

Dan Ariely

UNERKLÄRLICH EHRlich

Warum wir weniger lügen,
als wir eigentlich könnten

Aus dem Amerikanischen von
Gabriele Gockel und Maria Zybak

DROEMER 

Die amerikanische Originalausgabe erschien 2012 unter dem Titel
»The (Honest) Truth About Dishonesty« bei HarperCollins, New York.

Besuchen Sie uns im Internet:
www.droemer.de



Vollständige Taschenbuchausgabe August 2015

Droemer Taschenbuch

© 2012 Dan Ariely

Für die deutschsprachige Ausgabe:

© 2012 Droemer Verlag

Ein Imprint der Verlagsgruppe Droemer Knauer GmbH & Co. KG,
München

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf – auch teilweise – nur mit
Genehmigung des Verlags wiedergegeben werden.

Dieses Buch erschien bereits unter dem Titel »Die halbe Wahrheit ist die
beste Lüge. Wie wir andere täuschen – und uns selbst am meisten«. Die
Übersetzerinnen Gabriele Gockel und Maria Zybak gehören dem
Kollektiv Druck-Reif an. Vielen Dank an Sonja Schumacher für die
tatkräftige Unterstützung.

Covergestaltung: Network! Werbeagentur GmbH

Coverabbildung: iStockphotos / shirhan

Satz: Adobe InDesign im Verlag

Druck und Bindung: CPI Books GmbH, Leck

ISBN 978-3-426-30062-6

5 4 3 2 1

*Für meine Lehrer, Mitarbeiter und Studenten –
ohne sie wäre meine Forschungsarbeit weit weniger
spannend und amüsan.*

*Und für alle Menschen, die im Laufe der Jahre
an unseren Experimenten teilgenommen haben –
sie sind der Motor, der unsere Forschung antreibt.
Ich danke ihnen aus tiefstem Herzen für ihre
Unterstützung.*

INHALT

EINFÜHRUNG

Warum ist Unehrllichkeit so interessant? 9

EINS

SMORC auf dem Prüfstand 21

ZWEI

Spaß mit dem Schummelfaktor 43

ZWEI B

Golf 69

DREI

Gebundet von den eigenen Motiven 81

VIER

**Warum wir's vermasseln,
wenn wir müde sind 115**

FÜNF

**Warum wir mit gefälschten Markenartikeln
noch mehr betrügen 139**

SECHS	
Wie wir uns selbst etwas vormachen	167
SIEBEN	
Kreativität und Unehrllichkeit:	
Wir sind alle Geschichtenerzähler	193
ACHT	
Betrügen als Infektion: Wie wir uns den	
Unehrllichkeitserreger einfangen	225
NEUN	
Gemeinschaftliches Betrügen: Warum zwei Köpfe	
nicht unbedingt besser sind als einer	253
ZEHN	
Ein fast optimistisches Schlusswort:	
Die Leute betrügen zu wenig!	275
DANK	
.....	295
MEINE MITARBEITER	
.....	297
ANMERKUNGEN	
.....	307
BIBLIOGRAPHIE UND	
WEITERFÜHRENDE ARBEITEN	
.....	309

Warum ist Unehrlichkeit so interessant?

Ob jemand ehrlich ist, finden Sie schnell heraus – fragen Sie ihn. Sagt er »Ja«, ist er ein Schwindler.

GROUCHO MARX

Mein Interesse an Täuschung und Betrug wurde 2002 geweckt, wenige Monate nach dem Zusammenbruch von Enron. Ich hatte an einer mehrtägigen Technologietagung teilgenommen und eines Abends bei einem Drink zufällig John Perry Barlow getroffen. Ich kannte John als ehemaligen Songtexter für Grateful Dead, aber bei unserem Gespräch stellte sich heraus, dass er auch als Unternehmensberater gearbeitet hatte – unter anderem für Enron.

Für den Fall, dass Sie den Absturz des Wall-Street-Lieblings im Jahr 2001 nicht mitbekommen haben – die Geschichte spielte sich im Wesentlichen so ab: Durch eine ganze Reihe phantasievoller Buchungstricks, noch gefördert dadurch, dass Berater, Rating-Agenturen, der Vorstand der Firma und die inzwischen nicht mehr existierende Wirtschaftsprüfungsfirma Arthur Andersen weschauten, erlebte Enron an der Börse zuerst einen gewaltigen Kursanstieg und stürzte dann ab, als die Machenschaften nicht mehr vertuscht werden konnten. Die Aktionäre verloren das investierte Geld, Altersvorsorgepläne wurden null und nichtig, Tausende von Angestell-

ten verloren ihre Arbeitsstelle, und das Unternehmen ging bankrott.

