



AKTIONSGEMEINSCHAFT  
SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT

**Wirtschaft  
denken!**

WELTETHOS-INSTITUT

8 Ideen für eine  
klügere Wirtschaft

A photograph of two men sitting on a concrete staircase. The man on the left is wearing a dark blue blazer over a white shirt and blue jeans. The man on the right is wearing a dark blue blazer over a light blue shirt and dark blue trousers, and is wearing glasses. They are both smiling and looking towards the camera. The background is a bright, modern interior with white walls and a staircase.

Prof. Dr. Claus Dierksmeier  
Direktor des Weltethos-Instituts  
an der Universität Tübingen

Prof. Dr. Nils Goldschmidt  
Vorsitzender des Vorstands  
Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft e.V.

**D**ie Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft und das Weltethos-Institut haben sich zusammengetan, um für ein neues Nachdenken über die Wirtschaft zu werben, bei dem die Verantwortung gegenüber Umwelt, Mitwelt und Nachwelt im Zentrum steht.

Die Wirtschaft hat sich in den letzten Jahren dramatisch gewandelt. Ihre Wissenschaft weit weniger. Das muss sich ändern. Das reale Wirtschaften und das Nachdenken über die Wirtschaft müssen wieder zueinanderkommen.

**Wir müssen: Wirtschaft denken!**

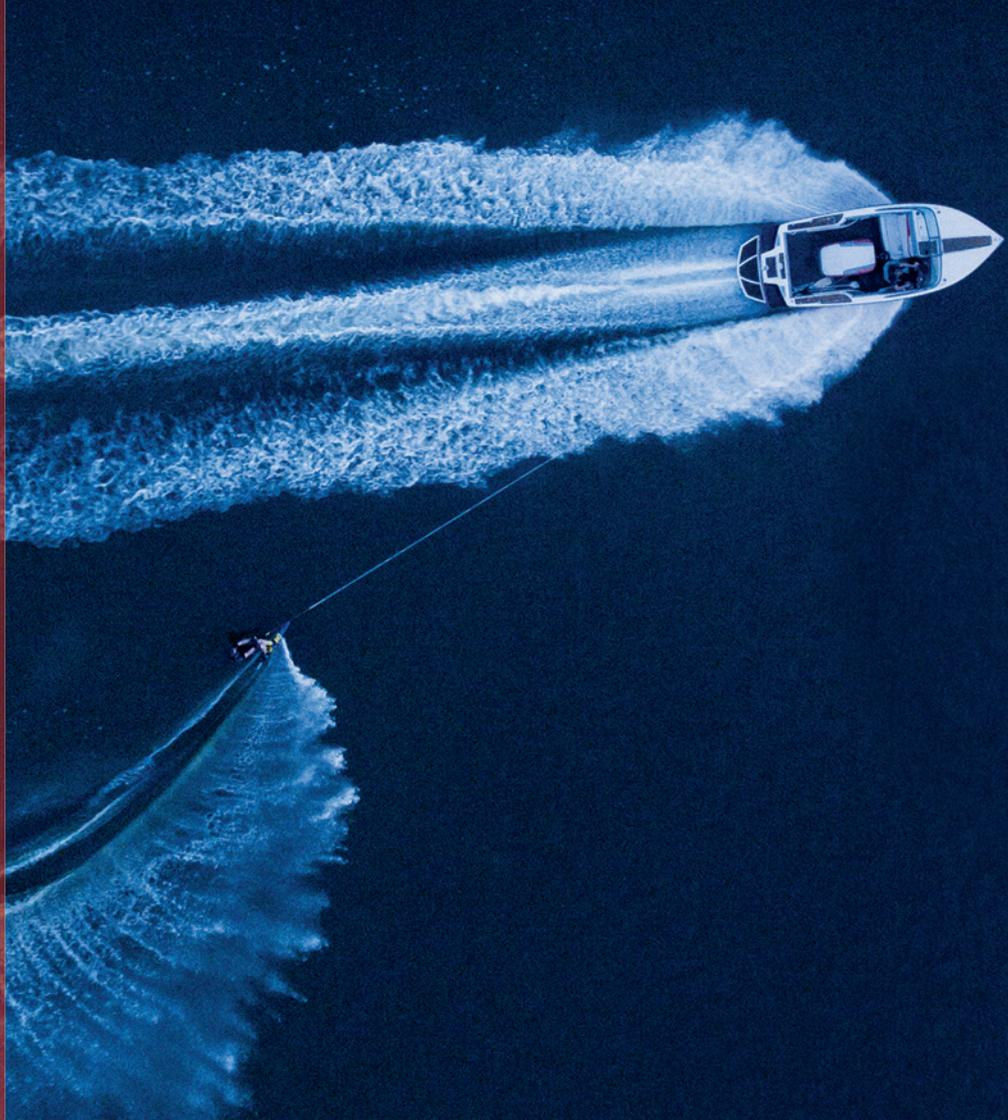


*Prof. Dr. Michael Albrecht*

# 1

„Außerhalb der gewohnten Fahrhinne navigieren“ – unternehmerisches Handeln bedeutet, die gewohnten Denkwege zu verlassen.

