Die Kognitionspsychologie sieht außerdem im Zorn eine auf andere Personen gerichtete Emotion: Ähnlich wie beim Neid empfinden Menschen Zorn anderen Menschen gegenüber und machen diese für ihren Gefühlszustand verantwortlich (Kapp, 2001, 2). Zorn wird auch als Reaktion auf eine empfundene Gefährdung des Selbstwertgefühls gebildet und von den Betroffenen meist mit einem Gefühl der Frustration verbunden (Fehr et al., 1999). Zorn bezeichnet somit eine reaktive Emotion, die auf Kränkung, Enttäuschung oder Versagung zurückzuführen ist. Der Zorn ist dabei ein elementarer Zustand starker emotionaler Erregung mit unterschiedlich aggressiver Tendenz. Die Emotion Zorn ist oftmals für Außenstehende sichtbar: Die Haut ist gerötet, die Stimme zittert, der Atem geht schneller, die Augen verfinstern sich, die Nasenflügel sind gebläht, die Lippen zusammengepresst. Wenn Wut von Zorn abgegrenzt wird, wird Zorn in der Regel als distanzierter definiert als die Wut (Stangl, 2020). Grundsätzlich dienen Zorn und Wut also als Warnsignale für aufgetretene Hindernisse und Ungerechtigkeiten, die den Menschen dazu zwingen, sich damit auseinanderzusetzen.

Aus evolutionspsychologischer Perspektive sind Zorn und Wut Warnsignale an den Körper, welche eine bestimmte Reaktion hervorrufen sollen. Die Automatisierung des Prozesses von Wahrnehmung, Analyse und Interpretation einer potenziell gefährlichen Veränderung der Umwelt spart dem Menschen Zeit und Energie, die er sonst für die ständige detaillierte Analyse seiner Um-

gebung benötigen würde. Diese Zeit und Energie konnten unsere Vorfahren, bei welchen der im Unterbewusstsein stattfindende Mechanismus zwischen Ereignis, Wahrnehmung der Wut und Reaktion auf das Ereignis besonders gut ausgeprägt war, für andere überlebensnotwendige Tätigkeiten aufwenden und hatten so eine bessere Überlebenschance.

Die Erfahrung der Emotion des Zorns ähnelt dem Hot State (vgl. Kapitel 4.2). Der Hot State ist ein Zustand des Menschen, in dem emotional verzerrte Entscheidungen getroffen und rationale Abwägungen vernachlässigt werden, um dem Menschen den Fokus auf Bedürfnisbefriedigung und Triebreduktion zu erleichtern. In diesem Zustand neigen Menschen auch eher zu detailliertem und analytischem Denken – zumindest solange er nicht Formen annimmt wie redensartlich „blind vor Zorn“ oder „rasend vor Wut“ zu sein. Denn zornige Menschen können ihre Aufmerksamkeit gezielter fokussieren, indem sich ihr Gesichtsfeld verengt. Wut hilft dem Individuum, seine Umgebung präziser wahrzunehmen und zu interpretieren und lenkt seine Aufmerksamkeit auf die Belohnungen, die den Menschen nach erfolgreicher Entfernung des Hindernisses erwarten (Ford et al., 2010). Durch den Fokus auf die zu erreichenden Ziele und damit einhergehenden Belohnungen sind zornige Menschen tendenziell optimistischer als Menschen, die mit Angst auf eine Gefahrensituation reagieren. Lerner/Keltner (2001) führen dies auf ein stärkeres Gefühl der Kontrollierbarkeit der Zukunft zurück, also dass zornige Menschen eher davon ausgehen, einen Einfluss auf zukünftige Ereignisse nehmen zu können. Die Erfahrung des Zorns unterstützt den Menschen dabei, potenzielle Gefahren zu bewältigen: Der Puls beschleunigt sich, der Körper spannt sich an, die Herzfrequenz und der Blutdruck steigen und der Mensch reagiert dadurch schneller auf die Gefahren (Lobbestael et al., 2008). Im Vergleich zu Trauer oder Niedergeschlagenheit ist Zorn als Reaktion auf Hindernisse bei der Zielerreichung eine hartnäckigere Reaktion, die stark motivierend auf ein Individuum wirkt (Mikulincer, 1988).

Die Gefühle von Ärger und Wut finden manchmal Ausdruck im Racheakt. Die Rache kann dabei unterschiedliche Formen annehmen – von dem Erfinden eines Gerüchts bis hin zu tödlicher körperlicher Gewalt. Die Reziprozitätstheorie beschreibt einen gegenseitigen Austausch gleichwertiger Ressourcen, wie beispielsweise von Produkten und Dienstleistungen, aber auch von Zeit oder sozialer Anerkennung. Reziprozität ist eine soziale Norm, die das

Gefühl der Verpflichtung anderen gegenüber auslöst und somit gesellschaftliche Kooperation ermöglicht. Evolutionspsychologen gehen davon aus, dass die Reziprozität einer der wichtigsten Faktoren für die Weitentwicklung des Menschen war: Durch das Vertrauen darauf, für das Geben einer Leistung oder eines Produkts in Zukunft gleichwertige Leistungen im Austausch zu erhalten, konnten Kooperationen und Arbeitsteilung entstehen (Cialdini, 2002, 43 ff.). Die Soziologie differenziert dabei zwischen positiver und negativer Reziprozität. Bei negativer Reziprozität wird eine unvorteilhafte Leistung mit einer gleichwertig negativen Leistung, Sanktion oder Bestrafung erwidert – der Mensch übt Rache aus. Das Konzept der negativen Reziprozität findet sich auch in der Bibel, wenn von „Auge um Auge, Zahn um Zahn“ gesprochen wird (2. Mose 21,24). Sie hat eine wichtige Funktion in der Entstehung von Kooperation, indem sie nicht-kooperatives Verhalten bestraft und somit zur Durchsetzung der sozialen Norm beiträgt (Berger/Rauhut, 2015). Dabei lässt sich das Prinzip „Auge um Auge, Zahn um Zahn“ bereits als ein wichtiger Schritt zur Deeskalation verstehen. Durch den Zorn über den Verlust kann es zu sich weiter verstärkenden Effekten kommen mit dem Ergebnis, aus Strafe und Rachsucht den anderen mehr zu schädigen, als man selbst geschädigt wurde. Das Prinzip wirkte insofern deeskalierend und dämpfend auf den Zorn und die Rache.

Eine weitere Funktion der Rache ist die eines Signals an andere: Menschen, denen Racheakte zugetraut werden, werden von anderen seltener ausgenutzt, um die möglichen Kosten einer solchen Rache zu vermeiden. Diamond (1977) zeigte, dass Teilnehmer seines Experiments ihre Wut über andere Teilnehmer an diesen seltener ausließen, wenn diese wiederum später die Möglichkeit hatten, sich an ihnen zu rächen. Aus evolutionspsychologischer Sicht könnten Individuen demnach von einer glaubhaften rachsüchtigen Reputation profitiert haben (Schumann/Ross, 2010; McCullough, 2008).

Als mögliche Ursache für Wut und Ärger wurde bereits das Empfinden einer Gefährdung des eigenen Selbstvertrauens genannt. Auch hier kann negative Reziprozität ausgeübt werden mit dem Ziel, das Selbstbewusstsein der Person, auf die sich die Wut des Menschen bezieht, in gleicher Weise zu mindern und somit ein Machtgleichgewicht in der Beziehung wiederherzustellen. Die Gefahr dieses Prozesses liegt in dem möglicherweise entstehenden Teufelskreis, da die Wertigkeit einer Handlung durch die persönliche Betroffenheit

subjektiv sehr unterschiedlich beurteilt wird und deshalb beim Adressaten des Racheakts erneut das Bedürfnis nach Vergeltung wecken könnte. Die subjektive Bewertung der Gleichwertigkeit unvorteilhafter Handlungen wird durch den sogenannten Blind Spot Bias, die Tendenz des Menschen, sich selbst für unbeeinflusst zu halten, verstärkt (Pronin et al., 2002) und kann auch zur Erklärung sogenannter Blutfehden beitragen (Stillwell et al., 2008).

7.2 Rache ist süß: experimentelle Evidenz für die Umwandlung von Wut in Rache

Die psychologischen und soziologischen Erklärungen des Zorns als einer Reaktion auf durch das Individuum weitgehend unkontrollierbare Ereignisse machen deutlich, dass Zorn und Ärger unvermeidbar sind und zu den grundlegenden Emotionen des Menschen gehören. Zorn ist demnach nicht per se negativ und kann das Verhalten des Menschen auf verschiedene Arten beeinflussen, beispielsweise durch den Wunsch, die Rahmenbedingungen an die eigenen moralischen Vorstellungen anzupassen, oder durch negative Reziprozität.

Negative Reziprozität kann die soziale Norm der Kooperation fördern und die Gefährdung des Selbstvertrauens abwehren. Sie ist in diesem Sinne eine rationale Strategie, um mit der Emotion des Zorns umzugehen. In einer Studie von Crombag et al. (2003) korrelierten Racheakte positiv mit Zufriedenheit. Führt die Reziprozität allerdings in einen Teufelskreis, können die Gefühle von Zorn und Ärger – ausgedrückt in Rache – zu einer Konflikteskalation beitragen. Rache korreliert dann auch mit Depressionen und einer geringeren Lebenszufriedenheit der sich rächenden Person (Schumann/Ross, 2010). Wut wird jedoch glücklicherweise nur selten zur Rache: Mit der Möglichkeit konfrontiert, entschieden sich nur 29 Prozent der zornigen Teilnehmer der Studie von Crombag et al. (2003) auch dazu, Rache auszuüben. Die übrigen Teilnehmer fanden andere Mechanismen, um mit ihren Emotionen umzugehen.

Reziprozität scheint demnach für das Zusammenspiel zwischen Zorn und Rache eine große Rolle zu spielen. Die Verhaltensökonomik untersucht Reziprozität unter anderem mit einer Abwandlung des Ressourcendilemmas (vgl. dazu Kapitel 3.2 in Bezug auf Gier). Wird das Ressourcendilemma über mehrere Runden gespielt, kann Reziprozität beobachtet werden: Auf der einen

Seite belohnen Teilnehmer das prosoziale Verhalten anderer Teilnehmer durch eine ebenso gute Nutzung der gemeinsamen Ressource und auf der anderen Seite bestrafen Teilnehmer antisoziales Verhalten mit ebenso antisozialem Verhalten in der nächsten Runde. Mit antisozialem Verhalten schaden die Teilnehmer allerdings der ganzen Gruppe, weshalb Gächter/Herrmann (2009) das Experiment um die Möglichkeit erweiterten, antisoziale Teilnehmer gezielt und isoliert zu bestrafen.

Für ihre Untersuchungen nutzten Gächter/Herrmann (2009) eine Abwandlung des Ressourcendilemmas, das sogenannte Public Goods Game. Dabei bekommt jeder Teilnehmer eine Grundausstattung zugewiesen, von der er einen Teil in einen gemeinsamen Topf geben kann. Das Geld im Topf vermehrt sich um die Hälfte und wird anschließend auf alle Gruppenmitglieder gleichmäßig aufgeteilt. Den größten Betrag können alle erwirtschaften, wenn sie ihre gesamte Grundausstattung investieren. Misstrauen sie aber den anderen Teilnehmern der Gruppe, behalten viele Teilnehmer zumindest einen Teil ihres Betrags (Croson/Marks, 2000; Gächter/Herrmann, 2009).