Mich interessierte bei der Unterhaltung mit John vor allem, wie er selbst dieses unbewusste Augenverschließen beschrieb. Er hatte genau zu der Zeit als Berater für Enron gearbeitet, als die Firma zusehends außer Kontrolle geriet, und dennoch nichts von den zweifelhaften Machenschaften bemerkt, wie er sagte. Vielmehr hatte er vorbehaltlos geglaubt, was alle Welt glaubte, dass nämlich Enron ein innovatives Unternehmen an der Spitze der New Economy sei – bis zu dem Augenblick, als die Geschichte sämtliche Schlagzeilen beherrschte. Noch mehr überraschte mich, was er dann erzählte: Als die Sache publik geworden war, konnte er nicht glauben, dass ihm die ganze Zeit über die Hinweise entgangen waren. Das gab mir zu denken. Vor diesem Gespräch mit John war ich davon ausgegangen, dass das Enron-Desaster hauptsächlich von den drei Schurken der ersten Führungsebene (Jeffrey Skilling, Kenneth Lay und Andrew Fastow) angerichtet worden war, die gemeinsam eine großangelegte Bilanzfälschung geplant und durchgeführt hatten. Hier aber saß jemand vor mir, den ich mochte und bewunderte und der in einer Weise in die Enron-Geschichte verwickelt gewesen war, die auf unbewusstem Augenverschließen – und nicht auf vorsätzlicher Unehrlichkeit – gründete.

Es konnte natürlich sein, dass John und alle anderen, die für Enron arbeiteten, bis auf die Knochen korrupt waren, aber ich vermutete mehr und mehr, dass hier eine andere Art von Unehrlichkeit am Werk war: eine, die mehr mit unbewusstem Augenverschließen zu tun hat – eine, die Leute wie John, Sie und ich praktizieren. Mir stellte sich die Frage, ob das Problem mit der Unehrlichkeit nicht vielleicht tiefer

geht, dass es womöglich nicht nur ein paar schwarze Schafe betrifft, und ob diese Art von unbewusstem Augenschließen auch in anderen Unternehmen vorkommt.* Und ich fragte mich, ob meine Freunde und ich uns ähnlich verhalten hätten, wenn wir Berater für Enron gewesen wären.

Das Thema Betrug und Unehrllichkeit faszinierte mich. Wo kommt dieses Verhalten her? Was macht die Fähigkeit des Menschen zu Ehrlichkeit und Unehrllichkeit aus? Und, vielleicht am allerwichtigsten: Ist Unehrllichkeit auf ein paar schwarze Schafe beschränkt, oder ist sie ein viel weiter verbreitetes Phänomen? Mir wurde klar, dass die Antwort auf diese letzte Frage die Art und Weise, wie wir mit Unehrllichkeit umgehen, grundlegend verändern könnte. Sprich, wenn nur ein paar schwarze Schafe für einen Großteil der Betrügereien auf unserem Planeten verantwortlich sind, könnten wir das Problem ohne große Mühe aus der Welt schaffen. Die Personalabteilungen könnten zur Unehrllichkeit neigende Kandidaten schon während der Einstellungsgespräche aussieben oder sich schneller von Mitarbeitern trennen, die sich im Laufe der Zeit als unehrlich erweisen. Beschränkt sich das Problem aber nicht auf ein paar Einzelfälle, dann würde dies bedeuten, dass sich jeder von uns am Arbeitsplatz und zu Hause unehrlich verhalten kann – Sie und ich eingeschlossen. Und wenn wir allesamt über ein gewisses Maß an kriminellem Potenzial verfügen, ist es von entscheidender Bedeutung, dass wir zuerst verstehen, wie Unehrllichkeit funktioniert, und dann Wege finden, diesen Aspekt unserer menschlichen Natur in Schach zu halten.

* Die Flut nachfolgender Firmenskandale lieferte eine eindeutige Antwort auf diese Frage.

Was wissen wir über die Ursachen der Unehrlichkeit? Die in der herkömmlichen Ökonomie vorherrschende Auffassung von Betrug stammt von dem Ökonomen und Professor an der University of Chicago, Gary Becker, einem Nobelpreisträger, nach dessen Ansicht Verbrechen auf der Grundlage einer rationalen Analyse der jeweiligen Situation begangen werden. Wie Tim Harford in seinem Buch *Die Logik des Lebens** schildert, entstand diese Theorie auf recht profane Art. Eines Tages musste Becker zu einem Meeting, war aber spät dran, und da kein Parkplatz mehr frei war, beschloss er, seinen Wagen in einer Parkverbotszone abzustellen und einen Strafzettel zu riskieren. Als Becker später seinen Entscheidungsfindungsprozess in dieser Situation analysierte, stellte er fest, dass er ausschließlich die eventuellen Kosten – erwischt, bestraft und möglicherweise abgeschleppt zu werden – gegen den Nutzen, nämlich rechtzeitig zum Meeting zu kommen, abgewogen hatte. Ihm fiel außerdem auf, dass es bei dieser Kosten-Nutzen-Analyse keinen Raum für die Überlegung gegeben hatte, ob sein Verhalten richtig oder falsch war; es war schlicht eine Abwägung der möglichen positiven und negativen Folgen gewesen.

Und so wurde SMORC (Simple Model of Rational Crime) geboren, das einfache Modell rationalen Verbrechens. Diesem Modell zufolge denken und verhalten wir uns alle mehr oder weniger wie Becker. Wie der ganz gewöhnliche Straßenräuber, der jemanden überfällt, suchen wir alle unseren persönlichen Vorteil, während wir durch diese Welt gehen. Ob wir dazu eine Bank ausrauben oder

* Die Quellenangaben zu allen in diesem Kapitel verwendeten Materialien und Vorschläge für eine ergänzende Lektüre finden Sie am Ende des Buches.

