

Im Herbst 2015 erschüttert der VW-Skandal die deutsche und die internationale Öffentlichkeit. Ein weltweit führender Automobilkonzern und Flaggschiff der deutschen Industrie hat über Jahre systematisch und vorsätzlich Testverfahren bezüglich Schadstoffausstoß und Benzinverbrauch verfälscht. Etwa zur gleichen Zeit laufen Untersuchungen gegen mehrere prominente Funktionäre großer Sportverbände bezüglich Schmiergeldzahlungen bei der Vergabe von Fußballweltmeisterschaften. Der Blick fällt dabei auch auf die Schweiz als Standort der mutmaßlich korrupten FIFA. Das Land ist nicht nur Sitz zahlreicher internationaler Verbände, Stiftungen und Vereine, sondern aus zumeist steuerlichen Gründen Domizil verschiedener großer weltweit tätiger Unternehmen. Einige davon verdienen ihr Geld auch mit Rohstoffen zweifelhafter Herkunft oder mit Schokolade,

in der möglicherweise Kinderarbeit steckt.<sup>1</sup> Ende 2015 steht jedoch auch der karitative Sektor in den Schlagzeilen. So wird in der Vorweihnachtszeit breit über „Vatileaks II“ berichtet: Neue Enthüllungsbücher von Journalisten sollen zeigen, wie Spendengelder in geheimen kirchlichen Kassen landeten und unter anderem für den luxuriösen Lebensstil von Würdenträgern verwendet wurden. Alle diese jüngsten Skandale stehen in einer langen Reihe von Verfehlungen durch Unternehmen und Organisationen aller Sektoren, die spätestens seit der riesigen Bilanzfälschung des amerikanischen Energiekonzerns Enron 2001 weltweit Schlagzeilen machen.<sup>2</sup>

Öffentlichkeit und Politik, aber auch breite Wirtschaftskreise missbilligen ein solches individuelles und kollektives Verhalten. Sofern es sich um Straftaten wie beispielsweise Betrug handelt, verlassen wir uns darauf, dass die fehlbaren Personen und Unternehmen gemäß den jeweils geltenden Gesetzen angeklagt und verurteilt werden. Wo sich Unternehmen in einem Wettbewerb mit anderen Anbietern befinden (was für die FIFA oder die katholische Kirche wohl in geringerem Umfang gilt als für VW), ist damit zu rechnen, dass auch die Marktkräfte ihre sanktionierende Wirkung entfalten. Bussen in Milliardenhöhe sowie Aufwendungen für die Schadensbehebung einschließlich der Entschädigung von Opfern

---

<sup>1</sup>Beispielsweise publizierte die Nichtregierungsorganisation ‚Erklärung von Bern‘ im September 2015 einen Bericht zu Goldhandel mit Afrika: Illegal exportiertes Gold aus Burkina Faso kann über Togo – dieses Nachbarland produziert selbst kein Gold – offiziell in die Schweiz importiert werden und wird dort zusammen mit 70 % der weltweiten Goldproduktion raffiniert (Die NGO tritt seit Mitte 2016 unter dem Namen ‚Public Eye‘ auf, der Autor ist ehrenamtliches Vorstandsmitglied. [www.publiceye.ch](http://www.publiceye.ch)).

Anfang November 2015 vermelden die Medien die guten Ergebnisse des in der Schweiz ansässigen, weltweit größten Schokoladeproduzenten Barry Callebaut für das Geschäftsjahr 2014/2015. Das Schweizer Radio berichtet zur gleichen Zeit unter Berufung auf die deutsche Organisation ‚Südwind‘ und die amerikanische Tulane University über die markante Zunahme der Kinderarbeit in der westafrikanischen Kakao-Produktion.

Zahlreiche international tätige Produktions- und Handelsfirmen haben ihren Sitz in der Schweiz. Viele sind Mitglied von Brancheninitiativen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen oder zur Erhöhung von Umweltstandards. Weil sie die Wirkung einer Selbstregulierung jedoch als unzureichend beurteilen, haben 77 Schweizer Nichtregierungsorganisationen 2015 eine Volksinitiative zur Schaffung verbindlicher Regeln lanciert ([www.konzern-initiative.ch](http://www.konzern-initiative.ch)). In wesentlich kürzerer Zeit als die gesetzlich vorgesehenen 18 Monate sind daraufhin die notwendigen 100.000 Unterschriften zusammen gekommen. Die Schweizer Stimmberechtigten werden in den nächsten Jahren über einen entsprechenden Verfassungsartikel abstimmen.

<sup>2</sup>Amann und Stachowicz-Stanusch (2013b, S. 1–2) führen zahlreiche Beispiele aus den verschiedensten Sektoren und Branchen auf. Mugglin (2016) dokumentiert verschiedene Kampagnen von Nichtregierungsorganisationen gegenüber Großkonzernen.

stellen erhebliche zusätzliche Kosten dar. Entsprechend sinken die Gewinnerwartungen und damit die Aktienkurse, möglicherweise werden gar die Bezüge der verantwortlichen ManagerInnen korrigiert. Darüber hinaus muss eine Marke oder unter Umständen ein ganzer Konzern einen gravierenden Imageverlust hinnehmen. Dann könnten sich KundInnen zunehmend abwenden, gewisse Unternehmen würden sich davon nicht mehr erholen und vom Markt verschwinden. Wenn wir selbst keine Aktien besitzen und auch nicht für diese Firmen arbeiten, brauchen uns die ökonomischen Folgen nicht weiter zu kümmern. Als BürgerInnen und SteuerzahlerInnen treffen uns solche Verfehlungen jedoch in unserem moralischen Empfinden, selbst wenn wir nicht direkt davon betroffen sind. Viele Menschen würden vermutlich die Frage „Hat VW unmoralisch gehandelt?“<sup>3</sup> ohne Zögern bejahen. Und nicht wenige bezweifeln zunehmend, dass es im Wirtschaftsleben überhaupt noch so etwas wie Anstand gibt. Gemäß den geltenden Moralvorstellungen gehen wir nämlich davon aus, dass man nicht bloß ehrlich ist, weil es sich lohnt, sondern weil sich das so gehört. Es ist daher in der Ethik eine durchaus relevante Frage, weshalb sich jemand an bestimmte Regeln halten sollte, auch wenn daraus kein unmittelbarer Nutzen resultiert.<sup>4</sup>

Wenn wir über die oben genannten, öffentlich viel diskutierten Fälle etwas länger nachdenken, müssen wir uns zugestehen, dass es nicht nur die *anderen* sind, welche in ihren täglichen ökonomischen Entscheidungen moralisch gefordert sind: Viele von uns kaufen billige, in Asien produzierte Textilien im Wissen darum, dass die dortigen Tieflohne nicht existenzsichernd und die Sicherheitsstandards in den Fabriken mehr als mangelhaft sind. Wir nehmen in Kauf, dass für das Soja-Futter unserer glücklichen Bio-Hühner in Brasilien der Regenwald

---

<sup>3</sup>Die von einer Wirtschaftsredakteurin in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung (Schipper 2015) im Titel ihres Artikels gestellte Frage ist durchaus berechtigt. Etwas irritierend wirkt dabei die Überlegung, dass die *moralische* Beurteilung primär von der *Größe des Schadens* abhängen sollte, welcher aufgrund der Manipulationen, d. h. durch den erhöhten Ausstoß von giftigen Stoffen an Mensch und Umwelt angerichtet wird. Zudem sei ein Grenzwert letztlich immer willkürlich angesetzt. Die *moralische* Beurteilung orientiert sich damit an einer Argumentation, wie sie auch im US-amerikanischen Recht angewandt wird: Maßgeblich für die dortige *juristische* Beurteilung sind die geschätzten gesundheitlichen Folgen wie Erkrankungen und vorzeitiger Tod aufgrund der erhöhten Schadstoffbelastungen, was sich auf die Höhe der zu erwartenden Bussen auswirken wird (Lanz 2016).

<sup>4</sup>Heidenreich (2012, S. 43) verweist hier auf die Begründung von Kant, weshalb man beispielsweise ein Versprechen selbst dann nicht brechen soll, wenn man sicher sein kann, nicht erwischt zu werden.

zerstört wird, wissen Bescheid über die Herkunft der wertvollen Metalle in unserem Handy aus kongolesischen Minen und fliegen noch rasch auf die Südseeinseln bevor sie aufgrund der Klimaerwärmung untergehen. Auch kümmert es uns wenig, wie die Renditen unserer Pensionsfonds erwirtschaftet werden, wir können dies ja ohnehin nicht beeinflussen. Und keinesfalls möchten wir uns die nächste Fußballweltmeisterschaft vermiesen lassen, egal wie viel Korruption bei der Vergabe der Durchführung im Spiel war oder zu welchen Arbeitsbedingungen die neuen Stadien gebaut wurden.