Neue Ideen umzusetzen bedeutet, dass sie möglich sind – auch wenn die wirtschaftswissenschaftlichen Theorien es uns nicht vermuten lassen.



# Außerhalb der gewohnten Fahrinne navigieren

**N**eue Geschäftsideen sind in unserer digitalen Welt immer schneller und mit weniger Kapitaleinsatz umsetzbar. Das führt zu einer Renaissance des Unternehmerbildes, wie es bereits der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter (1883-1950) beschrieben hat: Ein Unternehmer muss fähig sein, „außerhalb der gewohnten Fahrinne zu navigieren“. Während viele Unternehmer mittlerweile gern und erfolgreich gesellschaftliche

Verantwortung übernehmen, führen Themen wie ökologische und soziale Nachhaltigkeit im Studium der Ökonomik noch immer ein Randdasein. Die Modelle der Wirtschaftswissenschaft gehen häufig von Annahmen aus, die einem kreativen, vernetzten und vor allem ethischen Denken im Weg stehen. So verstellt die Theorie die Sicht auf die Praxis; sie sollte ihr aber dienen.

# Mehr sehen, besser verstehen

Um theoretisch zu erfassen, was uns die Praxis lehrt, brauchen wir eine Pluralität der Methoden – und müssen vor allem auch unsere nahezu rein formal ausgerichtete wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung an den Hochschulen überdenken. Wo Innovation und Wandel mit gewöhnlichen ökonomischen Modellen, Schemata und ökonometri-

schen Methoden nicht abzubilden sind, da müssen die Methoden sich der Innovation und dem Wandel anpassen. Denn zu behaupten, was wir mit unseren alten Linsen nicht sehen können, existiere nicht oder sei nicht relevant, ist kein Ausdruck von Wissenschaftlichkeit, sondern Weltflucht.

# 2

Durch welche wissenschaftlichen Linsen studieren wir die Ökonomie? Wenn wir dies nicht wissen, sind wir in der Gefahr, unsere Linsen – unsere Modelle, Annahmen, Theorien – mit der realen Wirtschaft zu verwechseln.

Wir müssen auf die Linsen bzw. die Methoden reflektieren, mit denen wir Ökonomik betreiben, um Denkfehler und einseitige Blickwinkel zu überwinden.



# 3

Ökonomen brauchen das Gespräch. Je mehr unterschiedliche, interkulturelle und interdisziplinäre Perspektiven die Ökonomik in sich aufnimmt, desto erhellender ist sie.

Auch nicht quantifizierbares Wissen kann von hoher ökonomischer Relevanz sein.

# Rechnen ist Silber, Reden ist Gold

**P**luralität bedeutet nicht nur ein Mehr an Methoden, sondern auch ein vollständigeres Bild von der wirtschaftlichen Wirklichkeit und damit stärkere gesellschaftliche Relevanz. Dazu gehört es in einer Zeit einschneidender weltwirtschaftlicher Veränderungen, zu konkreten Fragen der Wirtschaft wertend und mit guten Argumenten Stellung zu nehmen. Die Wirtschaftswissenschaft kann und sollte sachlich und überparteilich sein; dies erreicht sie aber nicht durch das vergebliche Bemühen um „Wertfreiheit“, sondern durch einen

gezielten Ausweis der Grundlagen, von denen her sie ökonomische Urteile fällt. Nur Prämissen, die auch sichtbar gemacht werden, sind öffentlich kritisier- und veränderbar. Ökonomen müssen daher verstehen, in welchen Kontexten sie sich bewegen. Folglich bedarf die Ökonomik einer Erweiterung auch in räumlicher Hinsicht: sie muss interkulturelle Unterschiede verstehen und bewältigen. Dazu muss sie geistes- und sozialwissenschaftlich sprachkompetent sowie normativ urteilsfähig werden.

# Weiter denken, erfolgreicher handeln

**V**erstehen macht findig. Wer weiter denkt und wer die realen Menschen und nicht nur den fiktionalen *homo oeconomicus* zur Kenntnis nimmt, sieht mehr. Anders als uns die Lehre vom Vorteilsmaximierer propagiert, handeln Menschen oft willkürlich, unverständlich, dem eigenen Interesse zuwider und somit ‚unterhalb‘ der Vorgaben instrumenteller Rationalität. Das haben Verhaltensökonominnen in den letzten Jahrzehnten herausgearbeitet. Gleichzeitig lassen sich Menschen aber auch ‚oberhalb‘ reiner Zweckrationalität durch Vernunft

und Werte leiten. Denn Mitmenschen werden sich weit eher zum Mitwirken gewinnen lassen, wenn man diese nicht lediglich als Vorteilsmaximierer ansieht, sondern auch ihre Tugenden in den Blick nimmt und zu Triebkräften unternehmerischen Handelns macht. Wirtschaftliches Handeln, das sich allein strategisch ausrichtet, wird langfristig nicht erfolgreich sein. Menschen begeistern sich für Projekte, die sie um ihrer selbst willen verfolgen: eben, weil sie mit ihren Idealen übereinstimmen.



