

Anstand macht glücklich, Glück macht erfolgreich

Prof. Dr. Hans Jürgen Ott

DHBW Heidenheim, Studiengang BWL-Versicherung,
Versicherungsvertrieb und Finanzberatung

ott@dhbw-heidenheim.de

"Kunst, Niveau, Anständigkeit, Gesinnung - es ist nicht leicht. Dass es aber mit Geld allein nicht zu machen ist, darauf kann man sich verlassen".

Kurt Tucholsky (1890 - 1935)

Anstand: Keine Erfolgsbremse, sondern Erfolgsgarant

An- stand

Was ist Anstand?
Wie erkennt man anständiges Verhalten im Vertrieb?
(Wie) Ist anständiges Verhalten nachweisbar?

Glück

Was ist Glück?
Welche Faktoren bestimmen das Glück?
Wie wird man als Berater/Vermittler glücklich?

Erfolg

Was ist Vertriebs-Erfolg?
Welcher Zusammenhang besteht zwischen Anstand, Glück und Erfolg?
Wie wird man im Vertrieb anständig erfolgreich?

Was ist Anstand?

- **Anstand = "gute Sitte" im Benehmen**
 - Werte, Regeln und Normen einer Kultur/sozialen Gemeinschaft
 - beruhen auf Tradition und Gewohnheit

- **Anstand ist erkennbar an**
 - **(innerer) Einstellung** ⇒ **Tugendhaftigkeit:**
Anstand für gut halten
Wissen, warum Anstand gut ist
selbst anständig sein wollen
 - **Verhalten gegenüber anderen** ⇒ **Hilfsbereitschaft:**
anständig sein: andere nicht bloßstellen, demütigen,
benachteiligen oder schädigen



Feingefühl
Zartgefühl
Toleranz
Hilfsbereitschaft
Humanität
Respekt
Takt
Höflichkeit
Tugendhaftigkeit
Sittsamkeit
Schicklichkeit
Fairness
Korrektheit

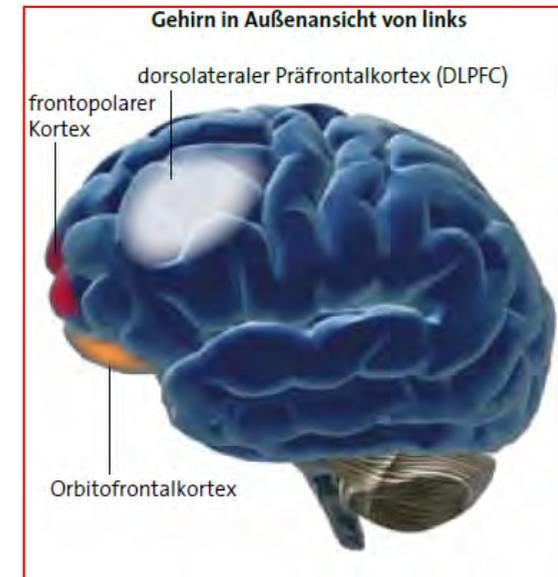
Woher kommt Anstand?

• Evolutionstheorie

- Mensch nur in sozialer Gemeinschaft überlebensfähig
- soziale Gemeinschaft nur möglich, wenn Mitglieder Rücksicht aufeinander nehmen (= anständig zueinander sind)

→ genetisch verankert

- strukturell (lokalisierbar im Gehirn)
 - DLPFC (Willenskraft-Zentrum): *der Versuchung widerstehen*
 - frontopolarer Kortex (Steuerungs-Zentrum): *Willenskraft, Konsequenz*
- hormonell (Hormone, Neurotransmitter)
 - Serotonin: *Hilfsbereitschaft, soziales Miteinander*
 - Oxytocin: *vertrauen, verzeihen, Empathie*



Grafik: Gehirn & Geist, 11_2013, S. 64

Moral Enhancement, Moraldoping

"Einmal *Moral forte*, bitte!"

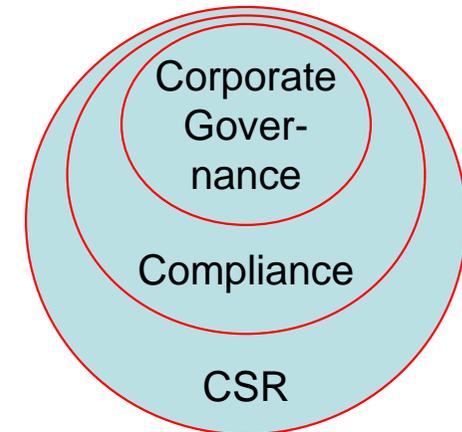
In: Gehirn & Geist, 10_2013, S. 72ff

• durch Psyche nachvollzogen

- Anstand gibt gutes Gefühl, befriedigt Bedürfnisse

Betriebswirtschaftliche Ansatzpunkte für "Anstand"

- **Gesamtunternehmen → Unternehmensethik**
 - **Corporate Governance**: Einhalten von Vorgaben durch Gesetzgeber und Eigentümer
 - **Compliance**: rechtliche (Gesetze) und unternehmensinterne Vorgaben (Statut, Leitbild, Richtlinien etc.) eingehalten
 - **Corporate Social Responsibility (CSR)**: Handeln nach Moral und Selbstverpflichtung (ob kodifiziert oder nicht)
- **Führungskräfte → Führungsstil**
 - kollegialer Führungsstil
 - mitarbeiterorientierter Führungsstil
- **Mitarbeiter → Unternehmenskultur**
 - Betriebsklima



- auf Fragen des Mitarbeiters eingehen
- Hintergrundinformationen weitergeben
- eigenen Sichtweise nicht einfach vorgeben
- bei Schwierigkeiten unterstützen
- im eigenen Handeln Rücksicht walten lassen



Es ist nicht leicht, anständig zu sein

- Anständiges Verhalten nicht unbedingt erkennbar

- Kultur-Abhängigkeit ("Cultural Diversity")

- länderspezifisch *weiße Trauerkleidung*
- peer group *Vermittler-Outfit: beim Kunden ↔ in der Bikergruppe*



- Notlüge

- Schadenvermeidung gegenüber sich selbst
- Schaden für sich selbst unverhältnismäßig höher als Schaden für andere *Ausrede für Terminverspätung*



- unerkannte Fürsorge

- anständige Einstellung gegenüber anderen erfordert unanständiges Verhalten *mit Tricks/Lügen zum Glück zwingen*

→ Nachweis der Anständigkeit durch "Beleg"

- Selbstverpflichtung (Ehrenkodex) *"GDV-Verhaltenskodex", "Ehrbarer Kaufmann"*

- Verbindlichkeit? Prüfbarkeit? Konsequenz bei Verstoß, bei Nichtbeitritt?