Bücher schreiben, ist für unsere rationale Kosten-Nutzen-Rechnung irrelevant. Nach Beckers Logik läuft es folgendermaßen ab: Wenn wir knapp bei Kasse sind und zufällig an einem Laden vorbeifahren, überschlagen wir blitzschnell, wie viel Geld in der Kasse sein könnte, schätzen ab, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass wir erwischt werden, und überlegen kurz, welche Strafe uns in diesem Fall erwartet (natürlich unter Berücksichtigung der vorzeitigen Entlassung wegen guter Führung). Anhand dieser Kosten-Nutzen-Rechnung entscheiden wir dann, ob sich der Raubüberfall lohnt oder nicht. Der Kern von Beckers Theorie ist also, dass die Entscheidung, ob wir uns ehrlich verhalten, wie die meisten anderen Entscheidungen auch auf einer Kosten-Nutzen-Analyse beruht.

SMORC ist ein sehr einfaches Modell für Unehrlichkeit, aber die Frage ist, ob es das Verhalten der Menschen in der realen Welt wirklich exakt beschreibt. Wenn ja, dann hat die Gesellschaft zwei klare Optionen für den Umgang mit Unehrlichkeit. Erstens: die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, erwischt zu werden (mehr Polizisten einstellen und mehr Überwachungskameras installieren, beispielsweise). Zweitens: höhere Strafen für diejenigen, die erwischt werden (zum Beispiel längere Haft- und deftigere Geldstrafen). Das, meine Freunde, ist SMORC mit seinen klaren Konsequenzen für die Durchsetzung von Gesetzen, für Strafen und den Umgang mit Unehrlichkeit ganz allgemein.

Aber was, wenn SMORC mit seiner recht schlichten Sicht von Unehrlichkeit nicht genau oder nicht umfassend genug ist? Wenn das der Fall ist, dann sind die üblichen Ansätze zur Eindämmung von Unehrlichkeit ineffizient und ungenügend. Sollte SMORC also doch ein unzurei-

chendes Modell für die Ursachen der Unehrllichkeit sein, dann müssen wir zu allererst herausfinden, welche Kräfte die Menschen tatsächlich zu Betrug und Täuschung verleiten, und dieses bessere Verständnis dann dazu nutzen, unehrliches Verhalten einzudämmen. Und genau darum geht es in diesem Buch.*

Vom Leben in einer SMORC-Welt

Machen wir ein kleines Gedankenexperiment, ehe wir uns mit den Kräften befassen, die unsere Ehrlichkeit beziehungsweise Unehrllichkeit beeinflussen. Wie sähe unser Leben aus, wenn wir alle strikt dem SMORC-Modell folgen und unser Handeln ausschließlich an Kosten und Nutzen ausrichten würden?

In einer rein auf SMORC gründenden Welt würden wir bei allen unseren Entscheidungen zuerst eine Kosten-Nutzen-Analyse durchführen und tun, was uns rational am profitabelsten erscheint. Wir würden Entscheidungen nicht auf der Grundlage von Gefühlen oder Vertrauen treffen, also unsere Brieftasche vermutlich in einer Schublade wegschließen, wenn wir das Büro auch nur für eine Minute verlassen. Wir würden unser Bargeld unter der Matratze aufbewahren oder in einem Geheimfach deponieren. Wir würden unserem Nachbarn nicht den Woh-

*Abgesehen von dem Schwerpunktthema Unehrllichkeit geht es in diesem Buch grundsätzlich um rationales und irrationales Verhalten. Und obwohl Unehrllichkeit ein faszinierender Stoff und bei allen Unterfangen des Menschen ein wichtiger Aspekt ist, sollten wir nicht vergessen, dass sie lediglich eine Facette unserer spannenden und komplizierten menschlichen Natur darstellt.

nungsschlüssel geben und ihn bitten, die Post hereinzuholen, wenn wir in Urlaub fahren, weil wir Angst hätten, dass er uns etwas stiehlt. Wir würden unsere Kollegen mit Argusaugen beobachten. Ein schlichter Handschlag zur Bekräftigung einer Vereinbarung hätte keinen Wert; für jede Transaktion müsste ein rechtsgültiger Vertrag geschlossen werden, was wiederum bedeuten würde, dass wir vermutlich einen erheblichen Teil unserer Zeit mit Rechtsstreitigkeiten und Gerichtsverfahren verbringen würden. Wir würden vielleicht beschließen, lieber keine Kinder in die Welt zu setzen, denn auch sie könnten, sobald sie einmal größer sind, alles zu stehlen versuchen, was wir besitzen, und da sie mit uns zusammenwohnen, hätten sie auch reichlich Gelegenheit dazu.

Dass Menschen keine Heiligen sind, ist hinreichend bekannt. Wir sind weit davon entfernt, vollkommen zu sein. Wenn aber auch Sie der Meinung sind, dass die SMORC-Welt weder unsere Denk- und Verhaltensweisen korrekt wiedergibt noch unser Alltagsleben zutreffend beschreibt, dann folgt aus diesem Gedankenexperiment, dass wir, würden wir absolut rational und ausschließlich in unserem eigenen Interesse handeln, viel mehr betrügen und stehlen würden, als es tatsächlich der Fall ist.