Da wir alle auf so vielfältige Weise durch unser individuelles wirtschaftliches Handeln Schaden anrichten, scheint die Frage berechtigt, ob „Ökonomie und Ethik überhaupt in ein verträgliches Verhältnis zueinander gesetzt werden können, oder ob prinzipielle Unvereinbarkeit zwischen beiden Disziplinen besteht“ (Zimmerli und Abländer 2005, S. 307). Oder anders gefragt: Wie kann ethische Reflexion über ökonomisches Handeln dazu beitragen, dass wir als Mitarbeitende von Unternehmen und als KonsumentInnen unterschiedlichster Güter und Dienstleistungen mit dem Widerspruch von Eigennutz und Gemeinwohl zurecht kommen? Im Sinne einer Annäherung an die ethischen Herausforderungen im Management soll das Spannungsfeld hier etwas ausgeleuchtet werden.

---

## 2.1 (K)ein Problem mit Adam Smith?

Dass wir so deutliche Gegensätze, ja gar Widersprüche zwischen Wirtschaft und Ethik ausmachen, ist in der Geschichte des menschlichen Denkens ein vergleichsweise junges Phänomen. Bei Aristoteles, so Rommerskirchen (2015, S. 26), bilden Ethik und Ökonomie zusammen mit Politik „eine homogene Einheit, die durch Sozialisation, kollektive Handlungsnormen und Wertvorstellungen miteinander verwoben sind“. Es gilt, das Glück als höchstes Gut in Gemeinschaft und unter Berücksichtigung der realistischen politischen und wirtschaftlichen Möglichkeiten anzustreben. Dabei sind die ökonomischen Ressourcen nur Mittel zum Zweck. Reichtum um seiner selbst willen ist moralisch bedenklich, weil eine zu große Kluft zwischen reich und arm das Gemeinwesen gefährdet (vgl. Pieper 2007, S. 66 f.). Bereits bei Aristoteles und bis ins Mittelalter wird zudem ein Zinsverbot postuliert, da Geld nicht als solches vermehrt werden, sondern lediglich die Funktion eines Tauschmediums haben soll (Söllner 2015).

Wirtschaften, verstanden als die Produktion und der Austausch von Gütern und Dienstleistungen, kann also zunächst als ein Aspekt der alltäglichen sozialen Interaktion betrachtet werden und ist insofern auch Teil einer allgemeinen ethischen Reflexion über das menschliche Handeln. Durch die Ausdifferenzierung

von Sozialstruktur und Wirtschaftsleben in komplexen modernen Gesellschaften werden die Interaktionen vielfältiger, erstrecken sich über größere Räume und längere Zeiten. Dies führt auch in der wissenschaftlichen Betrachtung sozialer und ökonomischer Prozesse zunehmend zu Spezialisierungen. Mit der Entstehung einer eigenständigen Wirtschaftswissenschaft nach dem Vorbild der Naturwissenschaften im 18. Jahrhundert entwickeln sich Ethik als Teilgebiet der Philosophie auf der einen und Ökonomie als Ökonomik<sup>5</sup> auf der anderen Seite zusehends auseinander. Über die Zeit entstehen unterschiedliche oder sogar divergierende Denkweisen und Menschenbilder, sodass man heute von einer eigentlichen Dichotomie sprechen kann. „The separation of economics and philosophy into two disciplines has in fact occurred fairly recently and is to a large extent artificial“, schreibt der Wirtschaftsphilosoph Julian Reiss (2013, S. 2). Erst seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhundert seien nun wieder Annäherungen zwischen Philosophie und Wirtschaftswissenschaft zu beobachten. Zum einen würden die ÖkonomInnen zunehmend anerkennen, dass sie nicht umhinkommen, sich als „NaturwissenschaftlerInnen“ auch mit ethischen Fragen zu beschäftigen. Weiter befasse sich die Wirtschaftswissenschaft zunehmend mit Fragestellungen, welche sich einer direkten empirischen Beobachtung entziehen. Zum anderen würde sich aber nun auch die Philosophie vermehrt naturwissenschaftlicher Methoden bedienen und beispielsweise mit mathematischen Modellen arbeiten.

Eine Schlüsselfigur am Anfang dieser Wissenschaftsgeschichte von Trennung und Konvergenz ist zweifellos der schottische Moralphilosoph Adam Smith.<sup>6</sup> Mit seinem 1776 veröffentlichten Werk *Der Wohlstand der Nationen*<sup>7</sup> gilt er als

---

<sup>5</sup>Im Sinne einer exakten Wissenschaft „zur Beschreibung, Erklärung und Prognose wirtschaftlicher Aktivitäten“ (Holzmann 2015, S. 18).

<sup>6</sup>Eine konzise Diskussion des Werkes von Smith, namentlich in Bezug auf die hier nur knapp skizzierten ökonomischen beziehungsweise ethischen Positionen und deren Rezeption findet sich bei Kuttner (2015) sowie unter Einbezug des geistesgeschichtlichen und historisch-politischen Kontextes der schottischen Aufklärung bei Bendixen (2013).

<sup>7</sup>Für die deutsche Ausgabe vgl. Smith (2013). Die englische Originalausgabe erschien 1776 unter dem Titel *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*.

Begründer der klassischen Wirtschaftswissenschaft.<sup>8</sup> Grundlegend ist dabei ein naturwissenschaftliches, auf der Annahme von Gesetzmäßigkeiten basierendes Weltbild, und folglich die Überzeugung

dass die Natur und der von allen Interventionen befreite, sich selbst überlassene Markt [...] ein Stück Natur sind und in allen Lagen aus sich selbst heraus das Gleichgewicht ihrer Kräfte finden, welches durch keine künstlich etwa vom Menschen bewirkte Abweichung zu einer besseren Lösung gelangt (Bendixen 2013, S. 66).

In der breit angelegten Abhandlung diskutiert Smith alle Aspekte der modernen Volkswirtschaftslehre, ausgehend vom Prinzip der Arbeitsteilung, über Tausch, Handel, Preise, die Entstehung des Geldes und die Entwicklung von Märkten bis zur Finanzierung des Staates und seiner Aufgaben. Wenn jeder seine eigenen ökonomischen Interessen verfolgt, so wird er dabei

wie von einer unsichtbaren Hand geleitet, um einen Zweck zu fördern, den zu erfüllen er in keiner Weise beabsichtigt hat. [...] gerade dadurch, dass er dass eigene Interesse verfolgt, fördert er häufig das der Gesellschaft nachhaltiger, als wenn er wirklich beabsichtigt, es zu tun (Smith 2013, S. 371).

Der *Ökonom* Adam Smith und sein Werk stehen bei BefürworterInnen wie KritikerInnen bis heute als Synonym für eine liberale Marktwirtschaft, die vor allem den Eigennutz propagiert. Weniger bekannt ist, dass der *Moralphilosoph* Adam Smith bereits siebzehn Jahre zuvor eine ebenfalls sehr umfangreiche *Theorie der ethischen*

---

<sup>8</sup>Söllner (2015) zeigt in seiner Übersicht und Einordnung, dass Smith nicht der erste Autor war, der die wesentlichen volkswirtschaftlichen Zusammenhänge beschrieben hat.

Ebenso findet sich auch die mit der Metapher der „unsichtbaren Hand“ populär gewordene Annahme, dass individuelles eigennütziges Handeln zwingend für das Gemeinwohl sei, bereits in früheren Schriften, insbesondere bei Bernard Mandeville (1980; erste englische Originalausgabe anonym 1714, vgl. Söllner 2015, S. 22). Nach Mandeville gibt es keine altruistischen Handlungen, jede Hinwendung zu anderen geschieht letztlich nur aus Eigeninteresse und Selbstliebe. Smith (2010) kommentiert und kritisiert diese radikale Sichtweise ausführlich.

Für Sedláček (2012) lässt sich die Idee der „Zähmung des Bösen zum Wohle der Gesellschaft“ gar bis zum Gilgamesch-Epos der Sumerer im 3. Jahrtausend v. Chr. zurückverfolgen.

