

Homo cooperativus

Wieso Genossenschaften nicht nur eine besondere Wirtschaftsform sind – sondern auch eine besonders zukunftsfähige

TEXT Viktoria Schäfer ILLUSTRATION Francesco Ciccolella

Genossenschaften werden oft, und zu Recht, als Vorbilder angesehen, die die Untrennbarkeit von Wirtschaft und Moral eindrucksvoll vorleben. Schon die ersten genossenschaftsnahen Gründungen, eine von Hermann Schulze-Delitzsch initiierte Kranken- und Sterbekasse und der von Friedrich Wilhelm Raiffeisen gegründete Brotverein, richteten sich an den direkten Bedürfnissen ihrer Mitmenschen aus. Auch in der Folge hat das konsequente Umsetzen eines kooperativen Wirtschaftens in Genossenschaften, die auf ganz bestimmten Werten und Prinzipien basieren, unzähligen Menschen zu einem besseren Leben in materieller und sittlicher Hinsicht verholfen – und das nicht nur in Deutschland, sondern auch international. Gerade heute erregt die genossenschaftliche Idee wieder verstärkte Aufmerksamkeit. Angesichts zahlreicher Skandale und Korruptionen in der Wirtschaft sowie politischer und kultureller Unsicherheit sehnen sich viele nach dem Substanziellen, nach Verlässlichkeit und Authentizität. Hier scheinen Genossenschaften in besonderer Weise geeignet, Abhilfe zu schaffen.

Diesem fundamentalen Lob steht eine ebenso fundamentale Kritik gegenüber. Der genossenschaftlichen Idee wird insbesondere vorgeworfen, im besten Fall Sozialromantik zu sein – Wertorientierung im wirtschaftlichen Kontext sei generell unerwünscht. Der Ökonomie-Nobelpreisträger Milton Friedman hat diese Sichtweise wirkungsvoll zum Ausdruck gebracht, als er erklärte, es sei die (einzige) soziale Verantwortung von Managern, die Gewinne des Unternehmens zu steigern. Unternehmen, die sich darüber hinausgehenden sozialen Zielen verpflichtet fühlten, predigten Sozialismus in Reinkultur. Genossenschaften, die gerade in der Frühphase dem Sozialismus oft durchaus nahestanden, werden auch heute noch häufig mit sozialistischen Idealen assoziiert. Allein die Begriffe „Genosse“ oder „Genossenschaft“ deuten schon eine vermeintliche Verwandtschaft an.

Im Angesicht dieser Ambivalenz im Umgang mit der Genossenschaftsidee scheint eine systematisch-analytische Reflexion der genossenschaftlichen Idee erforderlich. Sie wäre in der Lage, die



Theoretische Annahmen – auch falsche – können in den Naturwissenschaften die Sachverhalte der realen Welt nicht beeinflussen. In den Sozialwissenschaften schon

Fokus der Betrachtung steht der egoistisch handelnde und rational entscheidende Akteur, der strikt auf seinen eigenen Vorteil bedacht ist und seinen individuellen Nutzen maximiert. Insbesondere unter – wie sich jedoch durch Analyse der Primärquellen zeigen lässt, grob falscher – Berufung auf Adam Smith argumentieren Ökonom*innen, es sei nicht nur legitim, sondern sogar förderlich, wenn Akteur*innen rein egoistisch handelten. Dies optimiere nicht nur ihren eigenen Vorteil, sondern zugleich den Wohlstand aller.

Welch fundamentale Rolle der Homo oeconomicus für die moderne Ökonomie spielt, wird gerade dann deutlich, wenn man sich die historische Entwicklung der Ökonomietheorie vor Augen führt. Zunächst wurde zu Adam Smiths Zeiten die Ökonomie noch als Bestandteil der Moralphilosophie und nicht als eigenständige Wissenschaftsdisziplin angesehen – Moral und Wirtschaft waren untrennbar miteinander verknüpft. Jedoch wurden viele Ökonomen im frühen 19. Jahrhundert durch die bahnbrechenden wissenschaftlichen Erfolge in der Physik, speziell in der Mechanik, inspiriert. Angetrieben durch das Ziel, die Ökonomie genauso wissenschaftlich aufzustellen wie die Naturwissenschaften, waren sie nun bestrebt, grundlegende Theorien der Mechanik zusammen mit ihrer charakteristischen Terminologie für die Ökonomie nutzbar zu machen.