An alle Kunstliebhaber

Im April 2011 berichtete Ira Glass in seiner Rundfunksendung *This American Life*¹ über den Studenten Dan Weiss, der im John-F.-Kennedy-Zentrum für darstellende Kunst in Washington arbeitete. Er war mit der Führung des Wa-

renlagers für die Geschenkeläden des Zentrums betraut, in denen eine Mannschaft von dreihundert wohlmeinenden ehrenamtlichen Mitarbeitern – überwiegend Pensionäre mit einer großen Liebe zu Theater und Musik – die verschiedenen Artikel an Besucher verkauften.

Die Geschenkeläden wurden wie Wurststände geführt. Es gab keine Registrierkasse, nur Geldkassetten, in die diese Mitarbeiter das Bargeld legten und aus denen sie Wechselgeld entnahmen. Die Läden machten ein Bombengeschäft und setzten Waren im Wert von über 400 000 Dollar pro Jahr um. Doch es gab ein wirklich großes Problem: rund 150 000 Dollar von diesem Umsatz verschwanden jedes Jahr.

Als Dan zum Manager befördert wurde, übernahm er damit auch die Aufgabe, den Dieb dingfest zu machen. Sein Verdacht fiel auf einen anderen jungen Angestellten, der regelmäßig das Bargeld zur Bank brachte. Dan kontaktierte das Detektivbüro des National Park Service, und man überlegte gemeinsam, wie man dem mutmaßlichen Täter eine Falle stellen könnte. An einem Februarabend war es dann so weit. Dan legte markierte Geldscheine in die Geldkassette und verließ das Gebäude. Dann versteckte er sich mit dem Detektiv hinter dem nächsten Gebüsch und wartete auf den Verdächtigen. Als der junge Mann schließlich herauskam, stürzten sie sich auf ihn, und tatsächlich fanden sie einige der markierten Scheine in seiner Tasche. Fall geklärt, oder?

Mitnichten. Der junge Angestellte hatte an jenem Abend nur 60 Dollar gestohlen, und nachdem er gefeuert worden war, verschwanden weiterhin Geld und Waren. Als Nächstes führte Dan ein Warenbestandsverzeichnis mit Preis- und Verkaufslisten ein. Die Pensionäre mussten

aufschreiben, was sie verkauft und wie viel sie eingenommen hatten, und – erraten! – die Diebstähle hörten auf. Nicht ein einzelner Dieb war das Problem, sondern die vielen älteren, wohlmeinenden, die Kunst liebenden ehrenamtlichen Mitarbeiter, die sich immer wieder bei den verschiedenen Artikeln und am offen zugänglichen Geld bedient hatten.

Die Moral von der Geschichte ist alles andere als erhebbend. Dan drückte es so aus: »Wenn wir die Möglichkeit dazu haben, nehmen wir uns gegenseitig Dinge weg ... Viele Menschen brauchen Kontrollen, damit sie sich richtig verhalten.«

Vorrangiges Ziel dieses Buches ist, die rationalen, auf bloßer Kosten-Nutzen-Analyse basierenden Kräfte unter die Lupe zu nehmen, die unehrliches Verhalten vermeintlich steuern, was aber häufig nicht der Fall ist (wie Sie sehen werden), und die irrationalen Kräfte, die angeblich keine Rolle spielen, aber häufig entscheidend sind. Wenn beispielsweise ein großer Geldbetrag verschwindet, denken wir in der Regel, dass hier ein abgebrühter Krimineller am Werk war. Wie wir aber bei der Geschichte mit den Kunstliebhabern gesehen haben, steckt nicht unbedingt ein einzelner Mensch dahinter, der sich nach einer Kosten-Nutzen-Analyse eine Menge Geld in die Tasche steckt. Weit öfter liegt es daran, dass viele Leute es insgeheim gerechtfertigt finden, immer wieder ein bisschen Bargeld oder ein bisschen Ware mitzunehmen. Im Folgenden werden wir untersuchen, welche Kräfte uns zur Unehrlichkeit motivieren, und uns anschauen, was uns ehrlich bleiben lässt. Wir werden ergründen, welche Auslöser die Unehrlichkeit immer wieder zum Vorschein kommen lassen und wie wir

zu unserem eigenen Nutzen betrügen und uns dabei dennoch ein positives Selbstbild bewahren – ein Aspekt unseres Verhaltens, der unsere Unehrlichkeit zu einem großen Teil erst möglich macht.

Nachdem wir uns mit den der Unehrlichkeit zugrundeliegenden Neigungen befasst haben, werden wir uns Experimenten zuwenden, die uns Aufschluss über die psychischen und die Umwelteinflüsse geben, die ein ehrliches Verhalten im Alltagsleben verstärken oder vermindern, beispielsweise Interessenkonflikte, gefälschte Markenartikel, Versprechungen, Phantasie oder schlicht der Umstand, dass wir müde sind. Auch mit den sozialen Aspekten der Unehrlichkeit werden wir uns beschäftigen, beispielsweise wie andere Menschen unser Verständnis von richtig und falsch beeinflussen oder wie es mit unserer Fähigkeit zum Betrug aussieht, wenn andere von unserer Unehrlichkeit profitieren können. Zu guter Letzt werden wir zu verstehen versuchen, wie Unehrlichkeit funktioniert, in welcher Weise sie von unserem alltäglichen Umfeld abhängig ist und unter welchen Umständen wir eher mehr oder eher weniger unehrlich sind.