Das Experiment wurde in Russland und in der Schweiz durchgeführt und jeweils nur über eine Runde gespielt. Die Teilnehmer spielten anonym in Gruppen mit zwei weiteren Teilnehmern und wurden zu Beginn der Runde befragt, welches Verhalten der anderen Teilnehmer sie erwarteten. Jeder Teilnehmer spielte einmal mit der Möglichkeit zur Bestrafung anderer Teilnehmer, einmal in einer neuen Gruppe ohne sie. Am Ende wurden die gegebenen Beträge allen Gruppenmitgliedern angezeigt und sie konnten entscheiden, ob sie bestimmte Teilnehmer bestrafen wollten. Um jemanden bestrafen zu können, mussten sie einen Teil ihres eigenen Betrags investieren, der dem Bestraften dann mit einem Faktor multipliziert abgezogen wurde (Gächter/Herrmann, 2009). Experimente dieser Art über mehrere Runden zeigten, dass die Teilnehmer sogar bereit sind, auf eigene Erträge zu verzichten, wenn sie dadurch andere Teilnehmer bestrafen können.

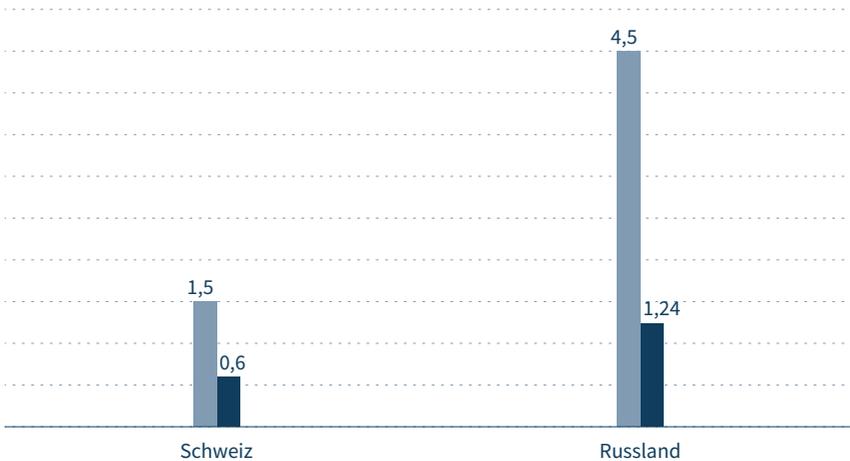
Das Experiment von Gächter/Herrmann (2009) belegt dies auch für Experimente, die nur über eine Runde durchgeführt werden, wodurch Rache als Signal für zukünftige Kooperation ausgeschlossen wird. Dabei gab es deutliche Länderunterschiede. Teilnehmer in Russland sanktionierten ihre Gruppenmit-

Bestrafung im Public Goods Game im Ländervergleich

Abbildung 8

Erwartete und tatsächliche Bestrafung der Teilnehmer in der Schweiz und in Russland, in Punkten

- Erwartete Bestrafung
- Tatsächliche Bestrafung



Quellen: Gächter/Herrmann, 2009; eigene Berechnungen

glieder häufiger als in der Schweiz: 48 Prozent bestraften in Russland, 25 Prozent in der Schweiz. Die Teilnehmer in Russland entschieden sich auch für härtere Strafen als die Schweizer. Abbildung 8 verdeutlicht diese Unterschiede und stellt die erwartete Bestrafung der tatsächlichen Bestrafung gegenüber. Die Erwartungen über die Strafen waren stets größer als die tatsächliche Bestrafung, der beobachtete Unterschied war allerdings in der Gruppe der russischen Teilnehmer größer.

Wissen die Teilnehmer, dass ihr Umgang mit der gemeinsam genutzten Ressource veröffentlicht wird und die anderen Teilnehmer Rache ausüben können, beeinflusst dies signifikant das Niveau der gegenseitigen Kooperation (Fehr/Gächter, 2000). Eine positive Erwartungshaltung den anderen Teilnehmern gegenüber führte im vorgestellten Experiment sowohl in der Schweiz als auch in Russland zur Entrichtung eines höheren Betrags. Die Korrelation war allerdings im in der Schweiz durchgeführten Experiment höher. Infolgedessen kam

in der Schweiz ein höheres Niveau an Kooperation zustande (Fehr/Gächter, 2000). Andere Experimente zeigten, dass eine erhöhte Kooperation auch bei nicht-materiellen Bestrafungen wie sozialer Ächtung entsteht (Maslet et al., 2003). Dies verdeutlicht die Wirkung der Reziprozität als soziale Norm, deren Verstoß Schuldgefühle und Scham auslöst.

7.3 Wie Du mir, so ich Dir: die Einflussfaktoren auf Rache

Die psychologischen und soziologischen Erklärungen verdeutlichen, dass Wut und Zorn zunächst keine negativen Emotionen sind, da sie auf Ungerechtigkeiten aufmerksam machen und somit eine Warnfunktion in Gemeinschaften wie einer Gesellschaft, einem Unternehmen oder auch einer Familie ausüben können. Nutzen die Menschen ihre Wut auf konstruktive Weise, können Veränderungen angestoßen werden, die den Wohlstand aller Mitglieder einer Gemeinschaft fördern und den Einzelnen ihre Zielerreichung erleichtern. Problematisch kann Zorn dann werden, wenn er Rache nach sich zieht. Das vorgestellte Experiment lässt darauf schließen, dass Rache nicht automatisch aus Zorn und Ärger resultiert, sondern von den Menschen gezielt eingesetzt wird, um mit den eigenen Emotionen umzugehen und um die soziale Norm der Reziprozität zu stärken. Alternative friedlichere Reaktionen auf Zorn können zum Beispiel das Verfolgen offizieller Beschwerdewege oder auch das Vergeben der Ungerechtigkeit sein. Eine höhere Tendenz zu versöhnlichem Verhalten kann positive gesundheitliche Konsequenzen wie einen niedrigeren Blutdruck und eine geringere Herzfrequenz haben (Schumann/Ross, 2010).

Zorn nimmt jedoch nicht nur auf das gezeigte Verhalten eines Menschen Einfluss, sondern er prägt auch die menschliche Wahrnehmung. Zornige Menschen neigen außerdem zu Konfrontation, weshalb Young et al. (2011) betonen, dass zornige Teilnehmer ihres Experiments auch Informationen, die nicht mit ihrer Meinung übereinstimmten, zuließen und überprüften. Wütende Menschen haben demnach auch ein besseres Gespür für die Qualität eines Arguments (Moons/Mackie, 2007).

Da Rache keine automatische Folge von Wut und Zorn ist, ist es hilfreich, die Einflüsse auf die Entscheidung für einen Racheakt zu untersuchen. Im Prozess

zwischen Wahrnehmung einer Emotion und Ausdruck dieser durch ein bestimmtes Verhalten spielen physiologische, erfahrungs- und verhaltensbezogene sowie kognitive Faktoren eine Rolle (Laham, 2013, 130). Bies/Tripp (2017) entwickelten ein Modell, um den Prozess darzustellen, der einem Racheakt vorausgeht. Sie gehen davon aus, dass zu Beginn ein Ereignis steht, welches vom Individuum als Behinderung der eigenen Ziele oder als Verletzung von sozialen Normen oder dem eigenen Selbstwertgefühl gewertet wird. Das Ereignis an sich führt Tripp/Bies (2010) zufolge noch nicht zu einem Racheakt – der Mensch muss das Ereignis zunächst interpretieren und die für das Ereignis verantwortliche Person als selbstsüchtig oder böswillig wahrnehmen. Wird eine negative Absicht hinter der Handlung des Beschuldigten erkannt, steigt die Wahrscheinlichkeit einer rachsüchtigen Reaktion. Dabei versucht der Mensch, eine Erklärung für das Ereignis zu finden, die über die Verantwortlichkeit der beschuldigten Person entscheidet: Das Zornempfinden steigt, wenn keine Rechtfertigung für das Ereignis gefunden oder diese nicht akzeptiert werden kann (Smith/Ellsworth, 1985).

Dieser Prozess der Bewertung des Ereignisses ist allerdings fehleranfällig, da verschiedene Verzerrungen die Menschen beeinflussen. Menschen tendieren dazu, ihr eigenes Fehlverhalten durch äußere Umstände zu erklären, das Fehlverhalten anderer jedoch auf deren charakterliche Schwächen zurückzuführen. Besonders schwerwiegend wird diese Verzerrung, wenn sie mit der Verzerrung der sozialen Information und der Bestätigungstendenz des Menschen auftritt. Die Verzerrung der sozialen Information besagt, dass Menschen in ihrem Umfeld nach Bestätigung suchen und eine empathische Reaktion vorschnell als eine Bestätigung ihrer Vermutungen ansehen und wiederum vorschnell dem Glauben verfallen, bei ihrer Meinung handle es sich um eine von der Mehrheit geteilte Auffassung. Die Bestätigungstendenz des Menschen führt dazu, dass Personen Informationen verstärkt wahrnehmen, die ihre eigene Meinung bestätigen. Dadurch kann Rache begünstigt werden. Das Hineinversetzen in eine andere Perspektive als die eigene könnte diese Verzerrungen vermindern (Tripp/Bies, 2010).

Wie in Abbildung 9 dargestellt, nehmen auch nach der subjektiven Einschätzung der Situation und dem daraus resultierten Bedürfnis nach Rache verschiedene Faktoren darauf Einfluss, ob dem Bedürfnis stattgegeben wird und

der Mensch tatsächlich Rache übt. Zu diesen Faktoren gehören persönliche Charaktereigenschaften des Betroffenen – beispielsweise, ob eine generelle Neigung zu aggressivem Verhalten oder ein generelles Misstrauen gegenüber anderen Menschen besteht – und wahrgenommene Rahmenbedingungen (wie die Hierarchie zwischen dem Betroffenen und dem Beschuldigten) und die Wahrnehmung über die Wirksamkeit externer Systeme für die Wiederherstellung von Gerechtigkeit. Die Beurteilung der externen Systeme wird von der wahrgenommenen Fairness bestimmt: Sowohl Konsequenz und Konsistenz als auch die aktive Einbeziehung Dritter, die Vermeidung von Interessenkonflikten und die ethische Ausrichtung spielen für die Bewertung eine Rolle und entscheiden letztlich über die Reaktion des Betroffenen. Mögliche Reaktionen außer Rache können beispielsweise Vergebung, Versöhnung oder auch das Aus-dem-Weg-Gehen sein (Tripp/Bies, 2010).

Die Entscheidung, den Gefühlen von Zorn und Ärger in Form von Rache Ausdruck zu verleihen, wird zumindest teilweise durch eine Kosten-Nutzen-Abwägung getroffen. Beeinflusst wird die Entscheidung dabei durch die Hartnäckigkeit der empfundenen Emotionen, die erwarteten Kosten des Racheakts und kulturelle und religiöse Wertvorstellungen (Schumann/Ross, 2010).