Nicht nur das Handeln braucht Tugenden, auch das Denken.

Je komplexer die Welt wird, desto mehr braucht man eine Ökonomik der Achtsamkeit und Bescheidenheit, die nicht über Fallstricke stolpert, die sie selbst gespannt hat.

4





# 5

Wirtschaftliches Handeln braucht Vernetzung. Wo das praktische Wirtschaften immer mehr das Hirn und das Herz der Menschen in Anspruch nimmt, muss auch das Innenleben der Menschen – ihr Miteinander und Füreinander – immer stärker in den Fokus der Wirtschaftswissenschaft rücken.

# Weich ist das neue Hart!

Ohne Moral keine Motivation. Ohne Motivation keine Kreativität. Ohne Kreativität keine Innovation. Der Unternehmenserfolg hängt zusehends weniger an harten Produktionsfaktoren als vielmehr an ‚weichen‘ Größen wie dem Innenleben der Mitarbeiter und deren Fähigkeit, Wissen zu teilen, in Teams zu arbeiten und sich nach innen und außen zu vernetzen. Matrix-Strukturen von Organisationen müssen von den Mitarbeitern organisiert und gelebt werden und bewähren sich durch kooperative zwischenmenschliche Beziehungen.

Das zeigt: Der Idealismus von gestern ist der Realismus von heute, eben weil die Ideale der Menschen ihr wirtschaftliches Handeln inspirieren und weil ihre Zurücksetzung zur ‚inneren Kündigung‘ von Mitarbeitern führt, was sich immer weniger Firmen leisten können. Weil aber in der Ökonomie das Normative zum Faktischen gehört, sollte auch in der Ökonomie verstanden werden, dass wirtschaftlicher Wert mit menschlichen Werten im Einklang stehen muss.

# Ethik ist das neue Grün!

Die heutige Rolle von Ökologie als ökonomischer Erfolgsfaktor widerlegt die Kritiker der 1980er Jahre (gerade auch innerhalb der Wirtschaftswissenschaft), die darin nur Kosten, nie aber Nutzen für die Wirtschaft sahen. Die Entwicklung in der Industrie verlief damals in drei Schritten: von einer zunächst defensiven Attitüde („Geht uns nichts an!“) über eine reaktive Haltung („Nun gut, sofern sich's denn rechnet ...“) zu mittlerweile weitverbreiteten proaktiven Einstellungen („Wie können wir die Welt verbessern?“). Dasselbe kann für die Rolle der Ethik in der Wirtschaft gelten. Denn immer

mehr Kunden und Investoren sind bereit, ein Mangel an ethischem Verhalten abzustrafen und für moralisch exzellentes Wirtschaften zu zahlen. Zudem ermöglichen ethische Geschäftsmodelle neue Formen eines sozial wie ökologisch verträglichen Wachstums. Heute machen uns genau dies Firmen vor, die menschenrechtlich durch eine ‚blaue Lieferkette‘ oder ökologisch durch ‚blue economy‘ und ‚cradle to cradle‘-Wirkstoffketten die Grundsätze eines ‚humanistic management‘ umsetzen – und genau damit schwarze Zahlen schreiben. Ethik wird zum Prüfstein jeder neuen Geschäftsidee.

Die Ökonomik kann nicht beliebig lange im Widerspruch zur gesellschaftlichen Entwicklung stehen.

Wenn Menschen ökologische und moralische Faktoren in ihr wirtschaftliches Denken und Handeln aufnehmen, müssen diese auch Eingang in die Wirtschaftstheorie finden.

6



# 7

Nicht eine schrankenlos quantitative Freiheit, sondern nur eine sich vernünftig qualitativ selbst bindende Freiheit kann der Ausgangspunkt für eine nachhaltig erfolgreiche Wirtschaft sein – in der Unternehmenspraxis wie in der Wissenschaft.



# Selbstbindung befreit

**O**dysseus, der sich an den Mast seines Schiffes fesseln ließ, um dem Gesang der Sirenen lauschen zu können, ohne ihren Verlockungen zu verfallen, lehrt uns: Schutz und Steigerung von Freiheit gelingen – durch Selbstbindung. Wer sich als Unternehmer heute an bestimmte Werte bindet, befreit sich zur Innovation und wird eine erhöhte

Kreativität und Produktivität freisetzen. Statt einer Wirtschaftsethik von ‚compliance‘, ‚constraints‘ und ‚incentives‘, bedarf es einer freiwilligen Verantwortungsübernahme aus Überzeugung. Der Ethik in der Wirtschaft muss ein Ethos der Wirtschaftenden zugrunde liegen.

# Haltung braucht Halt

**A**ber: Eine individuelle wirtschaftsethische Haltung braucht Halt, sie muss flankiert werden von verlässlichen Rahmenbedingungen und Spielregeln – politisch wie gesellschaftlich. