

Eigenverantwortung oder Vorschriften? Wie man die Probleme unserer Zeit löst

Wien, am 20. September 2022. Verschiedenste Herausforderungen wie die Bekämpfung der Klimaerwärmung, die Durchsetzung von Entscheidungen in Unternehmen oder die Umsetzung von Anti-Corona-Maßnahmen erfordern Kooperationsbereitschaft der Menschen. Diese zu erreichen, ist oft schwierig. Während die einen für mehr Selbstverantwortung plädieren, sehen die anderen das Allheilmittel in (staatlichen) Vorschriften. Der österreichisch-schweizerische Verhaltensökonom Prof. Ernst Fehr ging in seinem Vortrag auf Einladung der Zürcher Kantonalbank Österreich AG in der Residenz der Schweizer Botschaft in Wien der Frage nach dem richtigen Weg nach.

Einer der Grundpfeiler menschlichen Zusammenlebens ist es, Menschen zu kooperativen Entscheidungen zu bewegen. Die eine These lautet, dass dazu kein Eingriff oder Anreiz von außen notwendig ist, weil Menschen eigenverantwortlich agieren – das bezeichnet Fehr als „liberale Illusion“. Die andere geht hingegen davon aus, dass Menschen nur durch Vorschriften motiviert werden können und Eigenverantwortung keine oder nur eine geringe Rolle spielt – laut Fehr handelt es sich dabei um „linken Irrtum“.

Nicht Egoisten, sondern Kooperationsbereite umstimmen

„Gesellschaften sind meistens heterogen. In sogenannten Anreizsituationen gibt es bedingt kooperative Individuen, die etwa 50 Prozent ausmachen, und 30 Prozent Egoisten¹. Gäbe es nur Egoisten, dann würde Eigenverantwortung keine Rolle spielen und man bräuchte sehr starke staatliche Anreize, um ein Verhalten zu verändern. Da dem nicht so ist, liegt der Fokus auf den bedingt kooperativen Individuen, die es im Interesse der Gesamtgesellschaft zu mobilisieren gilt“, erklärte Fehr.

Als Beispiel brachte Fehr das Tragen von Gesichtsmasken in der Corona-Pandemie. Vor Einführung der Maskenpflicht in der Schweiz befürwortete eine Mehrheit die Maskenpflicht, fast alle Befürworter trugen jedoch paradoxerweise selbst keine Maske. Als die Maskenpflicht beschlossen, aber noch nicht in Kraft getreten war, trug bereits knapp ein Drittel und nach Inkrafttreten die Mehrheit Maske. Innerhalb einer Woche war also die Unterstützung von quasi null auf 100 Prozent gestiegen. Fehr erklärt dieses Verhalten so, dass die bedingt kooperativen Menschen zunächst pessimistisch waren und nicht erwarteten, dass die Mehrheit Maske tragen würde. Zudem wollte nicht jeder selbst ein so starkes Statement setzen. Als die Pflicht beschlossene Sache war, wandte sich das Blatt, weil sich die Erwartungshaltung und damit auch die Anreizsituation änderte. Dadurch trugen viele Menschen schon vor Inkrafttreten eine Maske. Spätestens damit war der Meinungsumschwung besiegelt.

Vier Schritte gegen mangelnde Kooperationsbereitschaft

„Dieses Prinzip ist auf jedes Kooperationsmodell anwendbar, ob es sich um die Klimaerwärmung, die Unterstützung von Vorhaben in Unternehmen durch die Belegschaft oder die Anti-Corona-Maßnahmen handelt“, führte Fehr aus. Ein Kooperationsproblem ließe sich durch vier Schritte lösen: Erstens muss definiert werden, was sozial richtig ist und darauf basierend muss das wünschenswerte Verhalten klar definiert werden. Zweitens ist ein vorbildliches Verhalten von Führungspersonen entscheidend; dies trägt dazu bei, dass die Erwartungen aller über die Kooperationsbereitschaft erhöht werden. Drittens ist die Sanktionierung von Trittbrettfahrern², welche die Maßnahmen nicht unterstützen, wichtig. In Unternehmen kommt noch ein vierter Punkt hinzu – hier sind diese gegenüber Staaten im Vorteil – die Selektion der richtigen Mitarbeiter optimiert insgesamt die Kooperationsbereitschaft im Haus.