Der Einfluss kultureller und religiöser Wertvorstellungen spiegelt sich wiederum in den empfundenen Kosten der Rache wider. In Kulturen, die der indivi-

Das Rache-Modell

Abbildung 9



Quelle: eigene Darstellung nach Tripp/Bies, 2010

duellen oder familiären Ehre eine große Bedeutung beimessen, sind Racheakte weiter verbreitet als in Kulturen, die Rache negativ bewerten. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass in manchen Kulturen Rache zur Verteidigung der eigenen Ehre akzeptiert ist und damit die Kosten senkt, während die Verletzung sozialer Normen wie die Vermeidung von Gewalt eine kostspielige Konsequenz rachsüchtigen Verhaltens darstellen kann (Cohen et al., 1996). Enste et al. (2020) beschreiben in einem ausführlicheren Modell, wie Führungskräfte sich diese Zusammenhänge bei der Mitarbeiterführung zunutze machen können – um zum Beispiel Konflikte zu vermeiden.

7.4 Zorn und Rache im Arbeitskontext

Das Zusammenspiel von Zorn und Rache ist komplex und wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Die Bedeutung der wahrgenommenen Wirksamkeit externer Systeme zur Wiederherstellung von Gerechtigkeit als Alternative zur Ausübung von Rache verdeutlicht beispielsweise die Relevanz von Vertrauen in Institutionen wie den Staat, die Öffentlichkeit oder den Arbeitgeber und in deren wirksamer Sanktionierung von antisozialen Verhalten. Das Vertrauen in Institutionen kann durch transparente Prozesse und eine konsequente Bekämpfung von Korruption gefördert werden (Park/Blenkinsopp, 2011). Arbeitnehmer, die den Sanktionsprozessen ihres Arbeitgebers vertrauen, folgen öfter offiziellen Beschwerdewegen und verzichten auf Rache (Aquino et al., 2001).

Gerade im unternehmerischen Kontext ist der Umgang mit Rache relevant, da Menschen gegenüber Teammitgliedern eher zu rachsüchtigem Verhalten neigen als gegenüber ihren Partnern, Freunden oder Fremden (Cota-McKinley et al., 2001). Einfluss hat auch der Wert, der der Beziehung zum Adressaten der Wut zugeschrieben wird: Wird die Beziehung wertgeschätzt, neigen Menschen weniger zu Rache, da die Gefahr der langfristigen Störung der Beziehung die Kosten eines Racheakts erhöht. Dabei tendieren Männer stärker zu Rache und Aggression als Frauen (Stuckless/Goranson, 1992; Cota-McKinley et al., 2001; Crombag et al., 2003). Dies liegt allerdings nicht daran, dass Männer und Frauen Zorn unterschiedlich häufig empfinden. Vielmehr verdeutlicht die unterschiedliche Neigung zu aggressivem Verhalten die Macht sozialer Normen auf die Intensität, Dauer und Qualität der von Emotionen geprägten Verhaltensweisen: Ist beispielsweise aggressives Verhalten für Frauen

verpönter als für Männer, steigen die Kosten dieses Verhaltens für Frauen an, weshalb alternative Wege des Umgangs mit Zorn gewählt werden (Fischer/Evers, 2010). Dies verdeutlichen auch die Erkenntnisse von Tiedens (2001), denen zufolge wütenden Männern Attribute wie kompetent, stark, dominant und hartnäckig zugeschrieben wurden, während man wütende Frauen eher negativ wahrnahm. Auch ein Experiment von Brescoll/Uhlmann (2008), in dem Teilnehmer Videoaufzeichnungen von Bewerbungsgesprächen mit neutralen und mit wütenden Bewerbern sahen und eine Einschätzung über das angemessene Gehalt für die Bewerber abgeben sollten, ergab: Männer, die sich während des Bewerbungsgesprächs wütend präsentiert hatten, wurde mehr Geld zugesprochen als Männern, die dies nicht getan hatten, während die angemessene Höhe des Gehalts von Frauen geringer ausfiel, wenn die Frauen wütendes Verhalten gezeigt hatten.

Diese Erkenntnisse zu geschlechtsspezifischen Wahrnehmungen von zornigem Verhalten ermöglichen Schlüsse für den unternehmerischen Kontext, beispielsweise bei der Verhandlungsführung. Während Männer sich durch das Demonstrieren von Wut tendenziell besserstellen können, verschlechtern Frauen mit dieser Taktik ihre Position in Verhandlungen. Auch wenn an einer Veränderung dieser verzerrten Wahrnehmung gearbeitet werden sollte, können Frauen diese aktuell bestehende Ungleichheit zumindest bewusst vermeiden. Für Frauen könnte es sich demnach auszahlen, auf sachbezogene Verhandlungstaktiken zu vertrauen, bei denen großer Wert auf objektive Entscheidungskriterien gelegt wird und eine innere Haltung der Vernunft als wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Verhandlungen gilt (Fisher et al., 2011).

Auch für die Unternehmenskultur ergeben sich einige Hinweise für den Umgang mit Zorn und Wut. Heinz et al. (2017) fanden heraus, dass auf das Management wütende Arbeitnehmer eine um 12 Prozent geringere Produktivität haben. Bies/Tripp (2017) empfehlen, soziale Normen gegen aggressives Verhalten und Rache beispielsweise durch Vermeidung von destruktiver öffentlicher Kritik durchzusetzen. Auch der Führungsstil kann in einem Unternehmen Einfluss auf den empfundenen Zorn von Mitarbeitern nehmen. Wraniak/Scherer (2010, 245 ff.) gehen davon aus, dass Emotionen nur auftreten, wenn Ereignisse subjektiv als wichtig oder relevant eingeschätzt werden. Wut kann demnach von anderen Personen zunächst als Signal wahrgenommen werden, dass die wütende

Person dem Ereignis eine große Relevanz beimisst, und somit ein Hinweis zum Beispiel für das Management sein, darauf angemessen zu reagieren. Aus den Erkenntnissen von Wranik/Scherer (2010) lässt sich außerdem die Empfehlung an Unternehmen ableiten, die Unterstützung der Bewältigungsfähigkeit der Mitarbeiter und die Wahrnehmungsfähigkeit der Führungskräfte durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen zu fördern. Mitarbeiter könnten dazu ermuntert werden, andere Perspektiven einzunehmen und ihre Annahmen über involvierte Personen und deren Motive für bestimmte Handlungen aktiv und konstruktiv zu hinterfragen.

Relevant für die Wahrnehmung und die Beurteilung von sowie den Umgang mit Zorn und Wut am Arbeitsplatz ist auch die Ausprägung der Emotion. Psychologen unterscheiden dabei zwischen konstruktiver, widerspenstiger und böswilliger Wut. Während konstruktive Wut zu positiven Veränderungen führen und soziale Beziehungen verbessern kann, dient widerspenstige Wut dem Loslassen der Emotion, ohne dabei situationsbezogen zu reagieren, beziehungsweise dem sprichwörtlichen „Luft ablassen“. Konstruktive Wut hat das Potenzial, Unentschlossenheit und Risikoaversion zu mindern und als positive Emotion wahrgenommen zu werden. Wut kann sich für Unternehmen als konstruktiv erweisen, wenn zornige Menschen tendenziell eine Verbesserung ihrer situativen analytischen Fähigkeiten bemerken. Sie sind außerdem eher dazu geneigt, Gegenargumente zuzulassen und zu überprüfen und haben ein besseres Gespür für die Qualität eines Arguments (Young et al., 2011). Für die positive Wahrnehmung entscheidend ist der Fokus auf zukünftige Ereignisse anstelle eines Verharrens in Erinnerungen an vergangene Erlebnisse. Böswillige Wut hingegen führt zu rachsüchtigem Verhalten. Unternehmen können dabei helfen, durch eine zukunftsgerichtete Problembewältigung, geeignete Rahmenbedingungen und Umweltfaktoren böswillige Wut in konstruktive Wut umzuleiten, sollten aber auch das Bedürfnis nach widerspenstiger Wut anerkennen und Raum für die Bewältigung der Emotion geben. Die Entstehung böswilliger Wut hingegen sollte verhindert werden.

Auch aus dem Modell der Rache von Tripp/Bies (2010) können Lehren für Unternehmen abgeleitet werden. Der erste Ansatzpunkt ist die subjektive Beurteilung des Ereignisses durch den Mitarbeiter. Dabei können Unternehmen dazu beitragen, die wahrgenommene Ungerechtigkeit zu vermindern, beispiels-

weise durch einen partizipativen Führungsstil. Ein partizipativer Führungsstil ist gekennzeichnet durch erlebte Kontrolle und aktive Einbeziehung der Mitarbeiter. Die Verbesserung der Chancen für Mitarbeiter, sich aktiv in den Arbeitsprozess einzubringen, kann deren Arbeitszufriedenheit erhöhen, den Informationsfluss verbessern und innovative Problemlösungen fördern. Ansätze dafür sind die Überarbeitung von Feedbackmethoden, des Beschwerdemanagements, der Mitarbeiterinformation oder auch die Implementierung eines Mentoring-Programms, durch welches dem Mitarbeiter eine Person an die Seite gestellt wird, die sich für seine Belange einsetzt.

Um das Gerechtigkeitsempfinden zu stärken, sind sowohl die tatsächliche prozedurale (Regel-)Gerechtigkeit als auch die wahrgenommene Fairness von Prozessen wichtig. Unternehmen sollten ihre Prozesse nach aktiver Mitarbeiterbeteiligung, Konsistenz, Unvoreingenommenheit, Genauigkeit und ethischen Grundsätzen überprüfen. Unter Berücksichtigung der psychologischen Bedingungen, die die wahrgenommene Gerechtigkeit in den verschiedenen Ausprägungen beeinflussen, können Unternehmen so die Arbeitszufriedenheit gezielt stärken und die Wahrscheinlichkeit von Wut und rachsüchtigem Verhalten am Arbeitsplatz senken.

Unternehmen müssen sich mit rachsüchtigem Verhalten allerdings nicht nur aus der Arbeitgeberperspektive beschäftigen. Die Rache von Kunden, die sich ungerecht behandelt fühlen oder mit den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens unzufrieden sind, hat durch soziale Medien, Online-Bewertungsportale und sogenannte Shitstorms neue Bedeutung gewonnen (Pfeffer et al., 2014) und wird in der Verhaltensökonomik unter dem Begriff der Customer Revenge untersucht. Porath/Pearson (2010) zeigten, dass die Wut von Kunden einem Mitarbeiter gegenüber zu einer Generalisierung der Wut auf das gesamte Unternehmen führt. Findet diese Wut öffentlich Ausdruck, hat sie das Potenzial, dem Ruf eines Unternehmens auch langfristig zu schaden (Schulze Horn et al., 2015).

Häufigkeit und Ausmaß der Customer Revenge können durch das Unternehmen selbst aktiv beeinflusst werden: Die Wahrscheinlichkeit vermindert sich, nachdem eine Entschuldigung ausgesprochen oder eine Entschädigung angeboten wurde (Exline et al., 2007; Ohbuchi et al., 1989; Bottom et al., 2002). Eine

Entschädigung wird dabei als Signal der Ernsthaftigkeit der Entschuldigung interpretiert (Lazare 2004; Schumann/Ross, 2010). Ähnliche unternehmerische Strategien sind die glaubhafte Versicherung, an den Umständen, die zu der Wut der Kunden geführt haben, zu arbeiten, und die Beteuerung der eigenen Betroffenheit (Joireman et al., 2013). Um die eigene Reputation nicht zu gefährden, kann auch Prävention in Form einer Investition in die Servicequalität, das Krisenmanagementsystem und das Monitoring der Resonanz in sozialen Medien für Unternehmen sinnvoll sein (Beham, 2015).