Der Wunsch, auch in der Ökonomie universelle Gesetzmäßigkeiten ausfindig zu machen, machte es allerdings nötig, von jenen menschlichen Eigenschaften zu abstrahieren, die keiner Gesetzmäßigkeit folgen, nämlich Absichtlichkeit und Freiheit. Durch diese Bereinigung, so die Logik, kann angenommen werden, dass sich Menschen – genau wie Atome – in vorbestimmten Bahnen bewegen, mathematischen Regeln folgen und Gleichgewichtszustände hervorbringen. Da Moral untrennbar mit Absichtlichkeit verknüpft ist, machte es die Einführung der wissenschaftlichen Methode auch erforderlich, von ethischen Fragestellungen in der Ökonomie zu abstrahieren: Sie werden in der ökonomischen Standardtheorie negativ als Störfaktor innerhalb eines deterministischen Modells bewertet und nicht positiv als Raum für verantwortungsvolles Unternehmertum. Damit wird allerdings keineswegs die angestrebte Objektivität und Werteneutralität erreicht, sondern Wertevorstellungen halten durch die Hintertür wieder Einzug.

Gerade für diesen Schritt der Abstraktion, durch den die Natur des Menschen von einem komplexen in ein kompliziertes System heruntergestuft und der Eindimensionalität zugeführt wird, wird die Neoklassik häufig kritisiert. Insbesondere wird ihr vorgeworfen, sich zu stark von der Realität der Menschen entfernt und sich mit ihren Modellen zu einer reinen Formalwissenschaft



Bedeutung und das Potenzial der Genossenschaftsidee gerade mit Bezug zur Gegenwart herauszuarbeiten. Genau darin liegt das Ziel dieses Beitrags. Als Ausgangsbasis dieser Analyse ist zunächst eine Betrachtung des vorherrschenden Wirtschaftsparadigmas besonders gut geeignet, um durch Abgrenzung den Kern der genossenschaftlichen Idee zu identifizieren und damit ihre Besonderheiten und ihre Aktualität aufzuzeigen.

Neoklassik als vorherrschendes Paradigma der Ökonomietheorie

Die Neoklassik gehört zum Standardrepertoire in der ökonomischen Lehre und wird oft als Maßstab herangezogen und von vielen Autoren als „ökonomische Mainstream-Theorie“ bezeichnet. Wie Modelle generell bilden auch die Modelle der Neoklassik nicht die reale Welt ab, sondern richten ihren Blick nur auf Ausschnitte der Realität, um Komplexität zu reduzieren. Um dies zu erreichen, wird in den Modellen auf vereinfachende Annahmen zurückgegriffen.

Im Fall der Neoklassik wird in diesem Zuge typischerweise der Homo oeconomicus als vereinheitlichtes Abbild der menschlichen Natur unterstellt – eine Idee, die bis zum antiken griechischen Philosophen Xenophon zurückgeführt werden kann. Im

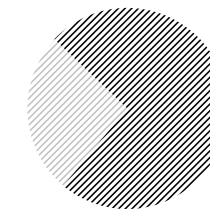
POSITIVE EINSTELLUNG ZU GENOSSENSCHAFTEN



64 %
SIND DER MEINUNG,
GENOSSENSCHAFTEN
MACHEN
DIE WELT GERECHTER



66 %
FINDEN DIE
GENOSSENSCHAFTSIDEEN
PERSÖNLICH
ANSPRECHEND



74 %
HALTEN
GENOSSENSCHAFTEN
FÜR ZEITGEMÄSS

Eine große Mehrheit der Deutschen steht den genossenschaftlichen Werten positiv gegenüber. Und das nicht aus Nostalgie: Gemäß einer repräsentativen Umfrage im Auftrag der Raiffeisen-Gesellschaft halten drei Viertel der Bundesbürger Genossenschaften für zeitgemäß

entwickelt zu haben. Der Ruf nach alternativen Denkansätzen ist daher durchaus nachvollziehbar, und es gibt bereits einige Initiativen, die die Ursache dafür, dass große Probleme unserer Zeit ungelöst bleiben, in der ökonomischen Theorie sehen. Sie sprechen sich für eine Neuausrichtung der akademischen Volkswirtschaftslehre aus. In Deutschland ist als ein Beispiel das Netzwerk Plurale Ökonomik zu nennen.

Wechselwirkungen zwischen Theorie und Praxis

Die eigentliche Gefahr liegt nun weniger darin, dass in der Ökonomietheorie mit unzulänglichen Modellen gearbeitet wird, sondern dass dieses theoretische Konzept auch Einzug in die Managementpraxis hält – wodurch wiederum menschliches Handeln beeinflusst und geformt wird.