*Gefühle* veröffentlicht hatte.<sup>9</sup> Smith beschreibt in dieser früheren Schrift den sozialen und mitfühlenden Menschen, dem es ein Bedürfnis ist, am Schicksal seines Gegenübers Anteil zu nehmen. Für Smith ist es in der Natur des Menschen angelegt, sich in die Situation einer anderen Person hineinversetzen zu können – und dies auch anzustreben – sowie sich der Grenzen eines solchen Perspektivenwechsels bewusst zu sein. Die Fähigkeit zum Mitgefühl und damit die Möglichkeit, den Standpunkt eines anderen einnehmen zu können, ist für Smith „das zentrale Prinzip unserer moralischen Urteilspraxis“ (Ronge 2015, S. 178), auch bezüglich unserer eigenen Handlungen. Zur Erläuterung konstruiert Smith die Figur eines Beobachters, den *unparteiischen Zuschauer*:

Wir bemühen uns, unser Verhalten so zu prüfen, wie es unserer Ansicht nach irgendein anderer gerechter und unparteiischer Zuschauer prüfen würde. Wenn wir uns erst in seine Lage versetzen und wir dann immer noch an allen Affekten und Beweggründen, die unser Verhalten bestimmten, durchaus inneren Anteil nehmen, dann billigen wir dieses Verhalten aus Sympathie mit der Billigung dieses gerechten Richters, den wir in Gedanken aufgestellt haben. Fällt die Prüfung anders aus, dann treten wir seiner Mißbilligung bei und verurteilen unser Verhalten (Smith 2010, S. 178).

Wenn man den mitfühlenden Menschen der *Theory of Moral Sentiments* dem vor allem auf Eigeninteresse bedachten Akteur aus *Wealth of Nations* gegenüberstellt, so drängt sich die Frage auf, wie Smith zwei so unterschiedliche Sichtweisen des Menschen und seiner Handlungsmotive vertreten kann. Als sogenanntes *Adam-Smith-Problem* hat dies in der Rezeption seines Werkes ab dem 19. Jahrhundert zu intensiven, bis heute anhaltenden Debatten geführt.<sup>10</sup> In teilweise sehr spekulativen Interpretationen wird dabei diskutiert, wann und weshalb Smith seine Positionen revidiert habe oder ob es ihm sozusagen aus didaktischen Überlegungen darum gegangen sei, möglichst gegensätzliche Menschenbilder darzustellen.

Für die einen ist Adam Smith der erste Ökonom, der die Wirtschaft losgelöst von moral- und gesellschaftsphilosophischen Fragen betrachtet hat, weshalb er in ihren

---

<sup>9</sup>*The theory of moral sentiments*, erste Ausgabe 1759. Für die aktuelle deutsche Ausgabe vgl. Smith (2010), in dieser Fassung 1926 erstmals erschienen, mit einem ausführlichen Vorwort des Übersetzers Walter Eckstein.

<sup>10</sup>Für eine Zusammenfassung vgl. Kuttner (2015, S. 40 ff.) sowie bezüglich der nach wie vor bestehenden unterschiedlichen Interpretationen auch die Darstellung in Rommerskirchen (2015, S. 72 ff.).

Augen für die heute bestehende Diskrepanz zwischen Ökonomie und Ethik verantwortlich gemacht werden kann. Für die anderen ist Adam Smith der letzte Moralphilosoph, der sich auch als solcher mit den Fragen der Wirtschaft auseinandersetzte, weswegen er unter diesen Interpreten als letzte moralische Bastion der Politischen Ökonomie gilt (Kuttner 2015, S. 19).

Heute scheint die Einschätzung zu dominieren, dass es sich hier vor allem um unterschiedliche Lesarten handelt und eher versucht werden sollte, die beiden Werke als Teil eines unvollendeten Gesamtprojektes zu sehen.<sup>11</sup> Wesentlich zu diesem Blick auf Smith beigetragen hat der Nobelpreisträger Amartya Sen, der wie Reiss (2013) bemerkt, mit diesem in einer Reihe von ÖkonomInnen steht, die auch oder vor allem PhilosophInnen sind. In seiner *Idee der Gerechtigkeit* (2010) befasst sich Sen ausführlich mit den beiden Hauptwerken von Smith und kritisiert, dass diese von einem großen Teil der Wirtschaftswissenschaft missverständlich und falsch interpretiert würden. Für Sen gehört Adam Smith zu den Vertretern einer bis zu Aristoteles zurückreichenden Denktradition, in der sich die vermeintlich unterschiedlichen Perspektiven von Eigeninteresse und Gemeinwohl sehr wohl zu einem Gesamtbild des Menschen und seiner Handlungsmotive verbinden lassen. Für Duska und Ragatz (2008, S. 158) ist Smith gar „the most misunderstood academic“, weil die von ihm aufgezeigten Grenzen des Eigennutzes ausgeblendet würden.<sup>12</sup>

## 2.2 Der begrenzte Homo oeconomicus

Fortschritt und Wohlstand hängen gleichermaßen vom Ideenreichtum und dem unternehmerischen Potenzial Einzelner ab, wie von der erfolgreichen Kooperation in einer arbeitsteiligen Gesellschaft. Der Glaube an die wundersame Wirkung einer unsichtbaren Hand, welche die Maximierung unserer Eigeninteressen zwingend erfordern würde, ist in diesem Zusammenhang eher befremdend. Es scheint wenig plausibel, dass sich *grenzenloser* Eigennutz durch den „magischen Trichter des Marktes in das Gemeinwohl, das größte Glück für alle transformiert“

<sup>11</sup>Ronge (2015, S. 14 ff.) verweist in diesem Zusammenhang auf die internationale Adam Smith-Forschung. Demnach war neben den Werken zu Ethik und zu Ökonomie ein dritter Band über das Recht und Politik geplant, der aber noch als Manuskript zusammen mit anderen Schriften kurz vor seinem Tode auf Wunsch von Smith verbrannt worden sei.

<sup>12</sup>Ähnlich spricht Leisinger (1997, S. 35 f.) vom „missverstandenen“ Adam Smith, dessen Werk das „Opfer eines zirkulären Zitierkartells“ geworden sei.



(Göbel 2013, S. 70). Dieses Spannungsfeld wurde bereits vom heute weitgehend rehabilitierten Adam Smith erkannt. Zwar folgen die ökonomischen Prinzipien in seinem Verständnis einer gottgegebenen Naturgesetzlichkeit, dies entlässt den Menschen aber nicht aus der Verantwortung für seine Entscheide und Handlungen. Der Einzelne hat die Wahl, so oder auch anders zu agieren und seine Interessen mehr oder weniger *ausschließlich* zu verfolgen. Das übergeordnete Postulat der Gerechtigkeit, also die Orientierung am Gemeinwohl, zeigt dem Eigennutz die Grenzen auf. Der Einzelne kann seine Eigeninteressen nur soweit entfalten wie dies für das *Zusammenleben* förderlich ist, es gibt auch bei Adam Smith keinen Freipass für rücksichtsloses Verhalten:

In dem Wettlauf nach Reichtum, Ehre und Avancement, da mag er rennen, so schnell er kann und jeden Nerv und jeden Muskel anspannen, um all seine Mitbewerber zu überholen. Sollte er aber einen von ihnen niederrennen oder zu Boden werfen, dann wäre es mit der Nachsicht der Zuschauer ganz und gar zu Ende. Das wäre eine Verletzung der ehrlichen Spielregeln, die sie nicht zulassen könnten (Smith 2010, S. 133).<sup>13</sup>

In den gut 250 Jahren seit Adam Smith scheint sich das Verständnis eines auf Fairness bedachten, zu Altruismus fähigem und am Gemeinwohl orientierten Menschen verflüchtigt zu haben. Die Verselbstständigung der Ökonomik als Methode geht einher mit der „Verdrängung der Ethik aus der ökonomischen Theorie- und Modellbildung“ (Bendixen 2013, S. 70). Ausgehend von einigen wenigen, stark vereinfachenden Annahmen über das Wesen des Menschen hat sich ein quasi-naturwissenschaftlicher „ökonomischer Determinismus“ (Bendixen) entwickelt. Nicht mehr eine möglichst optimale Versorgung der Menschen mit den lebensnotwendigen Gütern und die Erreichung eines *gemeinsamen* Wohlstandes steht im Zentrum, sondern die Maximierung des individuellen Nutzens als Selbstzweck. Nachdem in der Wirtschaftswissenschaft inzwischen jedes menschliche

---

<sup>13</sup>Vgl. auch Kuttner (2015, S. 45).