- Zertifizierung (analog ISO 9000)

- anerkannte Norm notwendig *DIN ISO 22222*
- neutrale anerkannte Prüfinstanz mit Aberkennungsbefugnis notwendig *TÜV*



Es ist nicht leicht, anständig zu sein

- Risiko der unökonomischen Investition in Vertrauen

- unökonomische Kurzfristperspektive mit negativem Nettonutzen ($N < K$)
 - entgehender Anstandsnutzen (N) deckt entstehende Anstandskosten (K) nicht ab
Nichtausnutzen von Informationsvorsprüngen beim Verkauf

- unsichere Langfristperspektive

- Esel-Möhre-Problem: *Nutzen wird nicht mehr erreicht: Versetzung, Rente, ...*
- Rosinenpicker *Unanständige Konkurrenten nutzen mühsam erarbeitetes Kundenvertrauen aus und ergattern Auftrag*



→ Anstand lohnt sich vielleicht nicht

→ nicht-ökonomische Anreize notwendig

- Glück, Glücklichein
Wohlbefinden, Lebensqualität, gutes Gewissen
- ... und die ökonomischen Folgen davon
Lockerheit, Souveränität, Sicherheit, Ausstrahlung

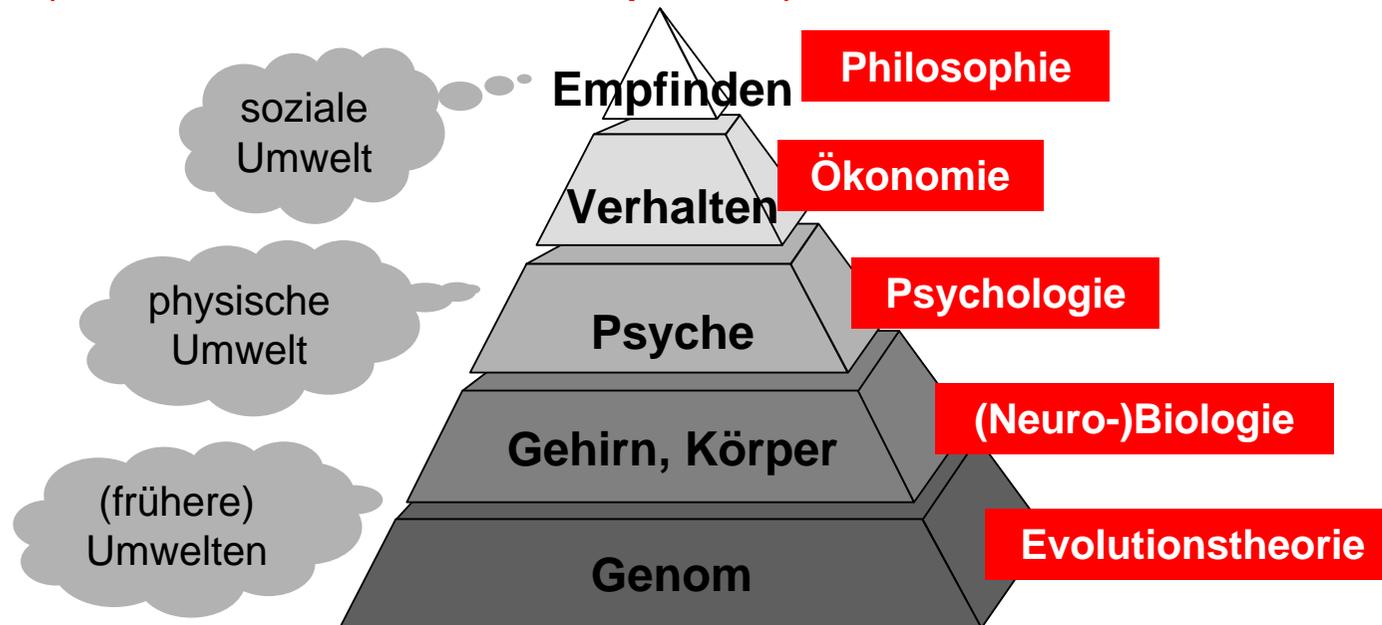
<http://2.bp.blogspot.com>





Was ist Glück und wie schafft man es?

- **Glück**
 - angestrebter Gefühls-Zustand
 - Triebfeder und Grundlage des Handelns
- **Betrachtung auf unterschiedlichen Ebenen (→ Wissenschaftsdisziplinen)**



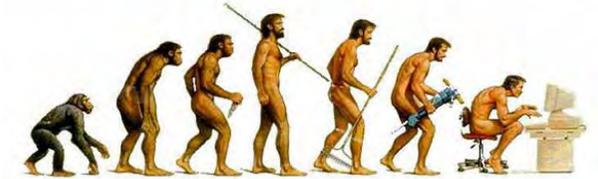
- Begeisterung*
- Entzücken*
- Euphorie*
- Fröhlichkeit*
- Frohsinn*
- Hochstimmung*
- Jubel*
- Seligkeit*
- Spaß*
- Vergnügen*
- Vergnügtheit*
- Wohlgefallen*
- Wonne*



→ Glück steigern/schaffen: Glücksfaktoren anwenden

Glück aus der Sicht der Evolutionsbiologie

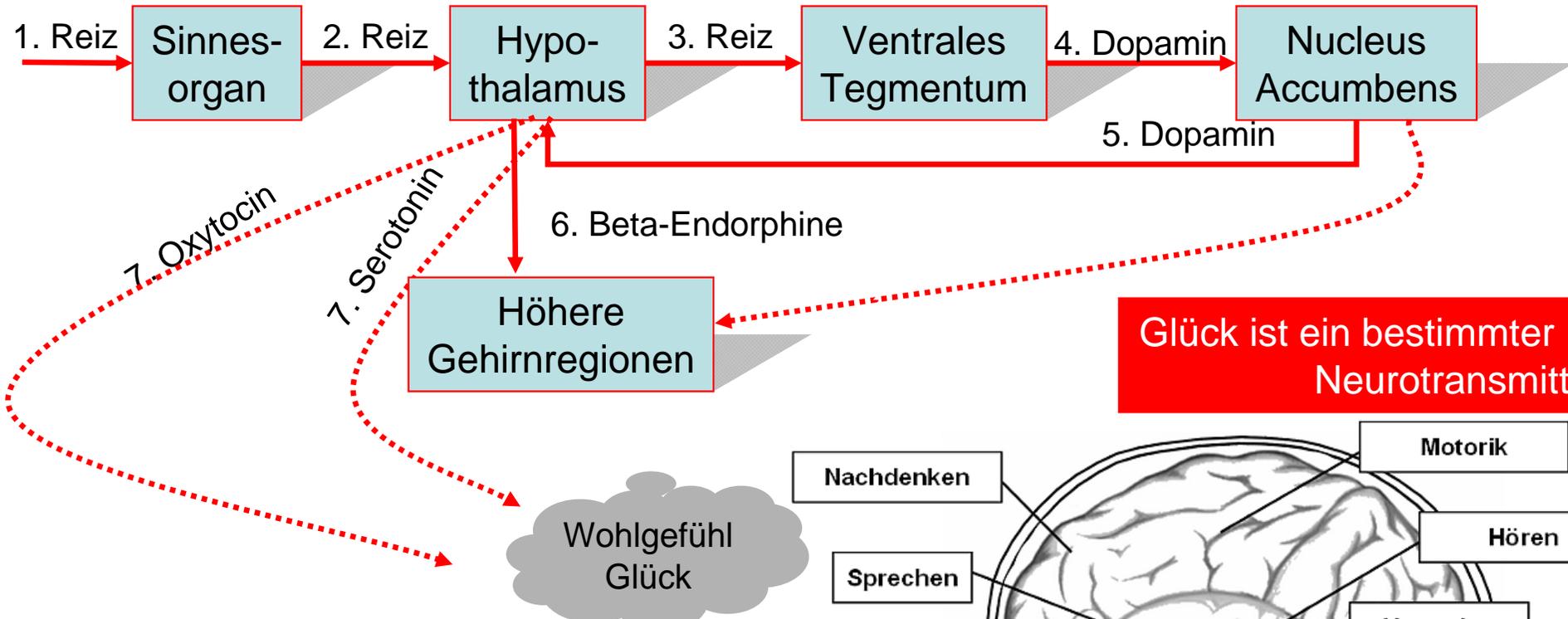
- **Glück:** Gefühl bei **Trieb**-Befriedigung
- **Triebe:** Verhaltensmechanismen, die dem bestmöglichen Überleben ("best fit") der Art dienen (im Folgenden nach Felix v. Cube)
 - Nahrungstrieb: eigenes biologisches Überleben
 - Bindungstrieb (Freundschaft, Gemeinschaft): Überleben der sozialen Gemeinschaft
 - Sexualtrieb: Überleben einer gesamten Art
 - Neugiertrieb:
 - Wandelt Unsicherheit in Sicherheit um
 - das individuelle Kompetenzniveau steigt ⇒ best fit gelingt besser
 - Aggressionstrieb:
 - gewinnen wollen
 - der Sieger (Stärkste, Beste, Klügste) kann seine Gene bevorzugt weiter vererben
⇒ das Kompetenzniveau der Gemeinschaft/Art steigt insgesamt