Hier zeigt sich der grundlegende Unterschied zwischen den Gesetzen der Mechanik und den Theorien der Wirtschaftswissenschaften: Während theoretische Annahmen – auch falsche – in den Naturwissenschaften die tatsächlichen Sachverhalte der realen Welt nicht beeinflussen können, gibt es im Gegensatz dazu in den Sozialwissenschaften eine Wechselwirkung zwischen Theorie und Praxis. So spielt es in der Physik für die tatsächliche Drehung der Erde um die Sonne keine Rolle, ob jemand glaubt, dass die Sonne sich um die Erde drehe. Ganz anders verhält es sich in den Wirtschaftswissenschaften. Hier haben Annahmen über die menschliche Natur und ökonomische Modelle Einfluss auf das Verhalten von Menschen, die im Glauben an bestimmte Theorien handeln und damit die Realität in Übereinstimmung mit den Theorien schaffen.

Ein prominentes Beispiel für diesen Sachverhalt ist die Prinzipal-Agenten-Theorie, die sowohl in der Managementlehre als auch

in der Praxis weite Verbreitung gefunden hat. Unter Rückgriff auf die Annahmen, die in der Idee des Homo oeconomicus zusammengefasst werden, trifft diese Theorie Aussagen darüber, wie in Unternehmen beispielsweise Kontrollmechanismen für Mitarbeiter aufgebaut werden sollten. Dabei wird unterstellt, dass ein Agent (zum Beispiel eine Managerin) seinen Entscheidungsspielraum negativ nutzt, um einen Prinzipal (zum Beispiel den Eigentümer des Unternehmens) zu hintergehen. Dementsprechend ist vorgesehen, den Agenten bei Fehlverhalten zu bestrafen beziehungsweise ihn durch Anreize dazu zu bewegen, sich in Übereinstimmung mit den Vorgaben der Vorgesetzten zu verhalten. Damit wird ihm die Fähigkeit abgesprochen, sich aus freien Stücken und intrinsisch motiviert zur Kooperation zu entschließen.

Wie zahlreiche Studien gezeigt haben, wird mit der Anwendung dieser Prinzipal-Agenten-Theorie allerdings gerade jenes Verhalten des Agenten hervorgebracht und gefördert, welches die Theorie zu unterbinden versucht. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist die Vergütung von Führungskräften mit Aktienoptionen. Ziel der Aktienoptionen ist es, einen Anreiz zu schaffen, durch den die Managerin (Agent) das Unternehmen im Sinne der Aktionär*innen (Prinzipale) führt, deren höchstes Ziel in einem steigenden Aktienkurs (Profitmaximierung) besteht. Durch die Aktienoptionen wird der Managerin die Möglichkeit gegeben, auch persönlich von steigenden Kursen zu profitieren. Dahinter steht der Glaube, dass die Managerin, motiviert durch die Aktienoption, alles unternimmt, um die Profite des Unternehmens zu maximieren, und dass sie dies unterlassen würde, wenn sie keinen Anreiz dazu erhalten würde. Allerdings haben zahlreiche Fälle in der Vergangenheit gezeigt, dass Manager*innen gerade erst durch den Anreiz verleitet sind, das eigentliche Ziel (nämlich das Unternehmen nachhaltig zu führen) aus dem Blick zu verlieren, und stattdessen nach Strategien suchen, wie

sie (kurzfristig) den Aktienkurs steigern können, um auf diese Weise eine höhere Vergütung zu erhalten.

Theorien können also gerade in der Ökonomie einen großen Einfluss auf die Unternehmenspraxis haben, weil Menschen ihr Handeln bewusst oder unbewusst an den Vorgaben der Theorie ausrichten. Deren Annahmen sind so tief und flächendeckend in der Managementpraxis verwurzelt, dass die Theorien oft gar nicht mehr als solche wahrgenommen werden.

Genau die Verhaltensweisen, die dem Homo oeconomicus entsprechen, wurden wissenschaftlich legitimiert und somit praktisch gefördert. Andere, positiv ausgerichtete und die menschliche Freiheit und Verantwortlichkeit betonende Ansätze wurden in den Hintergrund gerückt. Es wird erkennbar, dass sich Modellannahmen wie eine sich selbst erfüllende Prophezeiung in der Managementpraxis wiederfinden können.