7.5 Destruktiver und produktiver Zorn

Die Ausprägungen und Auswirkungen des Zorns sind vielfältig, und es gibt viele Möglichkeiten für Unternehmen, mit dem Zorn sowohl der Mitarbeiter als auch der Kunden umzugehen. Hier wurde deutlich, dass – wie viele der bereits besprochenen Todsünden – auch die Todsünde Zorn aus evolutionär sinnvollen Gründen im Menschen verankert ist und eine wichtige Rolle im Leben eines Menschen spielt, von der nicht nur das Individuum, sondern auch die Gesellschaft profitieren kann. Erneut ist zur Bewertung einer Todsünde eine tiefergehende Betrachtung der Emotion nötig, um deren destruktive Ausprägung – im Fall des Zorns die destruktive Rache – zu identifizieren.

Während Wut und Zorn ähnlich wie Neid als Signale für gesellschaftliche und interpersonelle Ungerechtigkeit wahrgenommen und für gesellschaftliche Veränderungsprozesse genutzt werden können, haben sie auch das Potenzial, Menschen dazu zu motivieren, Hindernisse zu beseitigen, die in ihrer Person liegen. Verschiedene Faktoren wie die wahrgenommene Absicht des Verursachers, die Persönlichkeit des Betroffenen und die wahrgenommene Wirksamkeit institutioneller Gerechtigkeitswahrung beeinflussen die Intensität des Zorns und seinen Ausdruck im menschlichen Verhalten.

Zorn kann zu verschiedenen Verhaltensweisen führen, wie dem sprichwörtlichen „Vergeben und Vergessen“, dem Meiden des Verursachers des Zorns oder der konstruktiven Veränderung der Umstände, die zum Zorn veranlasst haben. Findet Zorn in Form von Rache Ausdruck, ausgelöst durch das Bedürfnis nach einer gleichwertigen Bestrafung unkooperativen Verhaltens, befindet sie sich auf einem schmalen Grat zwischen der Wiederherstellung einer gleich-

wertigen Beziehung und der Eskalation des Konflikts. Die verzerrte subjektive Wahrnehmung, die Böswilligkeit oder Egoismus des Verursachers unterstellt, aber auch die Erwartung einer Gleichwertigkeit eines Racheakts, gefährden dabei die Rationalität des Prozesses.

Wenn die rationalen Gründe für Wut und die verschiedenen Einflussfaktoren auf die Umwandlung von Wut in Rache bekannt sind, können Unternehmen den potenziellen Schaden durch exzessive Rache vermeiden und stattdessen die zentrale Funktion des Zorns für die Sicherstellung unternehmerischer Gerechtigkeit nutzen (Tripp/Bies, 2010). Sind sich Entscheidungsträger eines Unternehmens über die Einflussfaktoren im Klaren, können sie Stellschrauben in der Unternehmenskultur, dem Führungs- und Verhandlungsstil, den institutionellen Rahmenbedingungen und der Personalentwicklung identifizieren, um konstruktive Wut zu fördern und destruktive Racheakte zu vermeiden.

Unternehmen sollten außerdem das menschliche Bedürfnis nach widerspenstiger Wut anerkennen und Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihrer Wut situationsunabhängig und nicht auf andere Personen gerichtet Raum zu geben. Dies können beispielweise Sportangebote oder Antiaggressionstrainings sein. Konsequente und konsistente Entscheidungen gegenüber Mitarbeitern und Kunden verringern die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Trotzreaktionen kommt und der Ruf des Unternehmens langfristig Schaden nimmt. Eine Investition in die Qualität der Prozesse und das Monitoring möglicher kritischer Situationen kann sich ebenfalls langfristig für ein Unternehmen auszahlen.

Verhaltensökonomische Schlussfolgerungen

Ziel dieser IW-Analyse ist es, neue Wege zur Verbindung von Wirtschaft und Ethik aufzuzeigen. Mit verhaltensökonomischen Interpretationen der sogenannten sieben Todsünden wurde der Weg weg von einer rein tugendethischen „Verteufelung“ hin zu einem sanfteren und menschlicheren Umgang mit diesen in christlicher Tradition als Laster erachteten Motiven und Verhaltensweisen skizziert. Neid, Völlerei, Habgier, Wollust, Hochmut, Trägheit und Zorn sollten durch die interdisziplinäre Betrachtung ihrer Entstehung, Wirkung und Bedeutung etwas von ihrem Schrecken genommen werden. Der Alltag der Menschen wird weder leichter noch besser, wenn nur versucht wird, als schlecht erachtete Verhaltensweisen durch strenge, weitreichende Verbote und Strafen zu verhindern. Notwendig sind vielmehr ein klarer Ordnungsrahmen und ein Wertegerüst aus Geboten, die für andere schädliches Verhalten unterbinden. Die pauschale Verurteilung von Motiven und Verbote sind weniger erfolgversprechend. Dabei ist das potenziell Schlechte an diesen menschlichen Urinstinkten nicht zu leugnen, aber genauso wenig sind es auch die positiven Anteile an ihnen.

Es wurde deutlich, wie und wo diese Instinkte im Menschen verankert sind und wie sie das menschliche Verhalten beeinflussen. Einige verhaltensethische Empfehlungen vor allem für Veränderungen in Unternehmen und Organisationen wurden abgeleitet. Veränderte Regeln, neue Managementmethoden wie Scrum und Design Thinking sowie verändertes Führungsverhalten können helfen, mit den Triebkräften und Emotionen konstruktiv umzugehen. Deviantes, von sozialen Normen abweichendes Verhalten gibt es immer wieder und kann zu teuren und existenzbedrohenden Schäden für Unternehmen und Organisationen führen. Mit Compliance-Maßnahmen sowie Verboten und Verdammnis allein lässt sich dieses Verhalten jedoch nicht bekämpfen. Vielmehr ist es notwendig, nicht nur mit der Angst vor Sanktionen und einem schlechten Gewissen zu operieren, sondern bewusst verhaltensökonomische Tools zu nutzen, um auf den sogenannten Todsünden basierendes Verhalten in sozial- und unternehmensverträgliche Bahnen zu lenken.

Bereits Adam Smith (1776) hat in seinem Werk „Wohlstand der Nationen“ Wege aufgezeigt, wie zum Beispiel Neid positive Effekte für alle bewirken kann. Ganz im Sinne dieser Tradition sollte auch mit anderen als Todsünden bezeichneten „Lastern“ umgegangen werden. Die verhaltensökonomischen und sozialpsychologischen Studien und diese Analyse können dabei empirisch gestützt moderne Wege aufzeigen. Die Verhaltensökonomik schließt damit nicht nur die Lücke zwischen der (neoklassischen) ökonomischen Theorie und dem tatsächlichen Verhalten von Menschen, sondern im Gewand der Verhaltensethik bietet sie darüber hinaus auch Anregungen zu Weiterentwicklungen im Bereich der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Folgende sieben Anregungen sollen die Erkenntnisse kompakt zusammenfassen:

- 1. Irrationalität.** Kognitive und emotionale Abweichungen von der rationalen Theorie sind alltäglich und basieren teilweise auf als lasterhaft bezeichneten Triebkräften. Mit „sanften“ Eingriffen wie Default-Einstellungen, Daumenregeln oder Habits kann das Verhalten in gesellschaftlich und persönlich sinnvolle Bahnen „gelenkt“ werden.
- 2. Evolution.** Instinkte und vermeintliche Laster haben in der Entwicklung der Menschheit zum Überleben beigetragen und sind tief verankert. Deviantes Verhalten ist deshalb nicht pauschal zu verurteilen.
- 3. Verbote.** Die Überwindung von gemeinschaftsschädigendem Verhalten kann über Verbote und Sanktionen erfolgen. Diese führen aber vielfach zu unerwünschten Ausweichreaktionen. Verbote sollten sich dabei auf das deviante Verhalten und dessen Konsequenzen richten, und nicht auf die Motivation oder Emotion.
- 4. Maß und Mitte.** Schon Aristoteles forderte in seiner Tugendethik, dass der Mensch sich klug für die „goldene Mitte“ entscheiden solle. Der Besonnene hält sich sowohl vom übermäßigen Frönen der Lust zum Schaden anderer fern als auch von der lustfeindlichen Selbstkasteiung. In diesem Sinne sollten auch bei den „Todsünden“ die beiden Extreme gesehen und abgewogen werden, etwa wie viel Wollust, Gier oder Neid in welcher Situation hilfreich ist.

5. **Kreativität.** Statt mit der Verdammung der Todsünden zu „herrschen“, können moderne Kreativmethoden Wege aus Dilemmata weisen. Der Perspektivwechsel hilft, die Bedürfnisse aller Beteiligten zu erkennen und zu würdigen und dann Lösungen zu finden. Zorn kann beispielsweise zur Triebfeder von Veränderungen werden, mit denen Stillstand und Status quo überwunden werden können.
6. **Nachhaltigkeit.** Mit Visualisierungen lassen sich Visionen transportieren und Menschen motivieren, Zeitdiskontierung und Risikoaversion zu überwinden. Diese hindern Menschen daran, ihre eigenen langfristigen Ziele zu erreichen, weil der Fokus aufgrund von augenblicklichen Emotionen auf der Gegenwart liegt.
7. **Nudging.** Statt mit schlechtem Gewissen und Angst („Management by Fear“; mit Strafen und Compliance reagieren) zu lenken, sollten die modernen Managementmethoden verhaltensökonomische Erkenntnisse nutzen, um deviantem Verhalten vorzubeugen.

Die Anwendung verhaltensökonomischer Erkenntnisse auf praktische Probleme folgt keinem „One-Size-fits-All“-Ansatz. Individuelle Gruppendynamiken und Rahmenbedingungen beeinflussen den Menschen auf vielfältige Weise. Deshalb kann es kein einfaches Rezept geben, das Psychologie und Ethik mit den Zielen und Zwängen der Wirtschaft verbindet. Aber zusammen mit einem modernen, aufgeklärten Verständnis der Wirtschaftsethik zeigt die Verhaltensökonomik neue Wege auf, wie sich erwünschtes Verhalten fördern und abweichendes Verhalten vermeiden lässt – in der Gesellschaft, in Unternehmen und Organisationen und bei jedem Einzelnen.