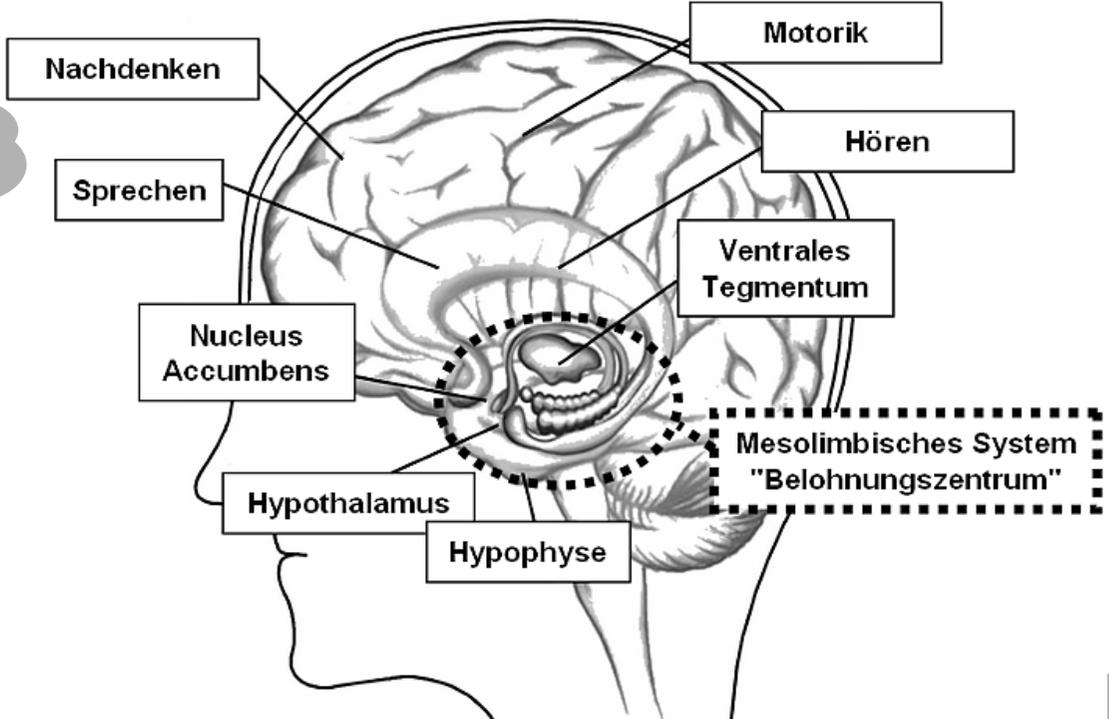
→ **Glück steigern:**
Möglichkeiten zur **Trieb-Befriedigung** nutzen.

Richtige Verhaltensweisen werden
durch Glücksgefühl belohnt

Glück aus der Sicht der Neurobiologie



Glück ist ein bestimmter Hormon-/ Neurotransmitter-Status



→ Glück steigern:
Hormonstatus beeinflussen
(Verhalten, Medikation)

Glück aus der Sicht der Psychologie

- **Positive Psychologie**
(Seligman, Csíkszentmihályi, Maslow)

- **Flow-Konzept**

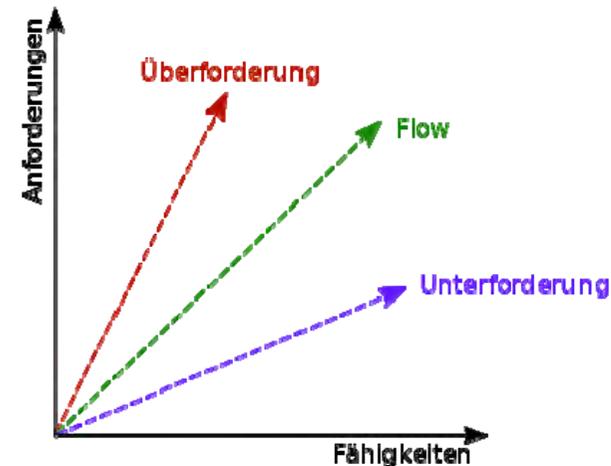
- Gefühl von Hochstimmung, von tiefer Freude,
- über sich selbst verfügen, volle Kontrolle über die Situation
- im Einklang mit sich und der Welt sein
- Erreicht, wenn Aufgabe gut gemeistert wird

- **Bedürfnis-Konzept**

- Bedürfnis: Unbehagen & Handlungsprogramm
Essen: *Hunger* & *Nahrungsaufnahme*
Prestige: *Einsamkeit* & *angeben (Luxusgüter)*
- Befriedigung erzeugt Glücksgefühl (bisher)
- neu! Antizipierte Befriedigung erzeugt Glücksgefühl (Lotto-Effekt)