Mit dem verhaltensökonomischen Ansatz kommen wir nicht nur den Kräften auf die Schliche, die Einfluss auf unsere Ehrlichkeit haben. Sein praktischer Nutzen liegt vor allem darin, dass er uns aufzeigt, welche inneren und äußeren Kräfte auf unser Verhalten einwirken. Sobald wir genau verstehen, was uns wirklich antreibt, werden wir feststellen, dass wir unseren menschlichen Schwächen (auch der Unehrlichkeit) nicht hilflos ausgeliefert sind, dass wir unser Umfeld umstrukturieren und damit zu ehrlicherem Verhalten kommen können.

Ich hoffe, dass ich mit meiner in den folgenden Kapiteln

beschriebenen Forschungsarbeit zu einem besseren Verständnis beitrage, welche Faktoren unser unehrliches Verhalten beeinflussen, und einige interessante Möglichkeiten aufzeigen kann, wie sich unsere Neigung zur Unehrlichkeit eindämmen lässt.

Machen wir uns auf den Weg ...

SMORC auf dem Prüfstand

Ich sag's, wie's ist. Alle schwindeln, auch Sie. Und, ja, ich selbst schwinde ebenfalls ab und zu.

Als Collegeprofessor versuche ich immer ein bisschen Abwechslung in meine Vorlesungen zu bringen, damit meine Studenten das Interesse am Stoff nicht verlieren. Zu diesem Zweck lade ich hin und wieder interessante Gastreferenten ein, was den angenehmen Nebeneffekt hat, dass ich weniger Zeit für die Vorbereitung aufwenden muss. Im Prinzip also eine Win-win-win-Situation – für den Gastreferenten, für die Studenten und natürlich für mich.

Einmal hatte ich zu einer solchen kostenlosen Vorlesung in Verhaltensökonomik einen ganz besonderen Gast eingeladen. Der kluge, fest etablierte Mann konnte eine exzellente Laufbahn vorweisen: Ehe er ein legendärer Wirtschaftsberater für bekannte Banken und prominente Firmenchefs wurde, hatte er in Jura promoviert und zuvor in Princeton seinen Bachelor gemacht. »In den letzten Jahren hat unser verehrter Gast Vertretern der Wirtschaftselite schon mehrfach dazu verholfen«, erklärte ich meinen Studenten, »ihre Träume Wirklichkeit werden zu lassen!«

Nach diesen einführenden Worten gehörte die Bühne meinem Gast, und er war von Anfang an sehr direkt. »Ich werde Ihnen heute helfen, Ihre Träume zu realisieren. Ihre Träume von GELD!«, rief er mit der aufpeitschenden Stimme eines Zumba-Trainers. »Wollen Sie ein bisschen GELD machen?«

Alle nickten und lachten, denn seine enthusiastische, hemdsärmelige Art gefiel ihnen.

»Ist irgendjemand hier reich?«, fragte er. »Ich bin reich, das weiß ich. Aber Sie, die Studenten, sind es nicht. Nein, Sie sind alle arm. Aber das wird sich ändern! Und zwar durch Betrug! Packen wir's an!«

Dann zählte er ein paar berühmte Betrüger auf, von Dschingis Khan bis zur Gegenwart, darunter auch ein Dutzend CEOs, Alex Rodriguez, Bernie Madoff, Martha Stewart und andere. »Sie alle wollen sein wie sie«, meinte er. »Sie wollen Macht und Geld! Und beides können Sie haben, wenn Sie lernen zu lügen und zu täuschen. Passen Sie gut auf, dann verrate ich Ihnen das Geheimnis!«

Nach dieser anregenden Einleitung war es Zeit für eine Gruppenübung. Er bat die Studenten, die Augen zu schließen und dreimal tief ein- und auszuatmen. »Stellen Sie sich vor, Sie haben sich Ihre ersten zehn Millionen Dollar ergaunert«, sagte er. »Was tun Sie mit diesem Geld? Sie, mit dem türkisen T-Shirt!«

»Ein Haus kaufen?«, erwiderte der Student verlegen.

»Ein HAUS? Wir reiche Leute nennen das eine VILLA. Und Sie?«, fragte er weiter und wies auf einen anderen Studenten.

»Urlaub machen.«

»Auf Ihrer Privatinsel? Perfekt! Wenn Sie so viel Geld

machen wie die großen Betrüger, dann verändert sich Ihr Leben. Haben wir einen Feinschmecker hier?«

Ein paar Hände gingen hoch.

»Wie wär's mit einem Menü, von Jacques Pépin persönlich für Sie zubereitet? Einer Weinprobe in Châteauneuf-du-Pape? Wenn Sie genug Geld machen, können Sie es bis zu Ihrem letzten Tag richtig krachen lassen. Sie brauchen nur Donald Trump zu fragen! Schauen Sie, wir wissen doch alle, dass Sie für zehn Millionen Dollar Ihren Freund oder Ihre Freundin mit dem Wagen überfahren würden. Ich sage Ihnen: Das ist absolut okay, und ich bin hier, um die Handbremse für Sie zu lösen!«

Inzwischen dämmerte es den meisten Studenten, dass sie keine ernstzunehmende Identifikationsfigur vor sich hatten. Da sie aber seit zehn Minuten alle von den aufregenden Dingen träumten, die sie sich mit ihren ersten zehn Millionen Dollar leisten könnten, waren sie hin- und hergerissen zwischen dem Wunsch, reich zu sein, und der Überzeugung, dass Betrügen moralisch falsch ist.

»Ich spüre, dass Sie Bedenken haben«, fuhr unser Gastredner fort. »Sie dürfen sich Ihr Handeln aber nicht von Ihren Gefühlen diktieren lassen. Sie müssen sich Ihren Ängsten mit Hilfe einer Kosten-Nutzen-Analyse stellen. Welche Vorteile bringt es, wenn man sich durch Betrug bereichert?«, fragte er in die Runde.

»Man wird reich!«, antworteten die Studenten im Chor.

»Richtig. Und was sind die Nachteile?«

»Man wird erwischt!«

»Aha«, erwiderte unser Gastredner. »Es besteht die MÖGLICHKEIT, dass Sie erwischt werden. ABER, und das ist das Geheimnis: Beim Betrügen erwischt zu werden ist nicht dasselbe, wie für Betrug bestraft zu werden.

Schauen Sie sich Bernie Ebbers an, den Ex-CEO von WorldCom. Sein Anwalt zückte bei seiner Verteidigung sofort die ›Ach, was soll's!‹-Karte und behauptete, Ebbers habe schlicht nicht gewusst, was vor sich ging. Oder Jeff Skilling, der frühere CEO von Enron, der bekanntermaßen eine E-Mail schrieb mit dem Wortlaut: ›Steckt die Unterlagen in den Reißwolf, sie sind uns auf der Spur.‹ Skilling sagte später aus, das sei ›ironisch‹ gemeint gewesen! Und wenn Sie mit solchen Rechtfertigungen nicht durchkommen, können Sie immer noch in ein Land verschwinden, mit dem wir kein Auslieferungsabkommen geschlossen haben!«

Mein Gastreferent – im wahren Leben ein Bühnenkomiker namens Jeff Kreisler und Autor eines satirischen Buches mit dem Titel *Get Rich Cheating* – lieferte ein Argument nach dem anderen, dass man finanzielle Entscheidungen ausschließlich auf einer Kosten-Nutzen-Basis treffen und moralische Überlegungen völlig außer Acht lassen sollte. Während sie Jeff so zuhörten, wurde den Studenten bewusst, dass er aus rein rationaler Sicht absolut recht hatte. Gleichzeitig störte es sie jedoch, und sie fühlten sich unweigerlich abgestoßen davon, dass er derart entschiedenen Betrug als den besten Weg zum Erfolg propagierte.

Am Ende der Vorlesung bat ich die Studenten, darüber nachzudenken, in welchem Maße ihr eigenes Verhalten dem SMORC-Modell entspricht. »Wie viele Gelegenheiten zum Betrügen – ohne erwischt zu werden – haben Sie an einem normalen Tag?«, fragte ich sie. »Wie viele von diesen Gelegenheiten nutzen Sie? Wie viel mehr Betrügereien gäbe es rundherum, wenn jeder Jeffs Kosten-Nutzen-Ansatz folgen würde?«

Die Testphase

Beckers wie Jeffs Ansatz weisen drei gemeinsame Grundelemente bei der Betrachtung der Unehrlichkeit auf: (1) den Nutzen, den man aus der Straftat ziehen kann; (2) die Wahrscheinlichkeit, erwischt zu werden; und (3) die zu erwartende Strafe, wenn man erwischt wird. Durch Abwägung der ersten Komponente (dem Nutzen) mit den beiden anderen Komponenten (den Kosten) kann der rational handelnde Mensch herausfinden, ob sich eine bestimmte Straftat lohnt oder nicht.

Nun, vielleicht beschreibt SMORC tatsächlich genau, wie Menschen entscheiden, ob sie ehrlich sein oder betrügen sollen, aber das Unbehagen, das meine Studenten (und ich) angesichts der Implikationen von SMORC empfinden, lässt darauf schließen, dass es sich lohnt, ein bisschen tiefer zu graben, um herauszufinden, was wirklich abläuft. (Auf den folgenden Seiten wird detaillierter beschrieben, wie wir Betrug in diesem Buch konkret messen, also aufgepasst!).

Meine Kollegen Nina Mazar (Professorin an der University of Toronto) und On Amir (Professor an der University of California in San Diego) und ich beschlossen, uns eingehender damit zu befassen, wie Menschen betrügen. Wir hängten überall auf dem MIT-Campus (wo ich damals eine Professur innehatte) Zettel auf, dass Studenten bei uns in rund 10 Minuten bis zu 10 Dollar verdienen könnten.* Zum festgesetzten Zeitpunkt erschienen die Versuchsteilnehmer in einem Raum, wo sie auf Stühlen

* Lesern meines Buches *Denken hilft zwar, nützt aber nichts* wird manches von dem in diesem und dem folgenden Kapitel vorgestellten Material bekannt vorkommen.

mit kleinen Schreibplatten Platz nahmen (die typische Examensanordnung). Als Nächstes händigten wir jedem Probanden ein Blatt mit zwanzig verschiedenen Matrizen (siehe das Beispiel auf der folgenden Seite) aus und erklärten ihm seine Aufgabe, nämlich in jeder dieser Matrizen zwei Zahlen zu finden, die zusammen 10 ergeben (das ist der sogenannte »Matrix-Test«; er wird Ihnen in diesem Buch noch des Öfteren begegnen). Wir wiesen sie außerdem darauf hin, dass sie fünf Minuten Zeit hätten, so viele Matrizen wie möglich zu lösen, und dass sie für jede richtige Antwort 50 Cent bekämen (der Betrag variierte je nach Experiment). Sobald der Versuchsleiter sagte: »Bitte beginnen Sie!«, drehten die Teilnehmer das Blatt um und machten sich daran, diese simplen Rechenaufgaben möglichst schnell zu lösen.