Verhalten durch diese Brille betrachtet wird, also auch etwa Eheschließungen, künstlerische und wissenschaftliche Betätigung oder Kriminalität, sprechen Kritiker von einem „ökonomischen Imperialismus“.<sup>14</sup>

Im Modell des Homo oeconomicus wird der Mensch auf eine Rechenmaschine<sup>15</sup> reduziert, die permanent Kosten und Nutzen analysiert und darauf trachtet, aus jeder sozialen Interaktion einen Vorteil zu ziehen. Letztlich ist das hier zugrunde liegende Menschenbild außerordentlich trivial: Würden alle Menschen jederzeit nach den postulierten Gesetzmäßigkeiten ökonomischer Rationalität handeln, geht es nur noch darum, die jeweiligen Präferenzen zu kennen, „der Rest ist Mathematik“ (Nida-Rümelin 2011, S. 111). Wie Reiss (2013) in seiner umfassenden Analyse des ökonomischen Denkens zeigt, stößt dieses Menschenbild in der Realität jedoch sehr rasch an Grenzen. Nur wenn wir davon ausgehen, dass alle Akteure jederzeit über vollständige Informationen verfügen, der Wettbewerb ungehindert spielen kann, kulturelle, zeitliche oder geografische Bedingtheiten etc. einberechnet werden könnten, würde das Modell einigermaßen funktionieren. Der Ansatz der Ökonomik ist also nur unter sehr vielen Vorbehalten praxistauglich. Die Realität ist eine andere: Menschen sind keine Maschinen, ihre Präferenzen sind instabil, Interaktionen komplex, Handlungen und Unterlassungen kaum je ausreichend berechenbar. Nicht einmal die Annahme, dass die Menschen immer wüssten, was sie wollen und was für sie vorteilhaft ist, lässt sich aufrechterhalten. Damit ist auch die These der unsichtbaren Hand infrage gestellt, die Verknüpfung von Eigennutz und Gemeinwohl entpuppt sich als reichlich gewagtes Konstrukt. Die – echte oder vermeintliche – individuelle Nutzenmaximierung kann auch zu einem für das Gemeinwohl negativen Ergebnis führen:

[...] self-interested choices will be transformed into a social good only when people are good judges of what is good for them and make no mistakes in their choices. Assuming that people are always good judges of what is good for them and make no mistake is not an innocuous idealization. When people aren't good judges or make

<sup>14</sup>Der Begriff *ökonomischer Imperialismus* wird später auch von den kritisierten Ökonomen selbst übernommen (Homann und Suchanek 1989). Die auch als *Ökonomismus* bezeichnete Entwicklung geht wesentlich auf die Arbeiten des 2014 verstorbenen Nobelpreisträgers Gary S. Becker zurück: „Ich behaupte, dass der ökonomische Ansatz einen wertvollen, einheitlichen Bezugsrahmen für das Verständnis allen menschlichen Verhaltens bietet [...]“ (Becker 1993, S. 15, Hervorhebung im Original. Englische Erstveröffentlichung 1976). Vgl. auch die Darstellungen bei Söllner (2015) sowie bei Kuttner (2015). Die zusammen mit seiner Frau verfassten Kolumnen zu allen möglichen Lebens- und Gesellschaftsfragen sind gesammelt erschienen in Becker und Nashat Becker (1998).

<sup>15</sup>Genauer: „Maximierungsmaschine“ (Aßländer 2011a, S. 47).

mistakes in their choices or both, [...] then the invisible-hand hypothesis is false and self-interested choices do not automatically lead to social benefit (Reiss 2013, S. 228).

Geradezu dramatisch hat uns dies die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise nach 2008 vor Augen geführt: Durch die Spekulationen einzelner Geldinstitute wurde die Stabilität ganzer Volkswirtschaften bedroht, zahlreiche Menschen haben ihre Arbeit verloren und mussten zwangsweise ihre Häuser räumen. Die viel zitierten „gierigen Manager“ haben, so schien es, die Welt an den ökonomischen Abgrund gesteuert. In vielen Ländern wurden Milliarden von öffentlichen Geldern zur sogenannten Rettung privater Banken mobilisiert. Regierungen und Notenbanken ließen bereitwillig die Gelddruckmaschinen laufen, häuften Schulden an und gingen in demokratiepolitisch teilweise fragwürdigen Notrechtsprozeduren große Risiken ein. Und kaum ist der ärgste Sturm vorbei, das Schiff einigermaßen stabilisiert, zahlen sich die maßlosen Spitzenmanager der teilweise gleichen Banken wieder großzügige Boni aus.<sup>16</sup> Das „Dogma“ (Duska und Ragatz 2008) der Maximierung von Wohlstand und Reichtum hatte ihr Gegenteil zur Folge: Kapital wird vernichtet, Menschen werden geschädigt. Aufrechterhalten bleibt jedoch der Glaube an die unbegrenzten Möglichkeiten des Marktes. Die einzigen Schranken setzt das Recht, welches jedoch wo immer möglich umgangen wird.

Auch für den Philosophen Nida-Rümelin (2011) ist diese Krise Anlass zu einer grundlegenden Hinterfragung des aktuellen Wirtschaftssystems. Im Zentrum seiner Analyse steht das paradoxe Verhältnis von Optimierung und Kooperation: Wer ständig und ausschließlich seinen Nutzen optimiert, ist als Gegenüber nicht vertrauensvoll. Ohne Vertrauen, Verlässlichkeit und Wahrhaftigkeit ist jedoch keine Kommunikation und damit auch keine Kooperation möglich. In der Analyse des sogenannten Kooperationsdilemmas lässt sich vergleichsweise einfach zeigen, wie die Interaktion zweier Personen zu einem schlechten Gesamtergebnis führt, wenn beide – wie es die ökonomischen Vernunft gebietet – ausschließlich ihren Eigennutz verfolgen. Nida-Rümelin (ebd., S. 77 ff.) veranschaulicht dies am Beispiel von zwei Freunden, die sich in einem von zwei Cafés treffen wollen, aber nicht vereinbart haben, in welchem von beiden: Da sie je unterschiedliche Präferenzen haben, werden sie sich nicht treffen, wenn jeder das von ihm selbst bevorzugte Café wählt. Eine

---

<sup>16</sup>Mit der Finanzkrise wurden „die Banker“ zum Inbegriff der unmoralischen Wirtschaftsakteure, auch nach erfolgtem Kollaps ihrer Firmen nicht fähig oder nicht willens, eine persönliche Beteiligung anzuerkennen. Eine detaillierte Fallstudie liefert Tourish (2013, S. 178 ff.) mit der Analyse der Aussagen britischer Topbanker vor einem parlamentarischen Untersuchungsausschuss.

ebenfalls vernünftige Entscheidung könnte sein, in dasjenige Café zu gehen, welches die andere Person wählen wird (in der Annahme man kennt die jeweiligen Präferenzen). Auch in diesem Fall einer ökonomischen rationalen Entscheidung werden sie sich nicht treffen.<sup>17</sup> Kooperation ist also unter den Bedingungen einer ausschließlich ökonomischen Rationalität höchst unwahrscheinlich. Man könnte zugespitzt formulieren, dass die Wirtschaft selbst gar nicht funktionieren würde, wenn sich alle ökonomisch rational, das heißt nach dem eigenen Nutzen strebend, verhalten. Der Homo oeconomicus ist nicht gesellschaftsfähig, die Ökonomie zieht sich mit einem solchen Menschenbild quasi selbst den Boden unter den Füßen weg:

Eine Gesellschaft, die aus einzelnen, ihren Nutzen optimierenden Individuen bestünde, hätte keine Regeln, könnte sich nicht verständigen, wäre nicht imstande, Gründe auszutauschen und persönliche Identitäten festzustellen. Ein solche Gesellschaft ist nicht vorstellbar (ebd., S. 305).

Die Kritik an der orthodoxen Sichtweise führt Nida-Rümelin zur Entwicklung einer Konzeption der „humanen Ökonomie“. Der Weg führt dabei über Betrachtungen zu einem Katalog von Werten und Tugenden, die in und für die Ökonomie Bedeutung haben. In einer Ergänzung oder Aktualisierung der vier antiken Kardinaltugenden stehen Verlässlichkeit, Urteilskraft, Entscheidungsstärke, Besonnenheit im Zentrum. Ergänzt werden diese Tugenden mit dem aus der buddhistischen Lehre entlehnten und auch in vielen aktuellen Management-Ratgebern verwendeten Begriffe der Achtsamkeit, hier eng gekoppelt an einen instrumentellen Begriff der Sorgfalt, sowie der Integrität<sup>18</sup>. Damit wird eine alternatives Ideal des wirtschaftlich tätigen

---

<sup>17</sup>Zur Kooperationsfrage gibt es in der spieltheoretischen Literatur viele Beispiele, zumeist Varianten des sogenannten Gefangenen-Dilemmas: Zwei Personen werden einer Straftat bezichtigt und getrennt verhört. Gesteht nur einer der beiden (der Verräter bzw. Kronzeuge), so kommt dieser frei und der Komplize erhält eine lange Haftstrafe. Gestehen beide, bekommen sie je eine etwas kürzere Haftstrafe, da sie zur Aufklärung des Falles beigetragen habe. Schweigen jedoch beide, kann man sie lediglich zu einer Busse wegen kleinerer Vergehen verurteilen. Die klar vorteilhafteste Lösung wäre, wenn beide schweigen. Dies werden sie jedoch nur tun, wenn sie sich darauf verlassen können, dass der andere ebenfalls dicht hält. Nach der ökonomischen Rationalität werden daher beide reden und ins Gefängnis wandern.