Beim Thema Sanktionen berief sich Fehr auf einen Versuch³: Die Teilnehmer erhielten demnach Geld, das sie entweder behalten oder in öffentliche Güter investieren können. In einer speziellen Versuchsanordnung können Sie die anderen Teilnehmer durch eine Zahlung sanktionieren, wenn diese in ihren Augen die falsche Entscheidung getroffen haben. Die Folge war eine enorme Zahlungsbereitschaft und ein Anstieg der Kooperationsbereitschaft in Richtung hundert Prozent. Mit Sanktionen muss nicht unbedingt eine Strafe, sondern kann auch das Vorenthalten von Lob oder anderes Feedback gemeint sein. Feedback gilt als Nudging

¹ Fischbacher, Gächter & Fehr in Economic Letters 2001

² Ökonomischer Begriff: Nutzer einer Leistung, die selbst nichts dazu beizutragen

³ Fehr & Gächter in American Economic Review 2000.

(Menschen zu etwas zu bewegen, ohne finanzielle Anreize oder sonstigen Druck auszuüben). Das hilft in Unternehmen oft enorm. Bei besonders wichtigen Anliegen, etwa solche, die für die gesamte Gesellschaft wichtig sind, ist es jedoch zu wenig. Hier sind stärkere Anreize – etwa finanzieller Natur notwendig.

Das Fazit

Beide Extreme (Eigenverantwortung vs. Vorschriften) führen nicht zum gewünschten Ziel der Kooperationsbereitschaft, eine Kombination beider Welten ist sinnvoll. Der Mobilisierungsgrad der bedingt kooperativen Menschen stellt den wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Dazu „müssen die Erwartungen wirksam gesteuert werden“, unterstrich Fehr.

Die Zürcher Kantonalbank Österreich AG

Die Zürcher Kantonalbank Österreich AG ist ein auf Private Banking spezialisiertes Bankhaus und betreut vermögende Privatpersonen, Stiftungen und Unternehmer in Österreich und Süddeutschland. Sie ist eine 100-prozentige Tochter der Zürcher Kantonalbank in Zürich. Unsere Mutter verfügt als eine der wenigen Banken weltweit über die Bestnoten AAA bzw. Aaa der drei großen Rating-Agenturen Fitch, Standard & Poor's und Moody's und zählt zu den sichersten Universalbanken der Welt. Als Schweizer Traditionshaus blickt die Zürcher Kantonalbank auf eine über 150-jährige Geschichte zurück.

Sicherheit, Stabilität und Wachstum prägen unsere Geschäftspolitik. Seit Beginn unserer Tätigkeit im Jahre 2010 verzeichnet die Zürcher Kantonalbank Österreich AG ein jährliches Wachstum von 15-20 %. An den beiden Standorten Salzburg und Wien sind aktuell 106 Mitarbeiter beschäftigt und verwalten ein Geschäftsvolumen von 3,0 Milliarden Euro. Wir konzentrieren uns auf das Veranlagungsgeschäft. Strategische Beratung und Vermögensverwaltung zählen zu unseren Kernkompetenzen. Unsere lokalen Asset-Management-Spezialisten unterstützen unsere Kunden und Berater bei allen wichtigen Anlagethemen. Dank der engen Zusammenarbeit mit über 220 Anlageexperten unserer Mutter ist es uns möglich, die besonderen Bedürfnisse unserer Kunden zu berücksichtigen. Kunde, Berater, Asset Manager: Wir bringen alle Entscheidungsträger an einen Tisch. Das macht uns zu einem kompetenten und verlässlichen Partner. Kundenzufriedenheit ist unser höchstes Gut. Wir freuen uns über die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsstudie, da wir mit höchster Servicequalität, Kompetenz und Performance überzeugen konnten.

Pressekontakt:

Yield Public Relations

Alexander Jaros, B.A.
T: + 43 676 780 48 28
a.jaros@yield.at

Zürcher Kantonalbank Österreich AG

Petra Schmid
T: +43 662 8048-151
presse@zkb-oe.at

Zusätzliche Informationen gemäß Mediengesetz:

Herausgeber, Medieninhaber und Herstellungs- und Verlagsort: Zürcher Kantonalbank Österreich AG, Getreidegasse 10, 5020 Salzburg.

Sitz der Gesellschaft: Salzburg. Firmenbuch-Nr. FN 58966s, LG Salzburg

Vorstand: Hermann Wonnebauer (Vorsitzender), Christian Nemeth, Michael Walterspiel.

Vorsitzende des Aufsichtsrates: Florence Schnydrig Moser.

Weitere Mitglieder des Aufsichtsrates: Adrian Kohler (Stellvertreter der Vorsitzenden), Alina Czerny, Matthias Stöckli, Stephanie Horner (Arbeitnehmervertreterin), Karim Ratheiser (Arbeitnehmervertreter)

Direkte Gesellschafterin: Zürcher Kantonalbank (100 %), selbständige Anstalt des Kantons Zürich.