Auf der folgenden Seite finden Sie ein Beispiel, wie dieses Blatt aussah, wobei eine der Matrizen vergrößert ist. Wie lange brauchen Sie, um das Zahlenpaar zu finden, das zusammen 10 ergibt?

So begann der Versuch für alle Teilnehmer; was nach Ablauf der fünf Minuten geschah, differierte jedoch je nach Versuchsgruppe.

Stellen Sie sich vor, dass Sie zur Kontrollgruppe gehören und sich Mühe geben, so viele der zwanzig Matrizen wie möglich zu lösen. Nach einer Minute haben Sie die erste gelöst, nach weiteren zwei Minuten sind Sie bei drei. Dann ist die Zeit vorbei, und Sie haben vier Matrizen gelöst. Damit haben Sie 2 Dollar verdient. Sie gehen zur Versuchsleiterin und überreichen ihr die Lösungen. Nachdem sie diese überprüft hat, lächelt sie anerkennend. »Sie haben vier Aufgaben gelöst«, sagt sie und zählt Ihnen die 2 Dollar auf den Tisch. »Das war's dann«, sagt sie, und Sie

Der Matrix-Test

1.69	1.82	2.91	0.53	1.88	0.49	0.74	1.17	0.47	4.58	2.57	
4.67	1.69	1.82	2.91	3.72	2.00	1.22	3.15	3.82	4.38		
5.82	4.67	4.81	3.05	3.75	5.22	5.87	4.94	5.42	5.88		
6.36	5.82	5.06	4.28	8.83	8.23	7.70	2.95	4.86	7.54		
0.17	2.46	2.44	0.46	1.98	2.38						
6.02	5.60	2.63	0.48	1.79	2.48						
6.05	6.21	6.60	0.58	1.69	2.59						
8.22	8.19	7.54	1.65	0.98	2.94						
0.06	5.07	5.39	0.85	1.62	1.63	0.15	0.95	1.31	0.83	0.65	1.02
1.71	0.03	8.88	8.06	5.63	1.69	4.98	2.90	2.88	2.84	2.34	2.12
2.10	4.96	9.42	8.25	5.01	1.78	6.66	6.73	7.67	2.89	5.98	8.89
4.53	4.65	9.92	6.36	3.16	1.91	9.75	9.85	8.17	9.49	9.37	9.33
0.14	0.15	0.32	0.84	1.54	7.28	0.77	1.47	1.69	0.63	0.74	2.23
5.51	5.68	0.52	4.42	3.54	7.18	3.36	3.18	2.28	8.05	7.68	3.71
5.48	6.15	0.84	5.54	4.78	5.55	3.82	3.01	2.48	8.31	7.06	4.51
5.28	3.31	1.17	6.99	6.93	6.76	3.88	2.93	2.53	8.45	8.44	5.29
0.12	0.71	0.74	0.74	1.93	2.76	0.14	0.67	2.22	0.20	2.54	2.8
4.27	3.07	2.27	7.24	5.03	3.14	5.96	5.58	5.22	1.05	2.39	2.96
5.09	5.73	5.82	7.71	6.38	3.8	7.04	7.59	9.33	1.44	2.28	3.00
9.27	7.03	6.79	8.28	9.18	9.48	9.77	9.50	8.52	1.73	2.19	3.85

gehen. (Die Ergebnisse in dieser Kontrollgruppe zeigten uns an, wie viele Aufgaben tatsächlich gelöst wurden.)

Nun stellen Sie sich vor, dass Sie in einer anderen Gruppe sind – nennen wir sie die Schredder-Gruppe –, in der Sie die Gelegenheit haben, zu schummeln. Der Ablauf ist wie bei der Kontrollgruppe, nur dass die Versuchsleiterin nach fünf Minuten erklärt: »Die Zeit ist vorbei. Zählen

Sie nun Ihre richtigen Lösungen, stecken Sie Ihr Arbeitsblatt in den Reißwolf hinten in der Ecke, und dann kommen Sie zu mir und sagen mir, wie viele Matrizen Sie richtig gelöst haben.« Würden Sie, wenn Sie in dieser Versuchsgruppe wären, brav Ihre korrekten Lösungen zählen, Ihr Arbeitsblatt schreddern, der Versuchsleiterin Ihr Ergebnis mitteilen, Ihr Geld in Empfang nehmen und gehen?

Was würden Sie tun, wenn Sie in der Schredder-Gruppe wären? Würden Sie schummeln? Und wenn ja, in welchem Maße?