<sup>18</sup>Der Begriff der „Integrität“ ist vielschichtig. Für Nida-Rümelin geht es um die Unteilbarkeit der Persönlichkeit, ihres Charakters und ihrer Einstellungen in verschiedenen „Rollen“, also etwa im Berufs- und Privatleben. Solomon (1999) argumentiert teilweise ähnlich, versteht aber unter Integrität auch eine umfassende Verbindung mehrerer Tugenden („the unity of virtues“). Zur Diskussion tugendethischer Konzeptionen in der Führungsethik vgl. auch Abschn. 4.3.

Menschen skizziert, der im Interesse des Gemeinwohls auf die individuelle Nutzenmaximierung verzichtet. Ob dies für ein marktwirtschaftliches, das heißt auf Gewinnmaximierung angelegtes System überzeugender ist als das Modell des Homo oeconomicus, muss vorläufig offen bleiben.

---

## 2.3 Ethische Ökonomie oder ökonomische Ethik

Der kurze Ausflug in die Geschichte des moralischen und ökonomischen Denkens macht deutlich, dass der behauptete Gegensatz von Eigennutz und Gemeinwohl im historischen Kontext seiner Entstehung betrachtet werden muss. Ein daraus resultierendes Spannungsfeld lässt sich weder mit dem Hinweis auf erneute Konvergenz der Wissenschaftsentwicklung (Reiss) noch mit dem Versuch der Integration in eine humane Ökonomie (Nida-Rümelin) gänzlich auflösen. Allerdings ließe sich auch argumentieren, dass gar keine Unverträglichkeit besteht, sondern allenfalls nur die Frage des Primats geklärt werden muss. Die (Quasi-) Naturgesetzlichkeit ökonomischen Denkens beziehungsweise das Verhältnis von Ethik und Ökonomie kann mit guten Gründen unterschiedlich beurteilt werden. Die verschiedenen Sichtweisen finden ihren Niederschlag denn auch in divergierenden wirtschaftsethischen Ansätzen. Je nach Zugang ergeben sich unterschiedliche Beurteilungen praktischer moralischer Fragen, ja gar gegensätzliche Einschätzungen dessen, was Wirtschaftsethik überhaupt leisten kann und soll.

Die neuere Wirtschaftsethik hat sich als angewandte Wissenschaft und Praxis insbesondere seit den 1970er Jahren in Hochschulen und Unternehmen etabliert. Die Literatur verweist auf die etwas unterschiedlichen Ausrichtungen in den USA und in Europa (Herold 2012; Melé 2008). Die früher einsetzende Entwicklung der US-amerikanischen Business Ethics fokussiert vor allem auf das (Fehl-) Verhalten von Unternehmen und Managern. Ausgehend von Einzelfällen, etwa großen Korruptions- und Betrugsskandalen, werden Standards debattiert, Verhaltenskodizes entwickelt und später auch gesetzliche Regelungen geschaffen. Es dominieren normative Ansätze, die den Akteuren in der Praxis eine Entscheidungshilfe bieten sollen. Managerinnen und Manager sollen dadurch Unterstützung in Dilemmasituationen erhalten, Unternehmen bei der Erarbeitung von Richtlinien angeleitet werden. In der akademischen Reflexion werden konkrete Praxisfälle aufgearbeitet, beispielsweise Verfehlungen, die einen großen wirtschaftlichen Schaden zur

Folge haben (Enron<sup>19</sup>) oder bei denen aus Kostenüberlegungen wissentlich Menschenleben gefährdet werden (Ford Pinto<sup>20</sup>). Prominent verhandelt werden auch die wenigen positiven Fallstudien von vorbildlichem, ja heroischem Verhalten von UnternehmerInnen. Ein häufig zitiertes Beispiel ist der Fall von Aaron Feuerstein, der seine Textilfabrik in Lawrence (Massachusetts) nach einem Brand mit großem persönlichem Engagement wieder aufbaute und so zahlreiche Arbeitsplätze erhalten konnte.<sup>21</sup> Kaum je infrage gestellt werden hingegen die Grundmechanismen eines Wirtschaftssystems und einer Wirtschaftslehre, die moralisches Fehlverhalten offensichtlich nicht verhindern und möglicherweise gar begünstigen (Ghoshal 2005).

Demgegenüber ist die Wirtschaftsethik in Europa und insbesondere im deutschen Sprachraum weniger auf Einzelfälle fokussiert, sondern es werden grundlegendere Auseinandersetzungen über das Verhältnis von Ökonomie und Ethik

---

<sup>19</sup>Die Bilanzfälschungen beim Energiekonzern Enron ist in der Literatur das prominenteste Beispiel neuerer und größerer Betrugsskandale. Spektakulär ist der Fall nicht nur aufgrund des Ausmaßes und der Dreistigkeit seiner Spitzenmanager, sondern auch wegen der Beteiligung der renommierten Buchprüfungsfirma Arthur Andersen, die in der Folge ebenfalls aufgelöst wurde. Vgl. u. a. Johnson (2003), Duska und Ragatz (2008).

<sup>20</sup>Eines der ersten Kleinwagenmodelle des amerikanischen Autobauers in den 1970er Jahren wies einen Konstruktionsfehler auf, der bei Auffahrunfällen zu Rissen im Benzintank, Blockierung der Türen und Brandexplosionen mit Todesfolge führen konnte. Obwohl dies Ford bekannt war, verzichtete die Firma auf die Verbesserung aufgrund von Zeitdruck in der Produktion und wenigen Dollar Mehrkosten. Es wurde berechnet, dass eine Kompensation im Schadensfall auch mit Todesopfern finanziell die günstigere Lösung war. Mehrere hundert Tote wurden so bewusst in Kauf genommen. Nicht beachtet wurde hingegen der Imageschaden, sowie die juristischen Folgekosten, nachdem dies bekannt wurde. Der Fall ist gut dokumentiert und wird in der Literatur häufig diskutiert, so ausführlich bei Schütz (2017, S. 116–119). Für eine kurze Zusammenfassung siehe auch Knoepffler (2010, S. 179 f.).

<sup>21</sup>Der Fall von Aaron Feuerstein und seinem Unternehmen Malden Mills, bekannt für die Kunstfaser Polartec, wird in zahlreichen Lehrbüchern vorgestellt, sei es mit dem tugendethischen Fokus auf die Persönlichkeit des Unternehmers (Ciulla 2007 [Erstveröffentlichung 1999]; Herold 2012) und die religiöse Fundierung seines Engagements (Schick Case und Goosby Smith 2013) oder als Beispiel für die Verbundenheit eines Unternehmens mit der Standortgemeinde und weiteren Stakeholdern (Maak und Ulrich 2007). Feuerstein hatte nach einem Großbrand 1995 nicht nur den Aufbau der Textilproduktion umgehend an die Hand genommen, anstatt diese beispielsweise in ein Billiglohnland auszulagern, sondern auch die Löhne der rund 3000 Mitarbeitenden aus eigener Tasche weiterfinanziert. Zwar musste die wieder aufgebaute Fabrik nach einigen Jahre dennoch verkauft werden und der Investor setzte Feuerstein später als CEO ab. Der Standort Lawrence wird gemäß Presseberichten Ende 2016 definitiv geschlossen (Conti 2016).

geführt.<sup>22</sup> Stellvertretend für zwei gegensätzliche Perspektiven stehen dabei seit den späten 1980er Jahren die Positionen von Karl Homann auf der einen und von Peter Ulrich auf der anderen Seite.<sup>23</sup> In diesem teilweise mit großer Schärfe geführten Disput geht es vordergründig um die Frage des Primats von Ethik oder Ökonomie. Zugrunde liegen dem jedoch sehr unterschiedliche Menschen- und Gesellschaftsbilder und damit verbunden Ansichten darüber, welches der richtige *Ort* der Ethik sei beziehungsweise wie die Menschen dazu gebracht werden können, auch in der Wirtschaft moralisch zu handeln.

Für Homann ist gesetzt, dass wir unter den Bedingungen einer wettbewerbsorientierten Marktwirtschaft handeln, weil sie „das beste bisher bekannte Instrument zur Verwirklichung der Solidarität aller Menschen ist (Homann und Lütge 2013, S. 47)“. Allerdings führt der Wettbewerb aufgrund des weiter oben geschilderten Gegensatzes zwischen Kooperation und Eigeninteressen im Normalfall nicht zum bestmöglichen Resultat. Es ist für den Einzelnen im Prinzip rational, nicht zu kooperieren, da er von einem nicht-kooperativen Gegenüber ausgehen muss (Gefangenendilemma). Oder anders formuliert: Obwohl die Einsicht besteht, dass es richtig wäre, sich kooperativ zu verhalten, konstatiert Homann ein verbreitetes „individuelles Moralversagen“ (2015, S. 27), sodass „der Ehrliche der Dumme ist“ (Homann 2001, S. 210). Entsprechend „müssen die *Spielregeln* geändert werden, sodass wir ein *anderes* Spiel spielen“ (Homann und Lütge 2013, S. 39, Hervorhebungen im Original). Ethik muss als „Anreizethik“ konzipiert werden, dabei ist zweistufig vorzugehen: Damit die Individuen motiviert sind, sich wie moralisch erwünscht zu verhalten, soll der Handlungsethik eine Bedingungsethik (Ordnungsethik)<sup>24</sup> vorgeschaltet werden, welche für den Einzelnen „Erträge und Sanktionen“ (ebd., S. 22) seines Handelns definiert. Der Ansatz von Homann besagt im Kern also, dass die Methode der Ökonomik auch auf die Ethik anzuwenden sei, weil sich nur so der Anspruch eines gelingenden Leben für alle realisieren lasse.

---

<sup>22</sup>Für eine umfassende und aktuelle Darstellung der wichtigsten Ansätze im deutschsprachigen Raum siehe Van Aaken und Schreck (2015).

<sup>23</sup>Die Grundlagenwerke sind Homann und Lütge (2013) sowie Ulrich (2008). Knappe Darstellungen, verfasst von den beiden Autoren, finden sich neben weiteren wirtschaftsethischen Ansätzen im Sammelband von Van Aaken und Schreck (2015), übersichtliche Beiträge auch in dem von Abländer (2011a) herausgegebenen Handbuch.

<sup>24</sup>Auch: Strukturenethik, Institutionenethik (Homann und Lütge 2013, S. 22).

Eine Änderung des Verhaltens der Akteure im Sinne der Moral erfolgt unter Wettbewerbsbedingungen moderner Marktwirtschaften nicht durch Änderung der Präferenzen der Akteure, was viele Moralisten versuchen, sondern durch *Änderung der Handlungsbedingungen* und der von diesen ausgehenden Handlungsanreize (Homann und Lütge 2013, S. 39, Hervorhebungen im Original).

Einer dieser „Moralisten“ ist in den Augen von Karl Homann zweifellos Peter Ulrich mit seinem Ansatz einer *Integrativen Wirtschaftsethik*. Dieser unterstellt Homann und anderen im Gegenzug eine Instrumentalisierung von Moral und Ethik durch die Ökonomie, als „Schmiermittel zur reibungsfreien Steigerung der Effizienz der Marktwirtschaft“ (Ulrich 2015, S. 217). Sein eigener Ansatz setzt entsprechend bei der Kritik am „Sachzwangdenken“ (Ulrich 2008, S. 142) der heutigen Ökonomie an, die sich lebensfeindlich entwickelt habe und „zur Vernunft“ gebracht werden müsse. Ulrich schwebt eine „lebensdienliche Ökonomie“ vor, so der Untertitel seines Hauptwerkes, eine zivilisierte Marktwirtschaft, in der das Gewinnstreben nicht Selbstzweck ist. Wirtschaften ist eine Kulturleistung des Menschen und hat nach Ulrich zunächst die „Versorgung aller Menschen mit den notwendigen ‚Lebensmitteln‘ im weiteren Sinn“ (ebd., S. 224) zum Ziel, in einem weiteren Schritt dann die Realisierung der weiteren individuellen Bedürfnisse in einer „Ökonomie der Lebensfülle“ (ebd., S. 228). Ulrichs Wirtschaftsethik ist ein Plädoyer für den mündigen Wirtschaftsbürger, der sich seiner Verpflichtungen für die Gemeinschaft bewusst und daher bereit ist, seine private Interessen für das Gemeinwohl zu begrenzen. Wirtschaftsethik kann nicht auf eine Individualethik, auf wirtschaftsbürgerliche Tugenden verzichten. Dabei dürfen die individuellen Akteure aber weder mit einer „grenzenlosen Moralzumutung“ (Ulrich 2015, S. 233) überfordert werden, noch können sie von der moralischen Verantwortung ganz entlastet werden.

Vielmehr stehen Institutionenethik (Ordnungsethik) und Individualethik (Wirtschaftsbürger- sowie Unternehmensethik) in einer dialektischen Beziehung. Und das heißt: Sie setzen sich wechselseitig voraus und sie unterstützen sich auch wechselseitig (ebd.).

Für Ulrich sind alle drei Ebenen – Gesellschaft, Unternehmen, Individuum – „Orte der Moral“. Wie sich diese zueinander verhalten, muss Gegenstand eines diskursiven Prozesses sein. Individuelles Handeln braucht einen Rahmen, aber dieser ist nicht durch eine Marktlogik (Anreize) bereits gegeben, sondern wird in der „unbegrenzten Öffentlichkeit aller mündigen Wirtschaftsbürger“ (Ulrich 2008, S. 399) ausgehandelt. In einem solchen wirtschaftsethischen Verständnis steht auch der „Zwang zum bedingungslosen unternehmerischen Gewinnstreben“ (ebd., S. 438) zur Diskussion.



Der hier nur sehr skizzenhaft wiedergegebene Disput macht deutlich, dass auch – oder gerade – in der Ökonomie kaum wertfrei wissenschaftlich argumentiert wird. Kuttner (2015) diskutiert die beiden Extrempositionen von Homann und von Ulrich kritisch im Kontext der Entwicklung des ökonomischen Denkens seit Adam Smith. Im Endergebnis bleibt die Frage des Verhältnisses von Ethik oder Ökonomie eine Glaubensfrage. Hinter den jeweiligen Ansätzen stehen wenig begründete Annahmen darüber wie Menschen in Wirtschaft und Gesellschaft miteinander interagieren.

Die starke Betonung der Ökonomie auf der einen und die der Ethik auf der anderen Seite, lässt keinen Mittelweg mehr zu, sondern zwingt zu einer Entweder-oder-Entscheidung, an der sich die wirtschaftsethische Kontroverse zu erschöpfen scheint. [...] Homann findet in der individualisierten Gesellschaft ökonomische Bedingungen vor, weswegen er eine Lösung des wirtschaftsethischen Grundproblems mittels der ökonomischen Methode veranschlagt. Ulrich hingegen glaubt an eine moralische Gemeinschaft, weswegen ihm die Anwendung eines tugendethischen Konzeptes praktikabel erscheint. [...] Da beide Theoretiker widersprechende Ausgangsdiagnosen stellen, müssen sie zwangsläufig auch diametral entgegengesetzte Lösungsansätze wählen (Kuttner 2015, S. 199).

Kuttner ist beizupflichten, dass dies noch nicht das Ende der Geschichte ist, sondern dass wir uns daran orientieren sollten, was die Menschen in der Praxis bewegt. Unter der Flagge des ökonomischen Imperialismus ist der Ansatz von Homann zweifellos eine konsequent durchdachte Konzeption. Es ist allerdings zu vermuten, dass die Dinge in der Praxis nicht ganz so einwandfrei funktionieren wie in der Theorie. Der Homo oeconomicus ist nur begrenzt gesellschaftsfähig. Das Verdienst von Peter Ulrich liegt in der Kritik des dominanten marktwirtschaftlichen Denkens, das keineswegs naturgegeben ist, sondern sich in den letzten gut 250 Jahren Wirtschafts- und Wissenschaftsgeschichte zu einem Dogma entwickelt hat. So appellativ sein Ansatz letztlich bleibt, ist die Aufforderung zu einer Infragestellung der heutigen ökonomischen Prinzipien und einer diskursethischen Fundierung der gemeinsamen Zukunft eine wichtige Anregung.