Tugendethik als Ausgangsbasis wertorientierter Managementansätze

Die Überlegungen bis hierher legen nahe, dass es Möglichkeiten gibt, das vorherrschende Paradigma der Ökonomie sinnvoll zu ergänzen. Hierbei geht es darum, Moral und Ökonomie wieder als von jeher untrennbar miteinander verknüpft zu begreifen und nicht als sich gegenseitig ausschließend. Es geht darum, die Komplexität menschlicher Realität adäquat abzubilden und dem Menschen nicht ausschließlich egoistische Motive zu unterstellen. Stattdessen sollen die oft vielfältigen persönlichen Werte von Menschen in einer realistischen Beschreibung Berücksichtigung finden.

In der Theoriebildung sind hierzu bereits einige aktuelle Ansätze erkennbar, die weiter- beziehungsweise neu entwickelt werden. Zudem lenken empirische Studien, die die Modellannahmen des Homo oeconomicus stark infrage stellen, die Aufmerksamkeit gerade auf jene Facetten der menschlichen Natur, die in den Standardtheorien unberücksichtigt bleiben.

Dabei ist es durchaus möglich, auf bereits bestehenden Theorien aufzubauen, denn wie eingangs erwähnt, ist die heute so typische Trennung von Moral und Ökonomie ein vergleichsweise junges Phänomen. Besonders eindrucksvoll ist dabei festzustellen, dass nach etwa 200-jähriger Dominanz der Aufklärungsethiken bekannter Vertreter wie Kant, Bentham und Mill gerade tugendethische Ansätze, die im Zuge der Aufklärung völlig in den Hintergrund traten, wieder herangezogen werden. Schon Aristoteles hat sich in seiner *Nikomachischen Ethik* mit dem gelingenden Leben (*eudaimonia*) und den Tu-

genden, die der Mensch dazu ausbilden sollte, beschäftigt. Dieser tugendethische Strang war die vorherrschende theoretische Grundlage bis zur Aufklärung. Im Mittelalter findet er sich beispielsweise als Grundlage der christlichen Theologie bei Thomas von Aquin. Erst mit dem Aufkommen der Aufklärung wurde er abgelöst.

Allerdings erlebt er seit einiger Zeit eine Neuinszenierung. Als Elizabeth Anscombe 1958 in ihrem berühmten Aufsatz *Modern Moral Philosophy* auf nur 16 Seiten die logischen Schwächen der Aufklärungsethiken schonungslos aufzeigte, verhalf sie zeitgenössischer Forschung im Bereich Tugendethik zu einem neuen Aufschwung. Dieser Aufschwung findet sich heute auch in einigen Ökonomietheorien wieder und bietet die Möglichkeit, die inhärente Verknüpfung von Moral und Ökonomie zu fundieren. Die hohe Aktualität dieses Ansatzes wird besonders deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass er in der Lage ist, neue Erkenntnisse benachbarter Disziplinen wie beispielsweise der Psychologie (*positive psychology*) zu integrieren. Hierbei liegt der Fokus nicht primär auf dem Behandeln von psychologischen Krankheitsbildern, sondern auf der Stärkung positiver Charaktereigenschaften, die ein gelingendes Leben unterstützen. Auf Basis empirischer Untersuchungen identifizieren Christopher Peterson und Martin Seligman Charakterstärken, die sich direkt in die sieben Primärtugenden überführen lassen, die schon bei Aristoteles das Fundament bilden.

Aktualität und Relevanz der genossenschaftlichen Idee

In der Unternehmenspraxis lässt sich der Trend zu wertorientierten Geschäftsmodellen ebenfalls erkennen. Beispielsweise sind Social Entrepreneurship und Sharing Economy häufig diskutiert, weil sie zumindest in Teilen darauf ausgerichtet sind, auch in der Praxis die Verknüpfung von Moral und Ökonomie zur Geltung zu bringen. Gerade in diesem Kontext zeigt sich nun die Bedeutung und Aktualität der genossenschaftlichen Idee. Im Gegensatz zu vielen Geschäftsmodellen, die sich ganz im Sinne der vorherrschenden Ökonomietheorien aufgestellt und ihren Unternehmenszweck auf Profitmaximierung ausgerichtet haben, ist die genossenschaftliche Idee in der Lage, genau die Grenzen zu überwinden, für die die Mainstream-Ökonomie häufig kritisiert wird. Sie greift als Fundierung ihrer Idee der Kooperation nicht auf das Modell des Homo oeconomicus zurück, sondern nutzt eine weitaus realistischere Beschreibung der menschlichen Natur: den Homo cooperativus. Im Gegen-