Literatur

- Aguinis, Herman / Glavas, Ante, 2012, What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility, in: *Journal of Management*, 38. Jg., Nr. 4, S. 932–968
- Ames, Daniel R. / Flynn, Francis J., 2007, What breaks a leader. The curvilinear relation between assertiveness and leadership, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 92. Jg., Nr. 2, S. 307–324
- Aquino, Karl / Tripp, Thomas M. / Bies, Robert J., 2001, How employees respond to personal offense. The effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace, in: *Journal of Applied Psychology*, 86. Jg., Nr. 1, S. 52–59
- Ariely, Dan, 2011, *The upside of irrationality. The unexpected benefits of defying logic at work and at home*, New York
- Ariely, Dan / Loewenstein, George, 2006, The heat of the moment. The effect of sexual arousal on sexual decision making, in: *Journal of Behavioral Decision Making*, 19. Jg., Nr. 2, S. 87–98
- Aristoteles, 2003, *Nikomachische Ethik*, Stuttgart
- Armitage, Christopher J. / Conner, Mark, 2001, Efficacy of the Theory of Planned Behaviour. A meta-analytic Review, in: *British Journal of Social Psychology*, 40. Jg., Nr. 4, S. 471–499
- Arno, Anneliese / Thomas, Steve, 2016, The efficacy of nudge theory strategies in influencing adult dietary behaviour. A systematic review and meta-analysis, in: *BMC Public Health*, 16. Jg., Nr. 1, <https://doi.org/10.1186/s12889-016-3272-x>
- Aron, Arthur / Aron, Elaine N., 1986, *Love and the expansion of self. Understanding attraction and satisfaction*, New York
- Aronson, Elliot, 1978, *The Jigsaw Classroom*, Beverly Hills
- Babcock, Philip / Hartman, John, 2010, Networks and Workouts. Treatment Size and Status Specific Peer Effects in a Randomized Field Experiment, Cambridge (UK)
- Badura, Bozena A. / Kreuzer, Tillmann F., 2014, *Superbia-Hochmut und Stolz in Kultur und Literatur*, Gießen
- Barbalet, Jack M., 1999, Boredom and social meaning, in: *British Journal of Sociology*, 50. Jg., Nr. 4, S. 631–646
- Barber, Brad M. / Odean, Terrance, 2001, Boys will be Boys. Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment, in: *Quarterly Journal of Economics*, 116. Jg., Nr. 1, S. 261–292
- Baumeister, Roy F., 2002, Yielding to Temptation. Self-Control Failure, Impulsive Purchasing, and Consumer Behavior, in: *Journal of Consumer Research*, 28. Jg., Nr. 4, S. 670–676

- Baumol, William J., 1952, The Transactions Demand for Cash. An Inventory Theoretic Approach, in: *Quarterly Journal of Economics*, 66. Jg., Nr. 4, S. 545–556
- Beham, Frank, 2015, Corporate Shitstorm Management. Konfrontationen im Social Web professionell managen, Wiesbaden
- Bengtsson, Claes / Persson, Mats / Willenhag, Peter, 2005, Gender and overconfidence, in: *Economics Letters*, 86. Jg., Nr. 2, S. 199–203
- Berger, Joseph / Rosenholtz, Susan J. / Zelditch, Morris, 1980, Status Organizing Processes, in: *Annual Review of Sociology*, 6. Jg., Nr. 1, S. 479–508
- Berger, Roger / Rauhut, Heiko, 2015, Reziprozität und Reputation, in: Braun, Norman / Saam, Nicole J. (Hrsg.), *Handbuch Modellbildung und Simulation in den Sozialwissenschaften*, Wiesbaden, S. 715–742
- Beshears, John et al., 2015, Self Control and Commitment: Can Decreasing the Liquidity of a Savings Account Increase Deposits?, Cambridge (UK)
- Bies, Robert J. / Tripp, Thomas M., 2017, In the Heat of the Moment, in: Turner, Bertram / Schlee, Günther (Hrsg.), *On Retaliation. Towards an Interdisciplinary Understanding of a Basic Human Condition*, Oxford, S. 47–65
- Bottom, William P. / Gibson, Kevin / Daniels, Steven E. / Murnighan, J. Keith, 2002, When Talk Is Not Cheap. Substantive Penance and Expressions of Intent in Rebuilding Cooperation, in: *Organization Science*, 13. Jg., Nr. 5, S. 497–513
- Brescoll, Victoria L. / Uhlmann, Eric L., 2008, Can an angry woman get ahead? Status conferral, gender, and expression of emotion in the workplace, in: *Psychological Science*, 19. Jg., Nr. 3, S. 268–275
- Buccioli, Alessandro / Houser, Daniel / Piovesan, Marco, 2010, Willpower in children and adults. A survey of results and economic implications, in: *International Review of Economics*, 57. Jg., Nr. 3, S. 259–267
- Bucher, Anton A., 2012, Geiz, Trägheit, Neid & Co. in Therapie und Seelsorge. Psychologie der sieben Todsünden, Berlin
- Buser, Thomas / Niederle, Muriel / Oosterbeek, Hessel, 2014, Gender, Competitiveness, and Career Choices, in: *Quarterly Journal of Economics*, 129. Jg., Nr. 3, S. 1409–1447
- Bushman, Brad J., 2005, Violence and sex in television programs do not sell products in advertisements, in: *Psychological Science*, 16. Jg., Nr. 9, S. 702–708
- Cai, Denise J. et al., 2009, REM, not incubation, improves creativity by priming associative networks, in: *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 106. Jg., Nr. 25, S. 10130–10134
- Camerer, Colin / Lovallo, Dan, 1999, Overconfidence and Excess Entry. An Experimental Approach, in: *American Economic Review*, 89. Jg., Nr. 1, S. 306–318
- Cardenas, Juan-Camilo, 2003, Real wealth and experimental cooperation. Experiments in the field lab, in: *Journal of Development Economics*, 70. Jg., Nr. 2, S. 263–289
- Cash, David et al., 2003, Salience, Credibility, Legitimacy and Boundaries. Linking Research, Assessment and Decision Making, in: *SSRN Electronic Journal*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=372280 [12.8.2020]

- Chalofsky, Neal / Krishna, Vijay, 2009, Meaningfulness, Commitment, and Engagement. The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation, in: *Advances in Developing Human Resources*, 11. Jg., Nr. 2, S. 189–203
- Charness, Gary / Gneezy, Uri, 2009, Incentives to Exercise, in: *Econometrica*, 77. Jg., Nr. 3, S. 909–931
- Cheng, Joey T., 2009, Leading with pride. Do hubristic and authentic pride promote distinct forms of social status?, Vancouver
- Cialdini, Robert B., 2002, *Die Psychologie des Überzeugens*, Bern
- Cohen, Dov / Nisbett, Richard E. / Bowdle, Brian F. / Schwarz, Norbert, 1996, Insult, aggression, and the southern culture of honor. An „experimental ethnography“, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 70. Jg., Nr. 5, S. 945–960
- Cohen-Charash, Yochi / Spector, Paul E., 2001, The Role of Justice in Organizations. A Meta-Analysis, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86. Jg., Nr. 2, S. 278–321
- Cooper, David J. / Dutcher, E. Glenn, 2011, The dynamics of responder behavior in ultimatum games. A meta-study, in: *Experimental Economics*, 14. Jg., Nr. 4, S. 519–546
- Cooper, David J. / Kagel, John H., 2005, Are Two Heads Better Than One? Team versus Individual Play in Signaling Games, in: *American Economic Review*, 95. Jg., Nr. 3, S. 477–509
- Cota-McKinley, Amy L. / Woody, William D. / Bell, Paul A., 2001, Vengeance: Effects of gender, age, and religious background, in: *Aggressive Behavior*, 27. Jg., Nr. 5, S. 343–350
- Covey, Stephen, 1990, *The Seven Habits of Highly Effective People*, New York
- Crombag, Hans / Rassin, Eric / Horselenberg, Robert, 2003, On Vengeance, in: *Psychology, Crime & Law*, 9. Jg., Nr. 4, S. 333–344
- Croson, Rachel T. A. / Marks, Melanie B., 2000, Step Returns in Threshold Public Goods. A Meta- and Experimental Analysis, in: *Experimental Economics*, 2. Jg., Nr. 3, S. 239–259
- Dawes, Robyn M., 1980, Social Dilemmas, in: *Annual Review of Psychology*, 31. Jg., Nr. 1, S. 169–193
- Dawkins, Richard, 1987, *Der blinde Uhrmacher. Ein neues Plädoyer für den Darwinismus*, München
- Demel, Walter, 2005, *Die Freimaurer*, München
- DeSimone, Paola, 1993, Linguistic assumptions in scientific language, in: *Contemporary Psychodynamics. Theory, Research & Application*, 1. Jg., S. 8–17
- Diamond, Stephen R., 1977, The effect of fear on the aggressive responses of anger aroused and revenge motivated subjects, in: *Journal of Psychology*, 95. Jg., Nr. 2, S. 185–188
- Dickmann, Philipp, 2008, *Schlanker Materialfluss mit Lean Production. Kanban und Innovationen*, Berlin

- Duffy, Michelle K. / Shaw, Jason D., 2000, The Salieri Syndrome, in: *Small Group Research*, 31. Jg., Nr. 1, S. 3–23
- Eaton, S. Boyd / Konner, Melvin, 1985, Paleolithic nutrition. A consideration of its nature and current implications, in: *New England Journal of Medicine*, 312. Jg., Nr. 5, S. 283–289
- Eichel, Christine, 2015, Deutschland, Lutherland. Warum uns die Reformation bis heute prägt, München
- Elson, Charles M. / Ferrere, Craig K., 2012, Executive Superstars, Peer Groups and Over-Compensation. Cause, Effect and Solution, in: *SSRN Electronic Journal*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2125979 [20.10.2020]
- Enste, Dominik / Suling, Lena, 2020, Vertrauen in Wirtschaft, Staat, Gesellschaft 2020. Vertrauensindex: Europäische Länder im Vergleich, IW-Policy Paper, Nr. 5, Köln
- Enste, Dominik H., 2015, Markt und Moral. Ein ordnungsethische Reflexion, IW-Positionen, Nr. 69, Köln
- Enste, Dominik H., 2017, Neid, in: *IW-Geschäftsbericht 2017/2018*, Köln, S. 40–41
- Enste, Dominik H. / Ewers, Mara / Heldman, Christina / Schneider, Regina, 2016, Verbraucherschutz und Verhaltensökonomik. Zur Psychologie von Vertrauen und Kontrolle, *IW-Analysen*, Nr. 106, Köln
- Enste, Dominik H. / Eyerund, Theresa / Suling, Lena / Tschörner, Anna-Carina, 2019, Glück für Alle? Eine interdisziplinäre Bilanz zur Lebenszufriedenheit, Berlin
- Enste, Dominik H. / Kürten, Louisa M. / Suling, Lena / Orth, A. Katrin, 2020, Digitalisierung und mitarbeiterorientierte Führung. Die Bedeutung der Kontrollüberzeugung für die Personalpolitik, *IW-Analysen*, Nr. 135, Köln
- Enste, Dominik H. / Wildner, Julia, 2014, Mitverantwortung und Moral. Eine unternehmensethische Reflexion, *IW-Positionen*, Nr. 63, Köln
- Enste, Dominik H. / Wildner, Julia, 2015, Mensch und Moral. Eine individuaethische Reflexion, *IW-Positionen*, Nr. 70, Köln
- Exline, Julie J. / Deshea, Lise / Holeman, Virginia T., 2007, Is Apology Worth the Risk? Predictors, Outcomes, and Ways to Avoid Regret, in: *Journal of Social and Clinical Psychology*, 26. Jg., Nr. 4, S. 479–504
- Fehr, Beverley et al., 1999, Anger in Close Relationships. An Interpersonal Script Analysis, in: *Personality & Social Psychology Bulletin*, 25. Jg., Nr. 3, S. 299–312
- Fehr, Ernst / Gächter, Simon, 2000, Fairness and Retaliation. The Economics of Reciprocity, in: *Journal of Economic Perspectives*, 14. Jg., Nr. 3, S. 159–182
- Fenichel, Otto, 1938, The Drive to Amass Wealth, in: *Psychoanalytic Quarterly*, 7. Jg., Nr. 1, S. 69–95
- Ferrari, Joseph, 2010, Still Procrastinating. The No-Regrets Guide to Getting it Done, Hoboken (N. J.)
- Festinger, Leon, 1954, A Theory of Social Comparison Processes, in: *Human Relations*, 7. Jg., Nr. 2, S. 117–140