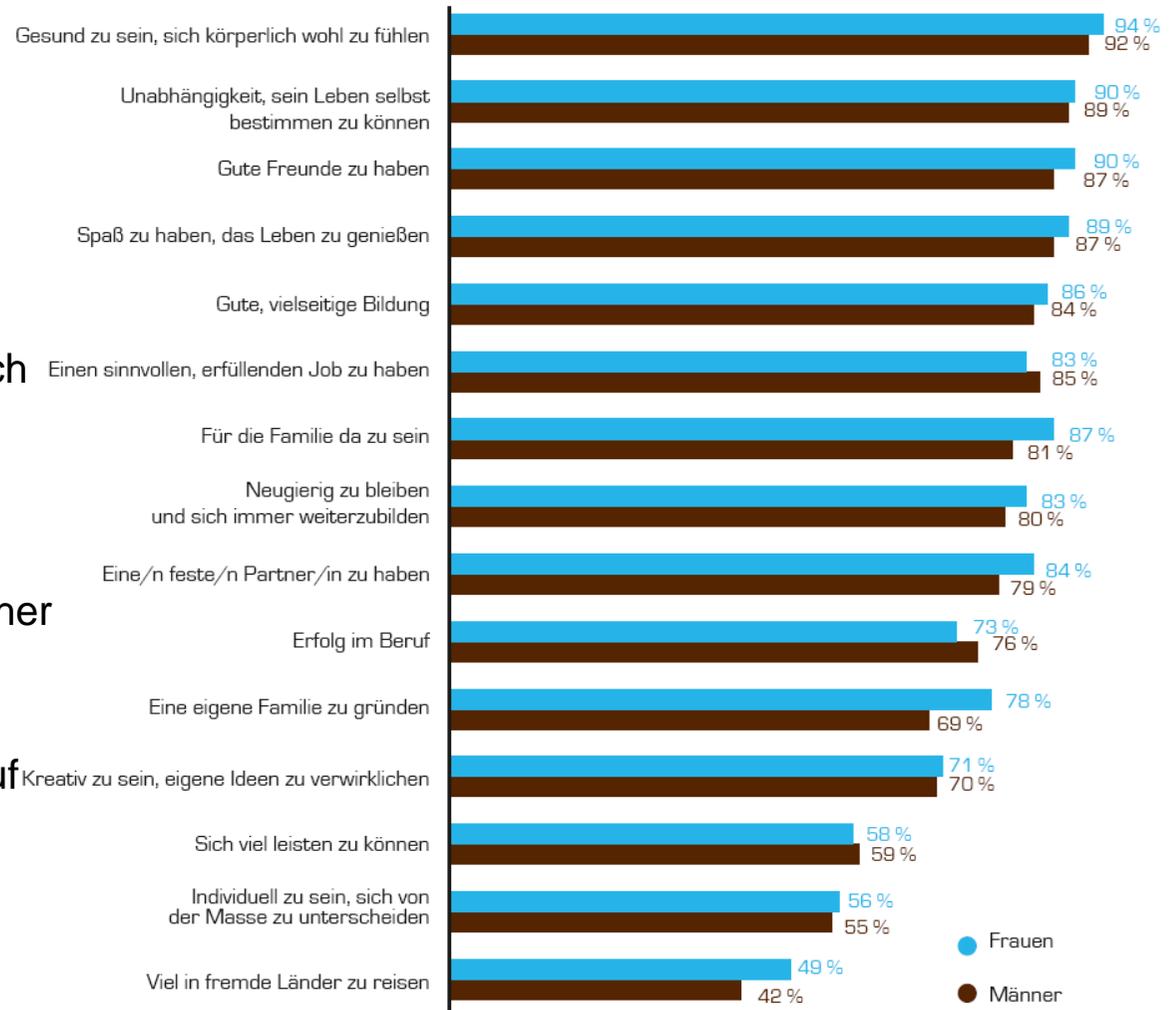
➔ **Glück steigern:**
Bedürfnisse schaffen (Unbehagen hervorrufen) und befriedigen.

Glück ist die vorweggenommene bzw. tatsächliche Beseitigung von Anstrengung und Unbehagen



Charakteristik von Bedürfnissen

- **Yin-Yang-Prinzip:**
Keine Befriedigung ohne Unbehagen
- **Spezifität:** Allgemeinheit der Zielhandlung/des Zielobjekts
- **Intensität:** Bedürfnisstärke variiert nach
 - Antriebsstärke
 - Erfolgserwartung
- **Subjektivität:** abhängig von persönlicher Lebenssituation
- **Variabilität:** nicht statisch im Zeitablauf
- **Strukturierung:** Bedürfnishierarchie (MASLOW)

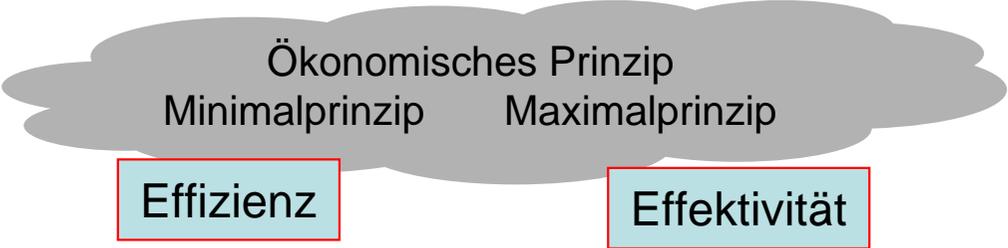


Bedürfnisse von 16- bis 35-Jährigen
Quelle: Heidelberger Leben
Trendmonitor 2011

Glück in der Ökonomie

- Erreichen des maximalen Nettonutzens $U = N - K$ (oder N/K)

- N: Nutzen, Ergebnis, Output
- K: Kosten, Aufwand, Input

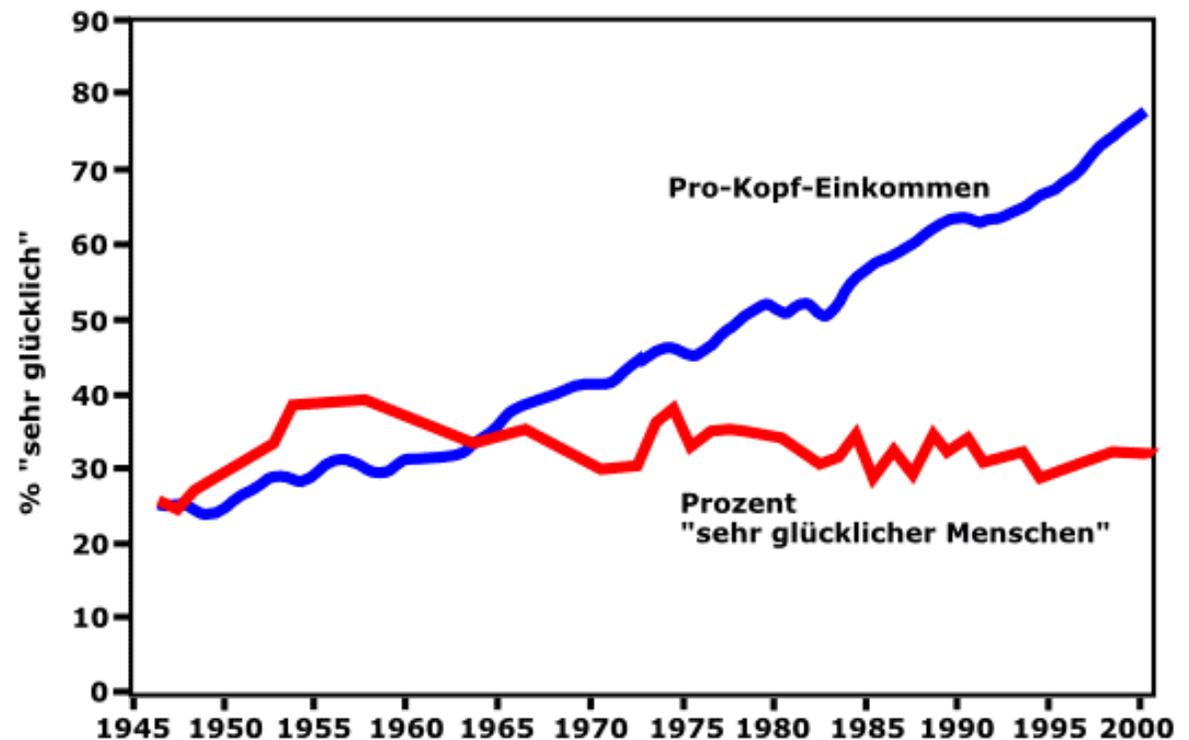


- Problem: geringe Korrelation von materiellem Nutzen und Glück

Glück hat mit Geld wenig zu tun, sondern generell mit Nutzen und Aufwand und dem Verhältnis davon

→ Glück steigern:
Nutzen suchen und realisieren

Das Einkommen steigt, das Glück nicht: Das Beispiel USA. (Einkommen nach US Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis, Glück bis 1971 American Institute of Public Opinion (AiPO), ab 1972 US-General Social Survey (GSS); nach Richard Layard: Die glückliche Gesellschaft (Campus 2005); entnommen aus <http://www.oekosystem-erde.de/html/glueck.html>



Nutzloser Porsche? (SüdwestPresse, 30.5.09)

Die Top-Liga in Sachen Fahrspaß

Fahrbericht über den Porsche Cayenne S: Wenig Nutzwert aber viel Emotionen

Beim Thema Porsche bekommt man entweder glänzende Augen oder runzelt bedenklich die Stirn. Emotionen und Vernunft stehen hier im krassen Widerspruch. Das gilt auch für das „Einstiegsmodell“ Cayman.