Anhand der Ergebnisse in beiden Gruppen konnten wir die Leistung in der Kontrollgruppe, in der man nicht schummeln konnte, mit der gemeldeten Leistung in der Schredder-Gruppe vergleichen, in der ein Betrug möglich war. Bei gleicher Anzahl richtiger Lösungen würden wir schließen, dass kein Betrug stattgefunden hatte. Ergab sich jedoch, dass die Teilnehmer in der Schredder-Gruppe – statistisch gesehen – »besser« abschnitten, dann könnten wir daraus folgern, dass unsere Probanden mehr Lösungen gemeldet (also betrogen) hatten, wenn sie Gelegenheit hatten, das Beweismaterial zu vernichten. Und in welchem Umfang in dieser Gruppe geschummelt wurde, ergäbe sich aus der Anzahl als richtig gelöst angegebener Matrizen, die über die Anzahl der in der Kontrollgruppe tatsächlich gelösten Matrizen hinausging.

Wir stellten fest – und das ist vielleicht keine allzu große Überraschung –, dass viele Probanden ihr Ergebnis »friesierten«, wenn sie Gelegenheit dazu hatten. In der Kontrollgruppe lösten die Teilnehmer durchschnittlich vier der zwanzig Matrizen. Die Probanden in der Schredder-Gruppe gaben im Durchschnitt an, sechs gelöst zu haben – zwei mehr als in der Kontrollgruppe. Und dieses Mehr ergab

sich nicht daraus, dass einige wenige Personen wesentlich mehr als die tatsächlich gelösten Matrizen angegeben hätten, sondern daraus, dass viele ein klein wenig geschummelt hatten.

Mehr Geld, mehr Mogelei?

Als Nina, On und ich diese einfache Quantifizierung der Unehrllichkeit vorgenommen hatten, waren wir zur weiteren Untersuchung der Frage gerüstet, welche Kräfte die Menschen motivieren, mehr oder weniger zu betrügen. Laut SMORC *sollten* die Leute mehr betrügen, wenn sie dadurch die Chance haben, mehr Geld einzustreichen, ohne erwischt oder bestraft zu werden. Das klingt einfach und intuitiv verlockend, also beschlossen wir, diese These als Nächstes durch einen Versuch zu überprüfen. Wir bereiteten eine Variante des bekannten Matrix-Tests vor; dieses Mal würden die Probanden für jede richtig gelöste Matrix unterschiedlich hohe Geldbeträge bekommen. Einigen Versuchsteilnehmern versprachen wir 25 Cent für jede richtige Lösung, anderen 50 Cent, 1 Dollar, 2 Dollar oder 5 Dollar; die höchste Stufe waren sage und schreibe 10 Dollar für jede korrekte Lösung. Was glauben Sie, passierte dann? Wurde mehr geschummelt, wenn mehr Geld zu verdienen war?

Ehe ich es Ihnen verrate, möchte ich kurz von einem ähnlichen Experiment berichten. Dabei ließen wir die Probanden nicht selbst den Matrix-Test lösen, sondern baten sie um eine Einschätzung, wie viele Aufgaben die Teilnehmer in der Schredder-Gruppe bei den jeweiligen »Verdienst-

Niveaus« als korrekt gelöst angeben würden. Ihre Prognose lautete, dass sich die Zahl der als korrekt gelöst angegebenen Matrizen erhöhen würde, je mehr Geld zu verdienen war. Im Grunde entsprach ihre intuitive Einschätzung also der Prämisse des SMORC-Modells. Doch sie täuschten sich. Als wir uns anschauten, in welchem Ausmaß betrogen worden war, stellte sich heraus, dass unsere Probanden ihr Ergebnis im Durchschnitt um zwei gelöste Aufgaben verbesserten, unabhängig von dem Betrag, den sie für jede gelöste Aufgabe einstecken konnten. Die Teilnehmer, denen wir für jede korrekte Antwort den höchsten Betrag von 10 Dollar versprochen, betrogen sogar etwas *weniger*.

Warum wurde nicht mehr geschummelt, wenn mehr Geld geboten wurde? Warum wurde beim höchsten Geldbetrag sogar etwas weniger betrogen? Die Tatsache, dass die Höhe des zu erwartenden Gewinns keine Rolle spielt, lässt darauf schließen, dass Unehrlichkeit aller Wahrscheinlichkeit nach nicht auf einer Kosten-Nutzen-Analyse beruht. Denn wenn dem so wäre, würde ein größerer Nutzen (ein höherer Geldbetrag) zu mehr Schummelei führen. Und warum wurde am wenigsten betrogen, wenn am meisten Geld geboten wurde? Ich vermute, dass den Probanden das Schummeln bei 10 Dollar für jede richtig gelöste Aufgabe deshalb mehr Probleme bereitete, weil es dadurch gleichzeitig schwieriger wurde, sich selbst als integrier Mensch zu fühlen (auf diesen Punkt kommen wir später noch zurück). Bei 10 Dollar pro Matrix reden wir nicht mehr über Betrug von der Größenordnung wie etwa das Stehlen eines Bleistifts aus dem Büro. Er lässt sich schon eher mit mehreren Schachteln von Stiften, einem Hefter oder einer Packung Druckerpapier vergleichen, was sich viel schlechter verdrängen oder rationalisieren lässt.