- Fetchenhauer, Detlef, 2018, *Psychologie*, München
- Fischer, Agneta H. / Evers, Catharine, 2010, Anger in the Context of Gender, in: Potegal, Michael / Stemmler, Gerhard / Spielberger, Charles (Hrsg.), *International Handbook of Anger*, New York, S. 349–360
- Fischer, Lorenz / Wiswede, Günter, 2009, *Grundlagen der Sozialpsychologie*, München
- Fisher, Roger / Ury, William L. / Patton, Bruce, 2011, *Getting to yes. Negotiating agreement without giving in*, New York
- Fitzsimons, Gráinne M. / Finkel, Eli J., 2011, Outsourcing self-regulation, in: *Psychological Science*, 22. Jg., Nr. 3, S. 369–375
- Ford, Brett Q. et al., 2010, Keeping your eyes on the prize. Anger and visual attention to threats and rewards, in: *Psychological Science*, 21. Jg., Nr. 8, S. 1098–1105
- Förster, Jens / Özelsel, Amina / Epstude, Kai, 2010, How love and lust change people's perception of relationship partners, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, 46. Jg., Nr. 2, S. 237–246
- Foster, George M. et al., 1972, The Anatomy of Envy. A Study in Symbolic Behavior [and Comments and Reply], in: *Current Anthropology*, 13. Jg., Nr. 2, S. 165–202
- Frey, Bruno S. / Oberholzer-Gee, Felix, 1997, The Cost of Price Incentives. An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out, in: *American Economic Review*, 87. Jg., Nr. 4, S. 746–755
- Gächter, Simon / Herrmann, Benedikt, 2009, Reciprocity, culture and human cooperation. Previous insights and a new cross-cultural experiment, in: *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B, Biological Sciences*, 364. Jg., Nr. 1518, S. 791–806
- Gallo, Linda C. / Matthews, Karen A., 2003, Understanding the association between socioeconomic status and physical health. Do negative emotions play a role?, in: *Psychological Bulletin*, 129. Jg., Nr. 1, S. 10–51
- Gazica, Michele W. / Spector, Paul E., 2015, A comparison of individuals with unanswered callings to those with no calling at all, in: *Journal of Vocational Behavior*, 91. Jg., Nr. 1, S. 1–10
- Gimmel, Jochen / Keiling, Tobias, 2016, *Konzepte der Muße*, Tübingen
- Gino, Francesca / Schweitzer, Maurice E. / Mead, Nicole L. / Ariely, Dan, 2011, Unable to resist temptation. How self-control depletion promotes unethical behavior, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115. Jg., Nr. 2, S. 191–203
- Gneezy, Uri / Rustichini, Aldo, 2000, Pay Enough or Don't Pay at All, in: *Quarterly Journal of Economics*, 115. Jg., Nr. 3, S. 791–810
- Godin, Seth, 2005, *All marketers are liars. The power of telling authentic stories in a low-trust world*, New York
- Gouthier, Matthias H. J. / Rhein, Miriam, 2011, Organizational pride and its positive effects on employee behavior, in: *Journal of Service Management*, 22. Jg., Nr. 5, S. 633–649

- Green, Kathy J. et al., 2008, Peer and role model influences for cigarette smoking in a young adult military population, in: *Nicotine & Tobacco Research*, 10. Jg., Nr. 10, S. 1533–1541
- Grimm, Pamela, 2010, Social Desirability Bias, in: Sheth, Jagdish / Malhotra, Naresh (Hrsg.), *Wiley International Encyclopedia of Marketing*, Bd. 6, Chichester, S. 537
- Griskevicius, Vladas et al., 2006, Going along versus going alone. When fundamental motives facilitate strategic (non)conformity, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 91. Jg., Nr. 2, S. 281–294
- Griskevicius, Vladas et al., 2007, Blatant benevolence and conspicuous consumption. When romantic motives elicit strategic costly signals, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 92. Jg., Nr. 1, S. 85–102
- Gros, Claudius, 2020, Self-induced class stratification in competitive societies of agents. Nash stability in the presence of envy, in: *Royal Society Open Science*, 7. Jg., Nr. 6, S. 1–15
- Gurr, Thomas / Jungbauer-Gans, Monika, 2017, Eine Untersuchung zu Erfahrungen Betroffener mit dem Stigma Arbeitslosigkeit, in: *Soziale Probleme*, 28. Jg., Nr. 1, S. 25–50
- Hardin, Garrett, 1968, The Tragedy of the Commons, in: *Science*, 162. Jg., Nr. 3859, S. 1243–1248
- Hautzinger, Martin, 2011, Depressionen, in: Linden, Michael / Hautzinger, Martin (Hrsg.), *Verhaltenstherapiemanual*, Berlin, S. 565–571
- Hayward, Mathew, 2007, *Ego check. Why executive hubris is wrecking companies and careers and how to avoid the trap*, Chicago
- Heinz, Matthias et al., 2017, Measuring Indirect Effects of Unfair Employer Behavior on Worker Productivity. A Field Experiment, https://homepage.coll.mpg.de/pdf_dat/2017_22online.pdf [8.9.2020]
- Henrich, Joseph / Gil-White, Francisco J., 2001, The evolution of prestige. Freely conferred deference as a mechanism for enhancing the benefits of cultural transmission, in: *Evolution and Human Behavior*, 22. Jg., Nr. 3, S. 165–196
- Hunt, Vivian / Layton, Dennis / Prince, Sara, 2015, McKinsey Report: Diversity Matters, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.ashx> [12.8.2020]
- Hviid Jacobsen, Michael, 2018, *Emotions and Everyday Life*, New York
- Inauen, Jennifer et al., 2016, Mind the Gap? An Intensive Longitudinal Study of Between-Person and Within-Person Intention-Behavior Relations, in: *Annals of Behavioral Medicine*, 50. Jg., Nr. 4, S. 516–522
- Izard, Carroll E., 1991, *The psychology of emotions*, New York
- Jaffe, Eric, 2013, Why Wait? The Science Behind Procrastination, <http://blogttn.info/dspace/rh/lun.pdf> [8.9.2020]

- Joireman, Jeff / Grégoire, Yany / Devezer, Berna / Tripp, Thomas M., 2013, When do customers offer firms a “second chance” following a double deviation? The impact of inferred firm motives on customer revenge and reconciliation, in: *Journal of Retailing*, 89. Jg., Nr. 3, S. 315–337
- Kahneman, Daniel, 1988, *Experimental Economics. A Psychological Perspective*, in: Beckmann, Martin et al. (Hrsg.), *Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems*, Bd. 314, *Bounded Rational Behavior in Experimental Games and Markets*, Berlin, S. 11–18
- Kahneman, Daniel / Tversky, Amos, 1979, On the interpretation of intuitive probability. A reply to Jonathan Cohen, in: *Cognition*, 7. Jg., Nr. 4, S. 409–411
- Kanbanize, 2020, Was ist Muri und wie geht man damit um?, <https://kanbanize.com/de/lean-management-de/wert-verschwendung/was-ist-muri> [12.8.2020]
- Kapp, Friedrich, 2001, Zorn in Partnerschaften. Ein Vergleich des Ärger- und Konfliktverhaltens bei zufriedenen und unzufriedenen Paaren unter Berücksichtigung subjektiver Theorien, Heidelberg
- Knoch, Daria / Fehr, Ernst, 2007, Resisting the power of temptations. The right prefrontal cortex and self-control, in: *Annals of the New York Academy of Sciences*, Nr. 1104 (1), S. 123–134
- Kocyba, Hermann / Voswinkel, Stephan, 2006 Paradoxien subjektiver Arbeit und die Probleme der Kritik, in: Deutsche Gesellschaft für Soziologie (Hrsg.), *Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede. Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München, Frankfurt am Main*, S. 3766–3774
- Kollmann, Tobias / Hensellek, Simon / Jung, Philipp B. / Kleine-Stegemann, Lucas, 2019, *Deutscher Startup Monitor 2019. Mehr Mut, neue Wege*, https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/start-up_monitor-2019.pdf [13.8.2020]
- Komorita, Samuel S. / Parks, Craig D., 1995, *Interpersonal Relations. Mixed-Motive Interaction*, in: *Annual Review of Psychology*, 46. Jg., Nr. 1, S. 183–207
- Koole, Sander L. et al., 2001, On the Social Nature of Personality. Effects of Extraversion, Agreeableness, and Feedback about Collective Resource Use on Cooperation in a Resource Dilemma, in: *Personality & Social Psychology Bulletin*, 27. Jg., Nr. 3, S. 289–301
- Krause, Kathrin / Freund, Alexandra M., 2014, How to Beat Procrastination, in: *European Psychologist*, 19. Jg., Nr. 2, S. 132–144
- Kreuzer, Tillmann F. / Weber, Kathrin (Hrsg.), 2011, *Invidia. Eifersucht und Neid in Kultur und Literatur*, Gießen
- Kühberger, Anton, 1998, The Influence of Framing on Risky Decisions. A Meta-Analysis, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75. Jg., Nr. 1, S. 23–55
- Kuppens, Peter / van Mechelen, Iven, 2007, Interactional appraisal models for the anger appraisals of threatened self-esteem, other-blame, and frustration, in: *Cognition & Emotion*, 21. Jg., Nr. 1, S. 56–77

- Laham, Simon M., 2013, *Der Sinn der Sünde. Die sieben Todsünden und warum sie gut für uns sind*, Darmstadt
- Lai, Yung-Lung et al., 2014, The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance, in: *Journal of Business Research*, 67. Jg., Nr. 5, S. 734–739
- Lazare, Aaron, 2004, *On Apology*, New York
- Lerner, Jennifer S. / Keltner, Dacher, 2001, Fear, anger, and risk, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 81. Jg., Nr. 1, S. 146–159
- Liberman, Nira / Trope, Yaacov, 1998, The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions. A test of temporal construal theory, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 75. Jg., Nr. 1, S. 5–18
- Lobbestael, Jill / Arntz, Arnoud / Wiers, Reinout W., 2008, How to push someone's buttons. A comparison of four anger-induction methods, in: *Cognition & Emotion*, 22. Jg., Nr. 2, S. 353–373
- LU – Die Bibel, nach der Übersetzung Martin Luthers, revidierte Fassung 2017, Stuttgart
- Lull, Robert B. / Bushman, Brad J., 2015, Do Sex and Violence Sell? A Meta-Analytic Review of the Effects of Sexual and Violent Media and Ad Content on Memory, Attitudes, and Buying Intentions, in: *Psychological Bulletin*, 141. Jg., Nr. 5, S. 1022–1048
- Lyubomirsky, Sonja / Ross, Lee, 1997, Hedonic consequences of social comparison. A contrast of happy and unhappy people, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 73. Jg., Nr. 6, S. 1141–1157
- Masclot, David / Noussair, Charles / Tucker, Steven / Villeval, Marie-Claire, 2003, Monetary and Nonmonetary Punishment in the Voluntary Contributions Mechanism, in: *American Economic Review*, 93. Jg., Nr. 1, S. 366–380
- McCullough, Michael E., 2008, *Beyond revenge. The evolution of the forgiveness instinct*, San Francisco
- McGarty, Craig / Yzerbyt, Vincent Y. / Spears, Russell, 2009, *Stereotypes as Explanations*, Cambridge (UK)
- Meadowcroft, John, 2009, Greed and the Market, in: Brassey, Alexis / Barber, Stephen (Hrsg.), *Greed*, London, S. 5–20
- Menon, Tanya / Thompson, Leigh, 2010, Envy at work, in: *Harvard Business Review*, Nr. 88, <https://hbr.org/2010/04/envy-at-work> [8.9.2020]
- Metzger, Georg, 2020, *KfW-Gründungsmonitor 2020. Gründungstätigkeit in Deutschland 2019: erster Anstieg seit 5 Jahren – 2020 im Schatten der Corona-Pandemie*, Frankfurt am Main
- Mikulincer, Mario, 1988, Reactance and helplessness following exposure to unsolvable problems. The effects of attributional style, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 54. Jg., Nr. 4, S. 679–686
- Moons, Wesley G. / Mackie, Diane M., 2007, Thinking straight while seeing red. The influence of anger on information processing, in: *Personality & Social Psychology Bulletin*, 33. Jg., Nr. 5, S. 706–720