Anders als der Homo oeconomicus strebt der Homo cooperativus nicht als oberstes Ziel Profitmaximierung an, sondern verfolgt ein gelingendes Leben im Sinne eines Strebens nach Glück

satz zum Homo oeconomicus wird der Homo cooperativus nicht nur eindimensional von egoistischen Motiven geleitet, in ihm vereinen sich auch ganz im Sinne der Tugendethik sowohl egoistische als auch soziale und unsoziale Leidenschaften, die er durch die Ausprägung von Tugenden in Einklang bringt. Damit entspricht seine Natur nicht mehr nur einem komplizierten System, sondern einem komplexen.

Neben dem der genossenschaftlichen Idee zugrunde liegenden Menschenbild des Homo cooperativus unterscheidet sich auch seine Erfolgsvorstellung von der des Homo oeconomicus. Der Homo cooperativus strebt nicht als oberstes Ziel Profitmaximierung an, sondern verfolgt ein gelingendes Leben (*eudaimonia*) im Sinne eines Strebens nach Glück, das unterschiedliche Ziele integriert. Dies spiegelt sich besonders deutlich im Prinzip der Mitgliederförderung wider, das sowohl für Friedrich Wilhelm Raiffeisen als auch für Hermann Schulze-Delitzsch von zentraler Bedeutung war. So schreibt Raiffeisen eindrucksvoll, dass Genossenschaftsbanken „keine Banken im gewöhnlichen Sinne des Wortes“ sind. Sie verfolgen ein höheres Ziel, nämlich, „die Verhältnisse der Mitglieder in sittlicher und materieller Beziehung zu verbessern“. Somit ist „das Geld nicht Zweck, sondern Mittel zum Zweck“.

Was hier in Bezug auf die tiefe Fundierung der genossenschaftlichen Idee in einem humanistischen Menschenbild nur illustrativ angerissen werden kann, lässt sich auf die übrigen Prinzipien von Raiffeisen und Schulze-Delitzsch übertragen. Für die Frage, wie relevant und aktuell die Genossenschaftsidee ist, ist aber die Erkenntnis noch viel wichtiger, dass sich damit das genos-

senschaftliche Geschäftsmodell, sofern es in der Praxis dann auch verstanden und gelebt wird, fundamental und positiv von solchen Geschäftsmodellen abhebt, die ihre Legitimation aus dem reduzierten Menschenbild des Homo oeconomicus beziehen. Damit leistet das genossenschaftliche Geschäftsmodell schon heute und aus 200-jähriger erprobter Tradition das, was an vielen anderen Schauplätzen noch in den Kinderschuhen steckt: die (Wieder-)Integration von Moral und Ökonomie.

Eine neue genossenschaftliche Vision

In Nebensätzen ist es in diesem Beitrag bereits angeklungen: Die genossenschaftliche Idee wird durch Praxis zum Leben erweckt. So simpel das klingt, so schwierig ist es – denn es bedeutet, zumindest gefühlt, gegen den Strom zu schwimmen. Allerdings mangelt es nicht an Herausforderungen, deren Lösung durch eine kooperative Geisteshaltung begünstigt wird. Hierin liegen zahlreiche Möglichkeiten, Genossenschaften durch gelebte Praxis in ein zeitgemäßes Gewand zu hüllen.

Dazu gehört der ernsthafte zwischenmenschliche Dialog. An ihm wird besonders deutlich, wie intuitiv die genossenschaftliche Idee aufgreift, was dem Menschen ohnehin entspricht. Es gibt bereits viele positive Beispiele, die anschaulich werden lassen, wie die genossenschaftliche Idee heute in der Praxis gelebt wird. Es ist wichtig, diese Beispiele sichtbar und erlebbar zu machen, damit sie als Inspiration dienen können. Es braucht daher besonders die Menschen, die sich aktiv als Botschafter der genossenschaftlichen Idee verstehen und in führender Rolle die praktische Umsetzung der Idee gestalten. Dazu ist es insbesondere nötig, nicht nur innerhalb der Genossenschaften verwurzelt zu sein, sondern den Austausch und die Anschlussfähigkeit auch außerhalb zu suchen und eine gemeinsame Sprache zu sprechen.



VIKTORIA SCHÄFER ist an der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) verantwortlich für genossenschaftliche Forschung und Doktorandin an der ADG Business School. Ihre Forschungsschwerpunkte sind die genossenschaftliche Idee und Adam Smiths Moralphilosophie.