JOACHIM SPIEGLER

Für ganz strenge Fans gilt allein der 911 Carrera als echter Porsche, der Cayman wie sein Bruder, der Boxter, gelten eher als Porsche für Arme, wobei dies bei einem Einstiegspreis von mindestens 50.000 Euro schon nach Hoan klingt.

Der Cayman S freilich kommt was Leistung und Fahrvermögen angeht dem großen 911 schon sehr nahe und das für stattliche 20.000 Euro weniger. Wobei wir schon beim Hauptgrund sind, warum die Marke Porsche so fasziniert. Sie stellt einfach die Spitze des sportlichen Automobilbaus dar. Die Technik ist perfekt ausgereift, die Verarbeitungsqualität auf allerhöchstem Niveau ebenso natürlich die Fahrleistungen. Dabei beeindruckt die problemlose Art mit der alles abgerufen werden kann.

Wer keinen Sinn dafür hat, dem muss man andererseits zustimmen, dass jeder Porsche ein unpraktisches Auto darstellt, das eigentlich

nichts anderes ist als ein teures Spielzeug für große Kinder. Selbst Firmen-Chef Wiedeking gibt jeweils zu: „Einen Porsche braucht eigentlich kein Mensch.“ Dafür verkaufen sich die Modelle aber ganz gut, teils natürlich weil die Besitzer damit demonstrieren können, was sie sich alles leisten können, teils aber auch weil Porsche-Fahren eine andere Dimension von Autofahren darstellt.

Auch der Cayman ist zunächst unverwechselbar ein Porsche. Front und Seitenlinie sind markentypisch, das Heck wird nicht jedem gefallen, immerhin kann aber unter der Heckklappe ein wenig Gepäck untergebracht werden. Womit wir beim Platzangebot sind. Auch der Cayman ist ein reiner Zweisitzer, dank Mittelmotor gibt es aber neben dem „Loch“ unter der Fronthaube, in das in etwa ein Pilotenkoffer passt, noch zusätzlichen flachen Stauraum hinter den Sitzen. Letztere passen natürlich perfekt. Lediglich das Aussteigen kann aus der tiefen Sitzposition heraus etwas mühsam werden für Leute, die eventuell Rückenprobleme haben oder nicht mehr so ganz gelenkig sind.

Dass der Innenraum höchst funktional und ebenso hochwertig gestaltet wurde, ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Klare Rundinstrumente und gut ablesbare Displays versorgen mit Informationen, die Porsche-Besonderheit (Zünd-



Auch der Cayman zeigt unverwechselbare Porsche-Linien.

Werkfoto

schlüssel links) kann man mit einem Lächeln quittieren, lediglich die Schaltpaddel fürs Getriebe sind nicht sonderlich gelungen. Die Doppelkupplungsautomatik ist allerdings erste Klasse und räumt gründlich mit dem Vorurteil auf, dass Sportwagen und Automatik nicht zusammenpassen. Ganz im Gegenteil, der Fahrer kann die sonstigen Vorzüge noch besser genießen, besonders wenn die Sporttaste gedrückt wird und die Gänge weiter ausgefahren werden. In der zivilen Stellung schaltet das Getriebe dann zügig nach, wenn das Gaspedal nur gestreichelt wird.

Der Cayman ist vor allem ein bequaderer Kurvenkünstler vor allem auch wegen der dank Mittelmotor tollen Gewichtsverteilung. Wer hier auf öffentlichen Straßen so schnell fährt, dass sich das ESP einschalten muss, ist entweder gelernter Rallyepilot oder einfach fähilässig. Schon eine Stufe darunter ist der Cayman bei Handling und Kurvenlage eine Klasse für sich. Ab 4000 Umdrehungen bietet er auch den von vielen ge-

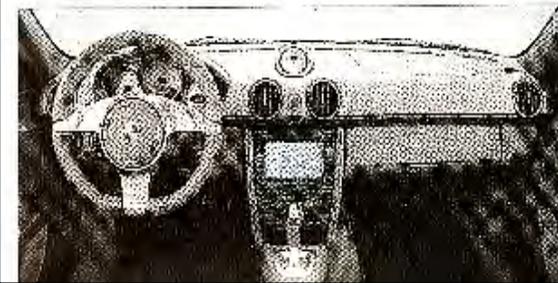
begleitet. Der Komfort kommt hier eindeutig an zweiter Stelle. Straßen-Unebenheiten werden deutlich mitgeteilt ohne dass es allerdings zu lästig wird. Als Testverbrauch verzeichnete der Bordcomputer 10,9 Liter, wobei die Leistungsreserven eher selten in Anspruch genommen wurden. Bei Vollast wur-

den knapp 15 Liter registriert. Der Grundpreis von 64.400 Euro ist an sich schon stattlich, dafür ist das Auto für diese Klasse aber nur ordentlich und keineswegs gut ausgestattet. Die Aufpreisliste bietet enorme Möglichkeiten zur Aufrüstung allerdings zu Preisen, die gesalzen sind.

Das Wesentliche auf einen Blick

- **Antrieb:** Sechszylinder-Boxermotor, Direkteinspritzung, 3436 ccm Hubraum, 235 kW/320 PS Leistung, max. Drehmoment 370 Nm bei 4750 U/min., Sechsgang-Doppelkupplungsgetriebe, Hinterradantrieb.
- **Eindruck:** Leistung satt, Getriebe überzeugend.
- **Karosserie:** 2-türiges, 2-sitziges Coupé, 4,35 m lang, 1,80 m breit, 2-Gepäckraum mit zusammen 410 l. Tank 65 l, Leergewicht 1350 kg, Zuladung 295 kg.
- **Eindruck:** knapper Platz, sehr unübersichtlich.
- **Fahrwerk:** Einzelradaufbau-