- Nerdinger, Friedemann W. / Blickle, Gerhard / Schaper, Niclas, 2019, *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Berlin
- Nickerson, Raymond S., 1998, Confirmation Bias. A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises, in: *Review of General Psychology*, 2. Jg., Nr. 2, S. 175–220
- Niederle, Muriel / Vesterlund, Lise, 2007, Do Women Shy Away From Competition? Do Men Compete Too Much?, in: *Quarterly Journal of Economics*, 122. Jg., Nr. 3, S. 1067–1101
- Ohbuchi, Ken-ichi / Kameda, Masuyo / Agarie, Nariyuki, 1989, Apology as aggression control. Its role in mediating appraisal of and response to harm, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 56. Jg., Nr. 2, S. 219–227
- Opitz, Manuel, 2013, Unser Körper taugt nicht für diese moderne Welt, <https://www.welt.de/wissenschaft/article115126406/Unser-Koerper-taugt-nicht-fuer-diese-moderne-Welt.html> [13.8.2020]
- Oschmiansky, Frank / Schmid, Günther / Kull, Silke, 2003, *Faule Arbeitslose?*, in: *Leviathan*, 31. Jg., Nr. 1, S. 3–31
- Ostrom, Elinor, 1990, *Governing the commons. The evolution of institutions for collective action*, Cambridge (UK)
- Ostrom, Elinor, 2008, Tragedy of the commons, in: *The New Palgrave Dictionary of Economics Online*, https://dlc.dlib.indiana.edu/dlc/bitstream/handle/10535/5887/tragedy%20of%20the%20commons%20_%20Th...pdf?sequence=1 [12.8.2020]
- Park, Heungsik / Blenkinsopp, John, 2011, The roles of transparency and trust in the relationship between corruption and citizen satisfaction, in: *International Review of Administrative Sciences*, 77. Jg., Nr. 2, S. 254–274
- Perry, John, 1996, How to Procrastinate and Still Get Things Done, in: *The Chronicle of Higher Education*, <https://www.chronicle.com/article/the-art-of-procrastination/> [8.9.2020]
- Pfeffer, Jürgen / Zorbach, Thomas / Carley, Kathleen M., 2014, Understanding online firestorms. Negative word-of-mouth dynamics in social media networks, in: *Journal of Marketing Communications*, 20. Jg., Nr. 1/2, S. 117–128
- Pöppel, Ernst, 2008, *Zum Entscheiden geboren. Hirnforschung für Manager*, München
- Porath, Christine L. / Pearson, Christine M., 2010, The Cost of Bad Behavior, in: *Organizational Dynamics*, 39. Jg., Nr. 1, S. 64–71
- Postel, Verena (Hrsg.), 2006, *Arbeit im Mittelalter. Vorstellungen und Wirklichkeiten*, Berlin
- Prinin, Emily / Lin, Daniel Y. / Ross, Lee, 2002, The Bias Blind Spot. Perceptions of Bias in Self Versus Others, in: *Personality & Social Psychology Bulletin*, 28. Jg., Nr. 3, S. 369–381
- Puri, Manju / Robinson, David, 2007, Optimism and economic choice, in: *Journal of Financial Economics*, 86. Jg., Nr. 1, S. 71–99
- Puts, David, 2016, Human sexual selection, in: *Current Opinion in Psychology*, 7. Jg., S. 28–32

- Pychyl, Timothy A. / Lee, Jonathan M. / Thibodeau, Rachele / Blunt, Allan, 2000, Five days of emotion. An experience sampling study of undergraduate student procrastination, in: *Journal of Social Behavior and Personality*, 15. Jg., Nr. 5, S. 135–150
- Rabin, Laura A. / Fogel, Joshua / Nutter-Upham, Katherine E., 2011, Academic procrastination in college students. The role of self-reported executive function, in: *Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology*, 33. Jg., Nr. 3, S. 344–357
- Radtke, Rainer, 2019, Anteil von Übergewichtigen in Deutschland, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/256599/umfrage/bmi--anteil-der-uebergewichtigen-in-deutschland-nach-bundeslaendern/> [13.8.2020]
- Rankin, Daniel J. / Bargum, Katja / Kokko, Hanna, 2007, The tragedy of the commons in evolutionary biology, in: *Trends in Ecology & Evolution*, 22. Jg., Nr. 12, S. 643–651
- Rapoport, Amnon, 1995, Individual strategies in a market entry game, in: *Group Decision and Negotiation*, 4. Jg., Nr. 2, S. 117–133
- Reagle, Joseph, 2019, *Hacking Life. Systematized Living and Its Discontents*, Cambridge (UK)
- Rost, Wolfgang / Schulz, Angelika, 1994, Auf die Dosierung kommt es an, in: Rost, Wolfgang / Schulz, Angelika (Hrsg.), *Rivalität. Über Konkurrenz, Neid und Eifersucht*, Berlin, S. 45–50
- Rother, Mirjam, 2018, Agile Entwicklung. Neue Zeiten, neue Art zu arbeiten, <https://www.ahd.de/agile-entwicklung/> [12.8.2020]
- Royer, Heather / Stehr, Mark / Sydnor, Justin, 2015, Incentives, Commitments, and Habit Formation in Exercise. Evidence from a Field Experiment with Workers at a Fortune-500 Company, in: *American Economic Journal: Applied Economics*, 7. Jg., Nr. 3, S. 51–84
- Sally, David, 1995, Conversation and Cooperation in Social Dilemmas, in: *Rationality and Society*, 7. Jg., Nr. 1, S. 58–92
- Samuelson, William / Zeckhauser, Richard, 1988, Status quo bias in decision making, in: *Journal of Risk and Uncertainty*, 1. Jg., Nr. 1, S. 7–59
- Schaubroeck, John / Lam, Simon S. K., 2004, Comparing lots before and after. Promotion rejectees' invidious reactions to promotees, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94. Jg., Nr. 1, S. 33–47
- Schawel, Christian / Billing, Fabian, 2014, *Top 100 Management Tools*, Wiesbaden
- Scheele, Brigitte, 1990, Emotionen als bedürfnisrelevante Bewertungszustände. Grundriss einer epistemologischen Emotionstheorie, Tübingen
- Schmidt, Karin, 2011, Zur Frage der Zwangsarbeit im Strafvollzug der DDR. Die „Pflicht zur Arbeit“ im Arbeiter- und Bauernstaat, Hildesheim
- Schoeck, Helmut, 1987, *Envy. A theory of social behaviour*, Indianapolis
- Schopenhauer, Arthur, 1851, *Aphorismen zur Lebensweisheit*, Bd. 1, Berlin

- Schulze Horn, Ines et al., 2015, Business reputation and social media. A primer on threats and responses, in: *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16. Jg., Nr. 3, S. 193–208
- Schulz-Falkenthal, Heinz, 1991, Zum Arbeitsethos der Kyniker, in: *Die Kyniker in der modernen Forschung. Aufsätze mit Einführung und Bibliographie*, 15. Jg., S. 287–302
- Schumann, Karina / Ross, Michael, 2010, The Benefits, Costs, and Paradox of Revenge, in: *Social and Personality Psychology Compass*, 4. Jg., Nr. 12, S. 1193–1205
- Schwaber, Ken / Sutherland, Jeff, 2017, *The scrum guide*, <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf> [20.10.2020]
- Schwinger, Elke, 2005, *Der „Geist des Kapitalismus“ und die Zukunft der Arbeitsgesellschaft*, Würzburg
- Sen, Amartya K., 1961, On Optimising the Rate of Saving, in: *Economic Journal*, 71. Jg., Nr. 283, S. 479–496
- Senécal, Caroline / Koestner, Richard / Vallerand, Robert J., 1995, Self-Regulation and Academic Procrastination, in: *Journal of Social Psychology*, 135. Jg., Nr. 5, S. 607–619
- Shameli, Ali / Althoff, Tim / Saberi, Amin / Leskovec, Jure, 2017, How Gamification Affects Physical Activity. Large-scale Analysis of Walking Challenges in a Mobile Application, in: *International WWW Conference – Association for Computing Machinery, Proceedings of the International World-Wide Web Conference*, Amsterdam/New York, S. 455–463
- Sharot, Tali, 2011, The optimism bias, in: *Current Biology*, 21. Jg., Nr. 23, S. 941–945
- Sheeran, Paschal, 2002, Intention-Behavior Relations. A Conceptual and Empirical Review, in: *European Review of Social Psychology*, 12. Jg., Nr. 1, S. 1–36
- Simon, Herbert A., 1987, Making Management Decisions. The Role of Intuition and Emotion, in: *Academy of Management Perspectives*, 1. Jg., Nr. 1, S. 57–64
- Simon, Mark / Shrader, Rodney C., 2012, Entrepreneurial actions and optimistic overconfidence. The role of motivated reasoning in new product introductions, in: *Journal of Business Venturing*, 27. Jg., Nr. 3, S. 291–309
- Singer, Brent A., 1988, An Extension of Rawls' Theory of Justice to Environmental Ethics, in: *Environmental Ethics*, 10. Jg., Nr. 3, S. 217–231
- Sirois, Fuschia M., 2007, "I'll look after my health, later". A replication and extension of the procrastination-health model with community-dwelling adults, in: *Personality and Individual Differences*, 43. Jg., Nr. 1, S. 15–26
- Smith, Adam, 1759/2010, *Theorie der ethischen Gefühle*, Hamburg
- Smith, Adam, 1776/1999, *Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen*, München
- Smith, Craig A. / Ellsworth, Phoebe C., 1985, Patterns of cognitive appraisal in emotion, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 48. Jg., Nr. 4, S. 813–838