---

## 2.4 Gewinn ohne Maximierung

Je stärker wir auf das Spannungsfeld von Eigennutz und Gemeinwohl fokussieren, desto sichtbarer werden die problematischen Seiten einer gewinnmaximierenden Wirtschaftslogik basierend auf dem Menschenbild des Homo oeconomicus. Dass die Mitglieder einer Gemeinschaft das Wohlergehen aller im Fokus haben, dabei jedoch in erster Linie ihren je eigenen Vorteil sichern wollen, geht nicht zusammen. Es ist eher unwahrscheinlich, dass wir gemeinsam ein

Haus bauen, wenn alle das Ziel haben, im obersten Stockwerk zu wohnen um die beste Aussicht zu genießen. Dort wo wir auf Kooperation angewiesen sind, muss der Wettbewerb um die knappen Ressourcen eingeschränkt werden, sonst kommt ein wünschbares Vorhaben allenfalls gar nicht erst zustande.

Für die weitere Diskussion ist es daher sinnvoll, dass wir zum einen zwischen *Gewinnorientierung* und *Gewinnmaximierung* unterscheiden und zum anderen beachten, wie ein allfälliger Gewinn verwendet wird. Im Modell einer auf Wettbewerb ausgerichteten Marktwirtschaft ist es für jeden Anbieter zwingend, einen möglichst großen Profit anzustreben (Erlös nach Abzug aller Kosten). Das Kapital wandert dorthin, wo die größte Rendite winkt: Es gilt dasjenige Unternehmen als erfolgreicher, welches den größeren Gewinn ausschüttet. Der Gewinn kann dann von den Anteilseignern wahlweise abgeschöpft werden oder es wird im Unternehmen belassen (reinvestiert) um weiter zu wachsen und die Marktposition zu stärken, also in der Absicht, mit dem eingesetzten Kapital über die Zeit einen noch *größeren* Gewinn zu erwirtschaften. Wer von diesen fundamentalen Prinzipien abweicht, so die Annahme, wird unter Wettbewerbsbedingungen über kurz oder lang aus dem Markt gedrängt. Allerdings ist der Markt nie wirklich ganz „frei“. Dass es minimale Regeln, beispielsweise in Form von Gesetzen gibt, liegt nicht zuletzt auch im Eigeninteresse der am Wettbewerb teilnehmenden Akteure. Wie der Disput zwischen den wirtschaftsethischen Positionen zeigt, bestehen allenfalls unterschiedliche Vorstellungen darüber, welche Spielregeln gelten sollen und wie diese ausgehandelt werden können. *Dass* es Spielregeln braucht, scheint hingegen unbestritten. Innerhalb eines solchen Rahmens lässt der Konkurrenzkampf dann aber dem Unternehmen und seinen ManagerInnen keine andere Wahl als rücksichtslos und immer hart an der Grenze der Legalität zu operieren. Dass dabei ab und an Grenzen überschritten werden, kann man je nach Standpunkt als bedauerlicher Kollateralschaden oder als systemimmanentes Konstruktionsfehler bezeichnen. Wenig überzeugend wirken Stimmen, die zwar einen möglichst freien Markt wünschen, dabei aber gleichzeitig an die Selbstbeschränkung der Akteure appellieren.<sup>25</sup>

In gewissen Fällen setzt die Gemeinschaft dem Wettbewerb jedoch weitergehende Grenzen. Der Markt spielt dann nur eingeschränkt, die Kräfte von Angebot und Nachfrage können sich nicht mehr „frei“ bewegen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn Produktionskosten durch staatliche Regelungen wie Mindestlöhne oder

---

<sup>25</sup>Wie bei jedem Dogma müssen auch im Hinblick auf die freie Marktwirtschaft Reformvorschläge bezüglich ihrer Radikalität und Ernsthaftigkeit befragt werden. Geht es nur um Kosmetik zwecks Systemerhalt oder werden grundlegende Veränderungen angestrebt? Vgl. weiter unten Abschn. 3.2 zu Corporate Social Responsibility.

Umweltschutzaufgaben beeinflusst werden, Medikamentenpreise zum Vorteil der KonsumentInnen begrenzt werden oder wenn der Staat die einheimische Landwirtschaft mit Subventionen stützen will. Politisch meist ungewollt und oft auch gesetzlich verboten sind hingegen Preisabsprachen aufseiten der ProduzentInnen, etwa durch die Bildung von Kartellen. Im Bereich der sogenannten personenbezogenen Dienstleistungen im Sozialwesen, in der Gesundheitsversorgung und in der Bildung ist der Wettbewerb sogar sehr stark eingeschränkt. Grundsätzlich ist zwar immer die Schaffung einer Marktstruktur denkbar. In der Praxis sind aber etwa bei der Versorgung von Obdachlosen, bei der Rettung von Flüchtlingen aus dem Mittelmeer oder beim Schutz misshandelter Kinder weder zahlungskräftige Nachfrage noch investitionsfreudige Anbieter auszumachen. Dort wo Märkte nicht vorhanden sind (oder versagen), springt die Gemeinschaft ein, sei es durch staatliche Leistungen oder staatliche beauftragte private Träger. Weiterhin können auch in diesen Märkten gewinnmaximierende Unternehmen tätig sein, meist bieten sie Zusatzleistungen für eine kaufkräftige Kundschaft an etwa im Rahmen von privaten Spitälern oder Schulen. Eine neuere Entwicklung ist die politisch gewünschte Schaffung von Marktmechanismen im Rahmen des New Public Management. Solche „Als-ob-Märkte“ (Wöhrle 2016) und „künstliche Wettbewerbe“ (Binswanger 2010) können unterschiedliche Auswirkungen zur Folge haben (Tabatt-Hirschfeldt 2016). Im positiven Fall resultieren Effizienzsteigerungen, Innovation und Professionalisierung. Im negativen Fall kommt es zur Verschlechterung von Arbeitsbedingungen und Dienstleistungsqualität, weil aus den Erlösen ja auch noch eine Dividende bezahlt werden muss.

Trotz der Hinweise auf die problematischen Aspekte der Gewinn*maximierung* ist es selbstverständlich für jede Organisation sinnvoll, einen positiven Geschäftsabschluss anzustreben. Jede wirtschaftliche Tätigkeit hat schließlich zum Ziel, durch effizienten und effektiven Einsatz der verfügbaren und begrenzten Mittel einen Nutzen zu erbringen. Auch wer keine Renditeerwartungen von InvestorInnen befriedigen muss, wird zumindest die Vermeidung eines Verlustes anstreben. Ein Unternehmen kann jedoch auch noch andere Anliegen im Fokus haben. So steht beispielsweise bei Genossenschaften im Vordergrund, dass sie für ihre Mitglieder günstige Dienstleistungen erbringen, anstatt ihnen eine Gewinnbeteiligung auszusütten. Auch in zahlreichen privaten Unternehmen geht es nicht immer nur um die maximale Rendite. Viele UnternehmerInnen gewichten die langfristige Sicherung von Arbeitsplätzen höher als den kurzfristigen Gewinn. Andere setzen aus persönlicher Überzeugung einen Teil des Gewinns für gemeinnützige Zwecke ein.

Ebenso kann es für Nonprofit-Organisationen durchaus angemessen sein, Gewinn zu erzielen (Schellberg 2016). Damit ist gleichzeitig auch auf die Problematik der Negativdefinition verwiesen (Meyer und Simsa 2013): *Nonprofit* soll

nicht heißen, dass diese Organisationen keinen *Gewinn* anstreben und damit, wie fälschlicherweise oft suggeriert wird, nicht profitabel arbeiten würden. Nonprofit bedeutet in unserem Zusammenhang lediglich, dass Gewinn nicht zwingend das oberste oder alleinige Organisationsziel sein muss. Vor allem aber darf ein Überschuss nicht ausgeschüttet werden, sondern kann nur wieder für den Organisationszweck selbst verwendet werden. Erneut in den Fokus kommt damit die Frage der Moral: Ist es der Fluch der wettbewerbsbedingten Gewinnmaximierung, welcher einzelne Wirtschaftsakteure zu verwerflichen Handlungen treibt? Oder anders gefragt: Geraten EntscheidungsträgerInnen in Nonprofit-Organisationen weniger in Gefahr, moralisch fragwürdige Entscheidungen zu treffen, weil sie diesbezüglich weniger unter Druck stehen? Auch diese Fragen können nicht abschließend beantwortet werden. Den ManagerInnen im For-Profit-Sektor soll kein mangelhaftes Moralbewusstsein unterstellt werden, sie können sich in ihren Entscheiden jedoch auch nicht hinter den amoralischen Marktkräften verstecken. Ebenso wenig schützen der fehlende Wettbewerb oder der gemeinschaftsbildende Auftrag die Führungskräfte und Mitarbeitenden von Nonprofit-Organisationen vor moralischen Verfehlungen. Möglicherweise sind sie dadurch sogar zu besonderer Aufmerksamkeit in Fragen der Ethik angehalten.