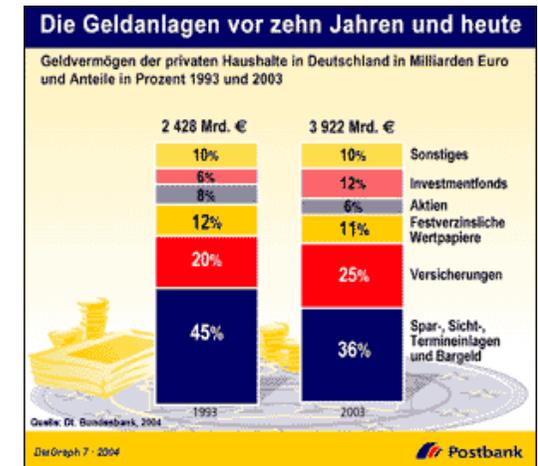
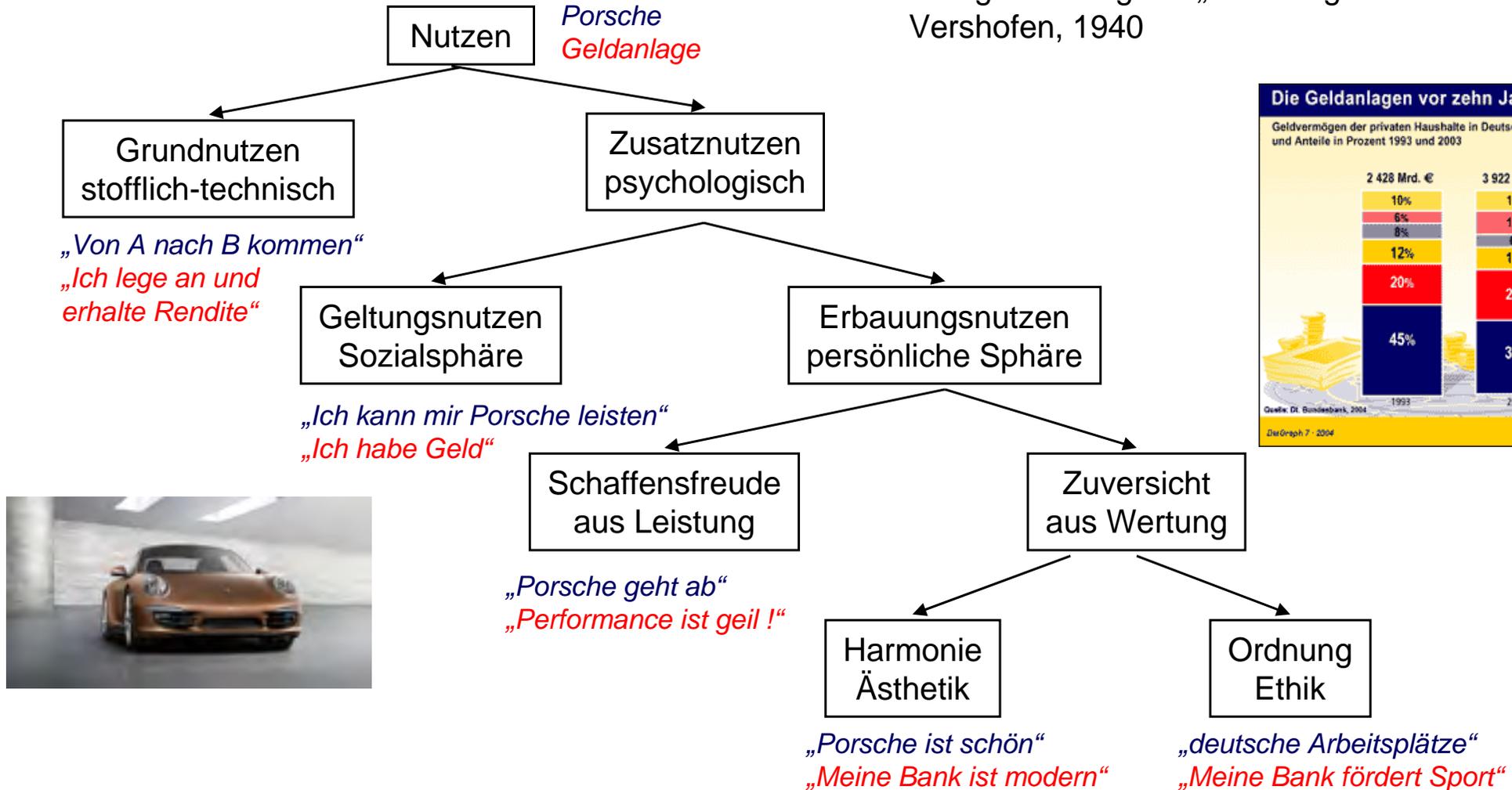
lenkern, innendiegende Zweirohr-Gasdruck-Stoßdämpfer, gelochte und innenbelüftete Scheibenbremsen, ESP, Vorderräder 1,0 m, Reifengröße vorn 235/40 ZR 18, hinten 265/40 ZR 18. **Eindruck:** sportlich hart. **Handling mit Kurvenlage** überragend. **Leistungsdaten:** Spitze 270 km/h, Sprint auf 100 km/h in 5,1 sec., Testverbrauch 10,9 l Super plus (Norm 9,1 l, 250 g CO₂/km). **Kosten:** Preis 64.400 Cayman S mit Doppelkupplungsgetriebe. Versicherung III 14, VK 28, TK 28. **Tip:** Cayman (ohne S) ist gut 10.000 Euro billiger, bietet aber



Nutzen: Nicht nur materiell

Beispiele:
Porsche
Geldanlage

Kategorisierung der „Nürnberger Schule“
Vershofen, 1940



Glück aus der Sicht der Philosophie

- **Lust, die es zu maximieren gilt (Sokrates, 450 v.Chr.)**
 - Hedonismus: Streben nach Lust als Sinn des Lebens.
 - Bedingungen: **Gemeinschaft, Tugendhaftigkeit, ausreichende Güterausstattung**
- **Glück durch bewussten Verzicht**
 - Epikur (300 v.Chr.): **Bescheidenheit** (Vermeidung von Unlust)
 - Diogenes (400 v.Chr.): **Askese**
 - religiöse Philosophie (Mittelalter):
Verschiebung des Glücks auf Nirwana, Himmel,...
- **Philosophie der Moderne: Utilitarismus (Mill 1840)**
 - Nützlichkeit von Gütern/Handlungen (= Erhöhung des **eigenen** Glücks)
 - Pareto (1900): Pareto-Optimum: Einbeziehung der Nützlichkeit für **andere**
 - Begründung durch Kant (1780): Kategorischer Imperativ: Verhaltensnorm



Quelle: Hafner, G.:
Bildlexikon antiker
Personen, S. 253f.

→ **Glück steigern:**
tugendhaftes, bescheidenes Leben

Unterschiedliche Sichten auf 1 Phänomen

Beispiel Lotto-Effekt: Vorfreude macht Lottospieler glücklich

– Neurobiologie

Vorfreude: Ausschüttung von Dopamin;
Reizung des Belohnungszentrums
Ausschüttung von Endorphinen

– Evolutionstheorie

Neugiertrieb (richtige Zahlen?) und Aggressionstrieb (gewinnen, mehr bekommen als andere) werden befriedigt

– Psychologie

Geld als Mittel, um viele Bedürfnisse zu befriedigen: Grundbedürfnisse, Sicherheit, Kontakt, Prestige, Selbstverwirklichung; Lotto eröffnet Möglichkeit, um an viel Geld zu kommen

– Ökonomie

Lotto als Form der Zukunftsinvestition: Kleine Beiträge bringen evtl. hohen Erlös

– Philosophie

Nutzenverschiebung (späterer Gewinn) macht jetzt glücklich



Was macht also glücklich (1)?

Anstand im Vertrieb!