- Smith, Richard H. / Kim, Sung H., 2007, Comprehending envy, in: *Psychological Bulletin*, 133. Jg., Nr. 1, S. 46–64
- Spence, Kenneth W., 1960, *Behavior Theory and Learning. Selected Papers*, Englewood Cliffs
- Spinella, Marcello, 2003, Evolutionary mismatch, neural reward circuits, and pathological gambling, in: *International Journal of Neuroscience*, 113. Jg., Nr. 4, S. 503–512
- Stangl, Werner, 2020, Zorn, in: *Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik*, <https://lexikon.stangl.eu/18659/zorn/> [20.11.2020]
- Statista, 2020a, Die guten Vorsätze für 2020, <https://de.statista.com/infografik/20341/umfrage-beliebteste-vorsaetze-fuer-2020/> [13.8.2020]
- Statista, 2020b, Haben Sie in den vergangenen 2 Jahren eine Diät zur Gewichtsabnahme gemacht?, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1658/umfrage/diaet-zur-gewichtsabnahme-in-den-letzten-2-jahren/#professional> [13.8.2020]
- Statistisches Bundesamt, 2020, Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen, https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/_Grafik/_Interaktiv/insolvenzen-unternehmen-insgesamt.html [13.8.2020]
- Stiller, Christian 2017, Verschwendung – Mura, Muri und Muda, <https://leanundagil.wordpress.com/2017/10/20/verschwendung-mura-muri-und-muda/> [12.8.2020]
- Stillwell, Arlene M. / Baumeister, Roy F. / Del Priore, Regan E., 2008, We're All Victims Here. Toward a Psychology of Revenge, in: *Basic and Applied Social Psychology*, 30. Jg., Nr. 3, S. 253–263
- Stöver, Bernd, 2017, *Geschichte der USA*, München
- Stuckless, Noreen / Goranson, Richard, 1992, The Vengeance Scale. Development of a Measure of Attitudes Toward Revenge, in: *Journal of Social Behavior and Personality*, 7. Jg., Nr. 1, S. 25–42
- Takahashi, Hidehiko et al., 2008, Brain activations during judgments of positive self-conscious emotion and positive basic emotion. Pride and joy, in: *Cerebral Cortex*, 18. Jg., Nr. 4, S. 898–903
- Takahashi, Hidehiko et al., 2009, When your gain is my pain and your pain is my gain. Neural correlates of envy and schadenfreude, in: *Science*, 323. Jg., Nr. 5916, S. 937–939
- Tangney, June P. / Baumeister, Roy F. / Boone, Angie L., 2004, High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success, in: *Journal of Personality*, 72. Jg., Nr. 2, S. 271–324
- Taylor, Peter, 2009, *The lazy project manager. How to be twice as productive and still leave the office early*, Oxford
- Thaler, Richard H. / Sunstein, Cass R., 2011, *Nudge. Wie man kluge Entscheidungen anstößt*, Berlin
- Tice, Dianne M. / Baumeister, Roy F., 1997, Longitudinal Study of Procrastination, Performance, Stress, and Health. The Costs and Benefits of Dawdling, in: *Psychological Science*, 8. Jg., Nr. 6, S. 454–458

- Tiedens, Larissa Z., 2001, Anger and advancement versus sadness and subjugation. The effect of negative emotion expressions on social status conferral, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 80. Jg., Nr. 1, S. 86–94
- Tiger, Lionel, 1979, *Optimism. The biology of hope*, New York
- Tracy, Jessica L. / Shariff, Azim F. / Cheng, Joey T., 2010, A Naturalist's View of Pride, in: *Emotion Review*, 2. Jg., Nr. 2, S. 163–177
- Tripp, Thomas M. / Bies, Robert J., 2010, "Righteous" Anger and Revenge in the Workplace. The Fantasies, the Feuds, the Forgiveness, in: Potegal, Michael / Stemmler, Gerhard / Spielberger, Charles (Hrsg.), *International Handbook of Anger*, New York, S. 413–431
- van de Ven, Niels / Zeelenberg, Marcel / Pieters, Rik, 2009, Leveling up and down. The experiences of benign and malicious envy, in: *Emotion*, 9. Jg., Nr. 3, S. 419–429
- van de Ven, Niels / Zeelenberg, Marcel / Pieters, Rik, 2011, Why envy outperforms admiration, in: *Personality & Social Psychology Bulletin*, 37. Jg., Nr. 6, S. 784–795
- van Lange, Paul A. M. / Joireman, Jeff / Parks, Craig D. / van Dijk, Eric, 2013, The psychology of social dilemmas. A review, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120. Jg., Nr. 2, S. 125–141
- van Lange, Paul A. M. / Kuhlman, D. Michael, 1994, Social value orientations and impressions of partner's honesty and intelligence. A test of the might versus morality effect, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 67. Jg., Nr. 1, S. 126–141
- Varki, Ajit, 2009, Human uniqueness and the denial of death, in: *Nature*, 460. Jg., Nr. 7256, S. 684
- Vohs, Kathleen D. / Heatherton, Todd F., 2000, Self-regulatory failure. A resource-depletion approach, in: *Psychological Science*, 11. Jg., Nr. 3, S. 249–254
- Webb, Thomas L. / Sheeran, Paschal, 2006, Does changing behavioral intentions engender behavior change? A meta-analysis of the experimental evidence, in: *Psychological Bulletin*, 132. Jg., Nr. 2, S. 249–268
- Wohl, Michael J. A. / Pychyl, Timothy A. / Bennett, Shannon H., 2010, I forgive myself, now I can study. How self-forgiveness for procrastinating can reduce future procrastination, in: *Personality and Individual Differences*, 48. Jg., Nr. 7, S. 803–808
- Wranik, Tanja / Scherer, Klaus R., 2010, Why Do I Get Angry? A Componential Appraisal Approach, in: Potegal, Michael / Stemmler, Gerhard / Spielberger, Charles (Hrsg.), *International Handbook of Anger*, New York, S. 243–266
- Yang, Haiyang et al., 2012, The Hot-Cold Decision Triangle. A framework for healthier choices, in: *Marketing Letters*, 23. Jg., Nr. 2, S. 457–472
- Young, Maia J. / Tiedens, Larissa Z. / Jung, Heajung / Tsai, Ming-Hong, 2011, Mad enough to see the other side. Anger and the search for disconfirming information, in: *Cognition & Emotion*, 25. Jg., Nr. 1, S.10–21

Abstract

The Seven Deadly Sins

Interpretations and recommendations from behavioural economics

Envy, gluttony, greed, lust, pride, sloth and wrath – the so-called seven deadly sins are widely known and even more widely committed. The terms describe seven motives and behavioural patterns which, despite being branded as vices, actually steer many people’s conduct in their daily lives. The present study ventures a new look at these inner drives, traditionally regarded as “mortal sins” ever since they were designated as such by the early church in 400 AD. Instead of simply condemning those who succumb to these vices on ethical grounds, the authors investigate their origin and consequences and consider how behaviour can be redirected and desires controlled so as to avoid their negative influence. This utilitarian perspective is then expanded to include insights from behavioural economics showing among other things how the economy in general, and companies in particular, can deal with the issue of “mortal sins”. After all, one common accusation is that the business world does very well out of our vices, exploiting gluttony, for instance, which manifests itself in such things as consumer frenzy, fast fashion and binge drinking; or envy, which can be a spur to success in competition. How can the motives underlying the deadly sins be transformed and channelled to ensure positive consequences for everyone and prevent them harming society? How can, indeed must, economic theory be adapted and developed with input from behavioural economics to make even less-than-rational behaviour explicable? What can companies do to turn these “sins” into something ultimately positive? Answers to these questions can be found in this IW Analysis.

Autoren

Prof. Dr. rer. pol. **Dominik H. Enste**, geboren 1967 in Arnsberg; Ausbildung zum Bankkaufmann; Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Köln, Dublin und Fairfax (Virginia) und Promotion in Köln; seit 2003 im Institut der deutschen Wirtschaft, seit 2015 Leiter des Kompetenzfelds „Verhaltensökonomik und Wirtschaftsethik“, seit 2012 Geschäftsführer der Institut der deutschen Wirtschaft Akademie (IW Akademie); seit 1998 Dozent an der Universität zu Köln, seit 2013 Professor für Institutionenökonomik und Wirtschaftsethik an der TH Köln und seit 2018 Dozent an der Universität Bonn.

Johanna Kary, geboren 1997 in München; Studium der Staatswissenschaften (Bachelor) mit den Schwerpunkten Volkswirtschaftslehre und Institutionenanalyse in Passau und Akita (Japan), seit 2020 Studium der Volkswirtschaftslehre (Master) in Lissabon (Portugal); 2020 Praktikantin im Institut der deutschen Wirtschaft im Kompetenzfeld „Verhaltensökonomik und Wirtschaftsethik“.

Kostenfreier Download auf www.iwkoeln.de/studien/iw-analysen.

Alevtina Krotova / Christian Rusche /
Markus Spiekermann

Die ökonomische Bewertung von Daten

Verfahren, Beispiele und Anwendungen

IW-Analysen 129, 2019, 60 Seiten

Barbara Engels / Henry Goecke

Big Data in Wirtschaft und Wissenschaft

Eine Bestandsaufnahme

IW-Analysen 130, 2019, 60 Seiten

Berthold Busch

Die italienische Misere

Ökonomische Strukturprobleme und
wirtschaftliche Herausforderungen

IW-Analysen 131, 2019, 72 Seiten

Oliver Koppel / Thomas Puls / Enno Rößen

Innovationstreiber Kfz-Unternehmen

Eine Analyse der Patentanmeldungen in
Deutschland für die Jahre 2005 bis 2016

IW-Analysen 132, 2019, 60 Seiten

Martin Beznoska / Tobias Hentze /

Susanna Kochskämper /

Maximilian Stockhausen

**Die Besteuerung von Ehepaaren
in Deutschland**

Ökonomische Effekte verschiedener
Reformvorschläge

IW-Analysen 133, 2019, 72 Seiten

Barbara Engels /

Klaus-Heiner Röhl

Start-ups und Mittelstand

Potenziale und Herausforderungen
von Kooperationen

IW-Analysen 134, 2019, 66 Seiten

Dominik H. Enste /

Louisa Marie Kürten /

Lena Suling / Anja Katrin Orth

**Digitalisierung und
mitarbeiterorientierte Führung**

Die Bedeutung der Kontrollüberzeugung
für die Personalpolitik

IW-Analysen 135, 2020, 72 Seiten

Pekka Sagner /

Maximilian Stockhausen /

Michael Voigtländer

Wohnen – die neue soziale Frage?

IW-Analysen 136, 2020, 84 Seiten

Berthold Busch

Der britische Sonderweg in Europa

IW-Analysen 137, 2020, 72 Seiten

Jürgen Matthes

**Die europäische Handelspolitik
und China**

Schritte zu einer neuen Balance mit
fairem Wettbewerb

IW-Analysen 138, 2020, 84 Seiten

Hubertus Bardt / Karl Lichtblau

Industriepolitische Herausforderungen

Horizontale Ansätze und neue Aufgaben
für den Staat

IW-Analysen 139, 2020, 78 Seiten

Christina Anger / Axel Plünnecke

Bildungsgerechtigkeit

Herausforderung für das deutsche
Bildungssystem

IW-Analysen 140, 2021, 78 Seiten

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.

Konrad-Adenauer-Ufer 21
50668 Köln
T 0221 4981-1
info@iwkoeln.de

iwkoeln.de

ISBN 978-3-602-15025-0 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-602-45640-6 (E-Book|PDF)