---

## 2.5 Nonprofit, Sozialwirtschaft, Sozialmanagement

Der Oberbegriff Nonprofit bezeichnet also zunächst einmal im negativen Sinne die Gesamtheit all jener Unternehmen, die aufgrund ihres primären Auftrags keine Gewinnmaximierung anstreben beziehungsweise einen allfälligen Gewinn nicht an die Eigentümer ausschütten dürfen. Solche Unternehmen können zum öffentlichen Sektor gehören oder über eine private Trägerschaft verfügen. In der Regel werden vor allem letztere zu den Nonprofit-Organisationen (NPO) im engeren Sinne gezählt und in Abgrenzung zu Staat und Privatwirtschaft auch als *Dritter Sektor* der Wirtschaft bezeichnet.<sup>26</sup> Für die Zugehörigkeit zu diesem Teil

---

<sup>26</sup>Wegweisend für die Definitionen und Klassifikationen innerhalb des Sektors ist die International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO), welche auf der vergleichenden internationalen Forschung am Center for Civil Society Studies der Johns Hopkins University basiert ([www.ccss.jhu.edu](http://www.ccss.jhu.edu)). Für eine ausführliche Darstellung siehe Salamon und Anheier (1997), für eine Kurzübersicht vgl. Herzka (2013, S. 15–17).

der Wirtschaft müssen auch diese Organisationen minimale Strukturen aufweisen, in ihren unternehmerischen Entscheidungen über eine gewisse Autonomie verfügen sowie der Freiwilligkeit verpflichtet sein.<sup>27</sup> Allerdings sind auch Mischformen zu berücksichtigen, etwa private Organisationen, die mehrheitlich oder vollständig von staatlichen Stellen finanziert werden. Das Spektrum der Nonprofit-Organisationen ist groß und umfasst sowohl karitative und kulturelle Institutionen, Umweltorganisationen, Bildungs-, Sport- und Freizeiteinrichtungen, das Sozial- und das Gesundheitswesen, religiöse Organisationen, Gewerkschaften, Stiftungen, Verbände, Vereine, Klubs, Interessenorganisationen usw.

Es ist evident, dass das Verbot der Gewinnausschüttung oder positiv formuliert die Verfolgung von Sachzielen anstelle der Formalziele Umsatz und Gewinn im Kontext des Spannungsverhältnisses von Eigennutz und Gemeinwohl diese Organisationen in ihrer strategischen Ausrichtung und Struktur, aber auch hinsichtlich der Unternehmenskultur maßgeblich prägt. Stehen damit Nonprofit-Organisationen schon per Definition also immer schon auf der Seite des Guten wie der eingangs zitierte Banker vermutet? Die Frage spitzt sich zu, wenn man auf diejenigen Organisationen fokussiert, die auch als *Soziale Organisationen*<sup>28</sup> bezeichnet werden können. Es sind private, halbstaatliche und staatliche Betriebe, die in den Sektoren Soziales, Gesundheit und Bildung tätig sind. Sie lassen sich auch als die *Sozialwirtschaft* bezeichnen, derjenige Teil der Wirtschaft, der „Aufgaben der Unterstützung, Fürsorge und Betreuung, der Integration und Teilhabe“ erfüllt (Wendt 2013, S. 20). Dass sich damit auch spezifische Erwartungen an das Management solcher Organisationen verbinden, kann sowohl aus Sicht der Ökonomie wie auch aus Sicht der Ethik vertreten werden. Es ist mithin gar ein Anspruch, dass eine spezifische Managementlehre und Managementpraxis entwickelt werden, die auch die Art und Weise des Wirtschaftens in anderen Sektoren

---

<sup>27</sup>Die Freiwilligkeit bezieht sich hier zum einen auf die Mitgliedschaft, beispielsweise beim Beitritt zu einem Verein. Kennzeichnend für viele Nonprofit-Organisationen ist zum anderen Freiwilligkeit im Sinne des Ehrenamts in der strategischen Führung (z. B. Vereinsvorstand, Stiftungsrat). Mit der Begründung, dass sich dafür kaum mehr qualifizierte Personen finden lassen, wird in der Schweiz gelegentlich diskutiert, ob solche Ämter monetär entschädigt werden sollen. Aus Sicht des Autors ist dies zumindest für spendenfinanzierte Organisationen aus prinzipiellen Gründen abzulehnen. Die Organisationen würden mit der Zeit ihren grundlegenden Charakter und damit auch ihre Existenzberechtigung verlieren.

<sup>28</sup>Zum Begriff „Soziale Organisation“ siehe Herzka (2013), in Anlehnung an Fröse (2005).

beeinflussen könnten.<sup>29</sup> Gleichwohl bestehen in Theorie und Praxis sehr unterschiedliche Ansichten darüber, wie stark sich Führung und Management in Sozialen Organisationen von Führung und Management in anderen Nonprofit- oder in For-Profit Unternehmen unterscheiden.<sup>30</sup>

Das als *Sozialmanagement* oder auch als *Management in Sozialen Organisationen* bezeichnete Feld entwickelt sich im deutschsprachigen Raum seit nunmehr über 25 Jahren.<sup>31</sup> In dieser Zeit ist eine große Zahl an spezifischen Studiengängen entstanden<sup>32</sup>, die Produktion von Publikationen hat zugenommen und es ist eine verstärkte Forschungstätigkeit sowie die Bildung internationaler und nationaler wissenschaftlicher Vereinigungen<sup>33</sup> auszumachen. Trotz der vielfältigen und langjährigen theoretischen und praxisorientierten Diskurse kann jedoch noch nicht von einer konsolidierten Disziplin gesprochen werden. Vielleicht ist das aber auch unvermeidbar, treffen doch in neuer Konstellation verschiedenste Perspektiven aufeinander: Die Soziale Arbeit, aber auch das Bildungs- und Gesundheitswesen treten in ökonomischen (volks- und betriebswirtschaftlichen) Fragen weiterhin eher defensiv auf. Sie übernehmen teilweise gar eine Defizitorientierung, welche das Nonprofit-Management aus betriebswirtschaftlicher Sicht lange geprägt hat. Entsprechend fließen die reichhaltigen spezifischen Erfahrungen dieser komplexen und „multiplen“ Organisationen (vgl. Anheier 2000) nur in geringem Maße in die Wirtschaftswissenschaften ein. Zu solchen spezifischen Erfahrungen gehört auch, dass die Konfrontation mit anspruchsvollen ethischen Fragestellungen in der Facharbeit dieser Handlungsfelder zum Alltagsgeschäft

---

<sup>29</sup>Im Sinn eines „sozialeren“ Wirtschaftens (Wöhrle 2013). Unabhängig von den Theorieentwicklungen im Sozialmanagement finden auch Neu- und Weiterentwicklungen innerhalb und am Rande der traditionellen Betriebswirtschaft statt, die ein solches Ziel explizit verfolgen. Darauf wird im Schlusskapitel eingegangen.

<sup>30</sup>Auch die entsprechenden Führungskräfte selbst vertreten diesbezüglich sehr unterschiedliche Ansichten, wie beispielsweise die Befragung von Dressler und Toppe (2011) zeigt.

<sup>31</sup>Siehe dazu den aktuellen Band von Wöhrle et al. (2017), die verschiedenen Perspektiven im Band von Grunwald (2009) sowie die ordnenden Beiträge von Wöhrle (2011, 2013). Das Feld lebt nicht zuletzt von Spannungsverhältnissen, die seit Anfang der 1990er Jahre erhalten geblieben sind, vgl. Grunwald und Otto (2008) sowie die empirische Arbeit von Amstutz (2014).

<sup>32</sup>Boessenecker und Markert (2011).

<sup>33</sup>Hochschulen und wissenschaftliche Kommissionen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz sind in der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialwirtschaft/Sozialmanagement zusammengeschlossen, welche u. a. alle zwei Jahre einen internationalen Kongress durchführt. Für die letzten Kongresspublikationen siehe Wüthrich et al. (2015) sowie Griltsch et al. (2017).

gehört, ja gleichsam konstituierend ist für das Professionsverständnis. Ethikkompetenz ist Teil der professionellen Grundausstattung einer medizinischen Fachperson, einer Lehrerin, eines Sozialarbeiters. Es darf daher angenommen werden, dass die Organisationen und ihre Führungskräfte für die ethische Herausforderungen im Management einerseits vergleichsweise gut gerüstet sind, andererseits aber auch hohen Selbst- und Fremderwartungen genügen müssen. Darauf wird in den folgenden Kapiteln verschiedentlich zurückzukommen sein.

Gute Führung

Ethische Herausforderungen im Nonprofit-Management

Herzka, M.

2017, VIII, 162 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-17093-6