- **Einkommen, Lebensunterhalt**

Kundenvertrauen bringt Verkaufserfolg, anständiger Umgang mit Mitarbeitern hebt Motivation und Produktivität

- **Sicherheit, körperliche/geistige Gesundheit**

Anstand gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Konkurrenz vermeidet Angriffe

- **Stressreduktion**

Probleme im Umgang mit Kunden und Mitarbeitern entstehen nicht; korrektes umsichtiges Handeln lässt Fehler vermeiden
anständiges Verhalten ermöglicht außergerichtliche Einigung

- **erfülltes Familienleben**

Stressreduktion lässt Familienleben genießen

- **soziale Einbindung**

Freundschaft nur bei Vertrauensverhältnis

- **Lob, Dank, Respekt**

korrektes Verhalten erzeugt Respekt/Dank bei Kunden und Mitarbeitern
der finanzielle Erfolg dadurch erzeugt Respekt in der Familie

- **gemeisterte Herausforderungen**

Gefahr vermeiden, dass Bewältigung an Unmoralität/Illegalität scheitert;
positive Erfahrungen mit Kunden geben Selbstsicherheit und Flow;
ganzheitliche Beratung schafft viele bewältigbare Herausforderungen

- **gewinnen, siegen**

Erfolg bei Kunden und Mitarbeitern schafft Siegesserlebnisse aus eigener Kraft
ohne in Konflikt mit Konkurrenten zu geraten

Was macht also glücklich (2)?

Anstand im Vertrieb!

- stolz auf sich sein

Erfolg bei Kunden steigert das Selbstwertgefühl und den Selbstrespekt

- gut vorbereitet

offenes und ehrliches Zugeben, etwas nicht zu wissen, motiviert zum Erhalt der Kompetenz

- Hilfsbereitschaft

Altruismus und Hilfsbereitschaft aktivieren Belohnungssystem

- Bescheidenheit in Lebenswandel und Ansprüchen

erleichtert Streben nicht nach dem maximal Möglichen, sondern nach dem ethisch Angemessenen

- Dankbarkeit

Dankbarkeit zeigen ist anständig

Die zehn wichtigsten Faktoren, die das Glück am Arbeitsplatz beeinflussen



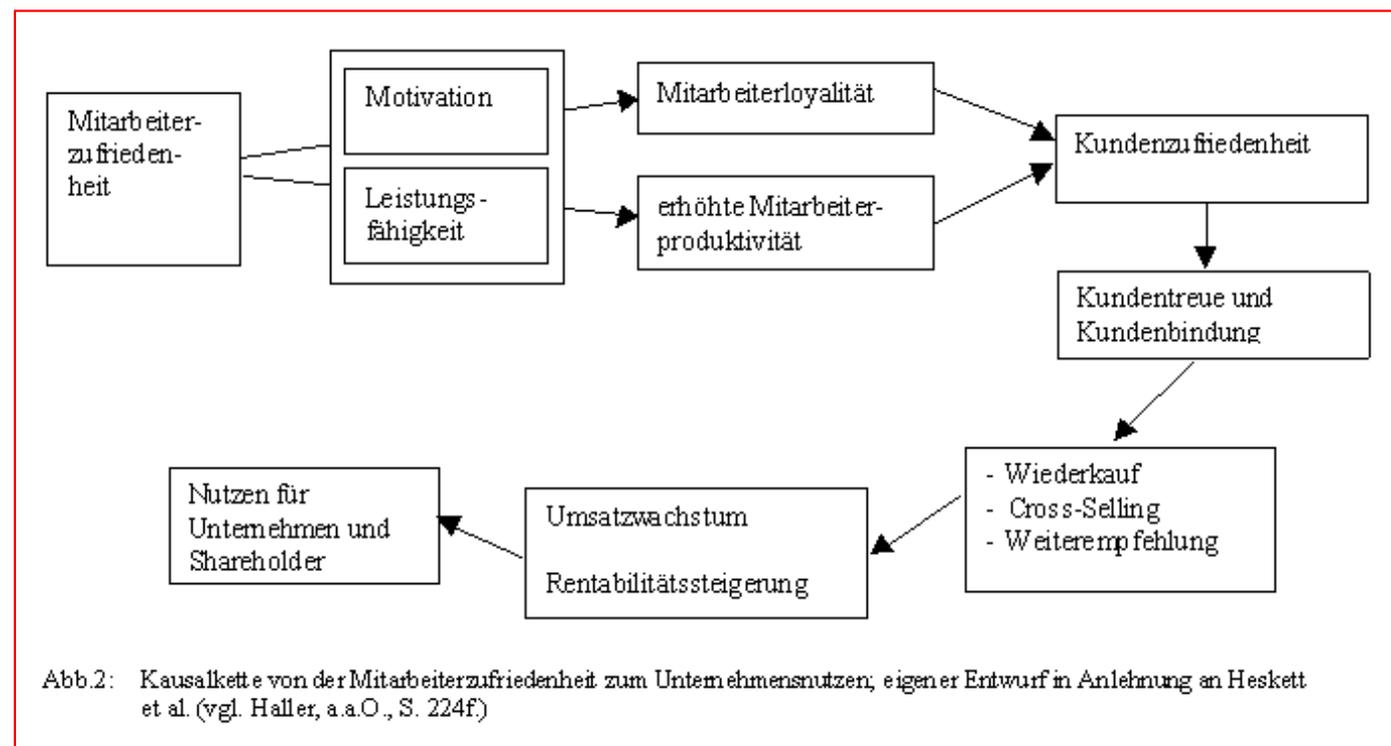
Was macht erfolgreich?

- **Erfolgsdefinition abhängig von eingenommener Rolle**
 - **Privatperson:** Erreichung individueller Ziele (= Bedürfnisse)
 - Zielkonflikte (Kontakt ↔ Selbstverwirklichung)
 - Zielkomplementarität (Erreichung finanzieller Ziele fördert fast alle anderen Ziele)
 - **Mitarbeiter:** Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele
 - meist finanziell ausgerichtet: Gewinn (↑) = Umsatz (↑) - Kosten (↓)
 - **Mitglied sozialer Gruppe (Familie, Clique, Verein):** Förderung des Wohlergehens der Gruppe
 - Überleben, Zusammenhalt, Mitgliederzahl, Dominanz, ...
- **kein eindeutiger klarer Erfolgsmaßstab**
 - Hemd-Jacke-Prinzip: Individuum dominiert
 - Workoholic: Unternehmen dominiert
 - Verbandsmeier: Gruppe dominiert



Glück macht erfolgreich!

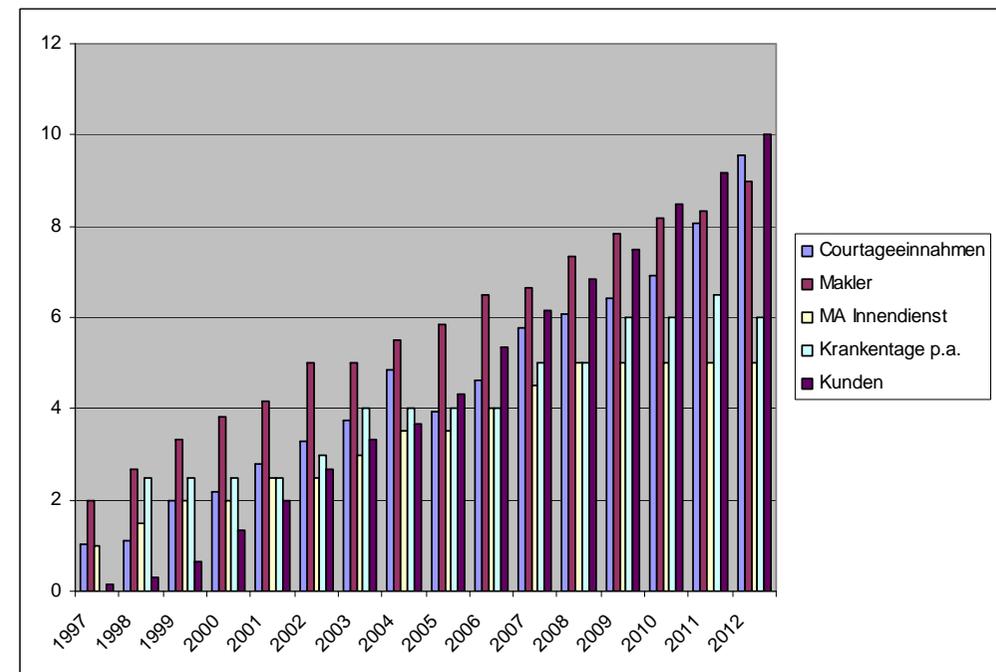
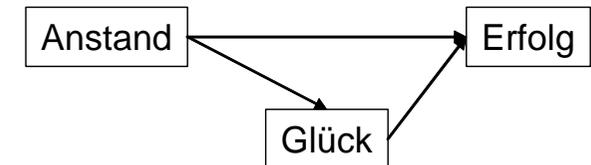
- **Rolle Individuum:** Glück ist Erfolg
 - Philosophie, Psychologie, Ökonomie: Glück als Sinn des Lebens
- **Rolle Mitarbeiter:** Glückliche Mitarbeiter sind motiviert und produktiv
- **Rolle Gruppenmitglied:** Bessere Sozialbeziehungen, Wohlbefinden



Es funktioniert tatsächlich

Maklernetzwerk PROMA

- Kompetenzaufbau
 - regelmäßige Ausbildungs-/Weiterbildungsangebote
 - wöchentliche Teambesprechungen
- Unternehmens-/Arbeitskultur
 - Aufrichtigkeit, Respekt, Toleranz und Fairness im Leitbild verankert
 - Identifikation der Partner mit Verbund durch verpflichtende Arbeitskreise
 - partizipativer Führungsstil, familiärer Umgang, Firmenausflug
 - ergonomischer Arbeitsplatz, Fitness- und Ruheraum
- Qualitätsmanagement (ISO 9001)
 - Zertifizierung des Unternehmens
 - Qualitätsprüfung der Produktgeber
 - Kundenzufriedenheitsanalysen
 - Verbesserungswesen



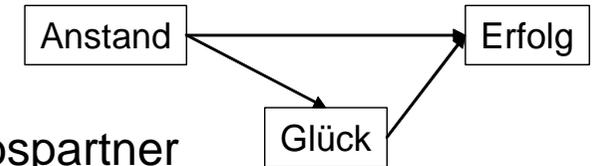
Es funktioniert tatsächlich

Bezirksdirektion Münster der ERGO Versicherung AG

- Kompetenzaufbau
 - umfassendes Aus- und Weiterbildungsangebot für Vertriebspartner und deren Mitarbeiter mit der Zielrichtung Kundenberatung

- Unternehmens-/Arbeitskultur
 - Unterstützung der bvK-Initiative "Ehrbarer Kaufmann"
 - regelmäßige Team-Kommunikation
 - jährliche Agenturgespräche

- Qualitätsmanagement (ISO 9001)
 - Standardisierte Rundum-Beratungs-Prozesse mit Kundenfokus
 - Durchsetzung von klaren Servicelevels der Kundenbetreuung bei Agenturpartnern

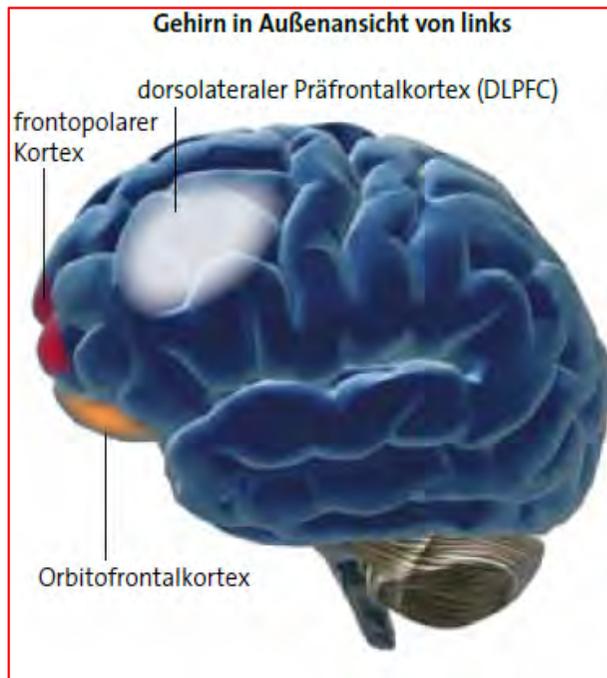


bei Agenturen, die mitziehen:

- höhere Kundenfrequenz
- Kunden kommen von selbst in Agentur
- geringere Kunden- und Mitarbeiterfluktuation

Aber warum ist Anstand nicht selbstverständlich?

- Dummheit, Unwissenheit, Unerfahrenheit
- Defizite im Gehirn (Unterversorgung, Unterentwicklung)
 - DLPFC (Willenskraft) ⇔ Belohnungszentrum (Limbisches System; aktuelles Lustempfinden)
 - Orbitofrontalkortex (Abwägung)
 - Entscheidungsfindung ("Wer gewinnt?") im frontopolaren Kortex



Grafik: Gehirn & Geist, 11_2013, S. 64

Leistungsschwaches Gehirn
(Hunger, Alter, Verletzung,...):

Vor allem äußere Gehirnregionen
werden unterversorgt

--> Willenskraft lässt nach

Aber warum ist Anstand nicht selbstverständlich?

- Dummheit, Unwissenheit, Unerfahrenheit
- biologische Ursachen: wenig leistungsfähiges Gehirn
- Kavaliersdelikt
= als geringfügiger Verstoß gegen die Moral akzeptiert oder sogar befürwortet .

- **Kosten-Nutzen-Asymmetrie**

- **Wettbewerb/Vergütungssysteme**

- Abschlussprovisionen bevorzugt
- wenn Prestige/Status dominiert (Maslow) → Wettbewerbsgedanke dominiert ("Rennlisten")

Aufwand von Anstand

- leicht zuordenbar
- leicht bewertbar
- tritt sicher auf
- Großteil tritt sofort auf



Nutzen von Anstand

- schwer zuordenbar
- schwer bewertbar
- unsicher, ob er überhaupt auftritt
- tritt erst später auf



- **Spieltheorie ("Gefangenendilemma")**

wenn alle unanständig sind, verliert der Anständige

Fazit

- **Anstand macht glücklich und erfolgreich**
Es funktioniert in Theorie und Praxis.
- **Keine Moralphilosophie oder Lebenseinstellung**
Keine Meinung, sondern fundierte wissenschaftliche Fakten und Erkenntnisse über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge.
- **Viele "gute" Gründe sprechen eher für unanständiges Verhalten**
Dummheit, Kavaliersdelikt, unsinnige Anreizsysteme, Herdentrieb.
- **Imagefrage ist existenziell für die Branche**
Augenwischerei, nichtssagende Kodizes und PR-Geschwätz bringen nichts, sondern nur tatsächliches ethisch korrektes Verhalten von möglichst vielen.

*""Kunst, Niveau, Anständigkeit, Gesinnung - es ist nicht leicht.
Dass es aber geht, darauf kann man sich verlassen".
ziemlich frei nach Kurt Tucholsky (1890 - 1935*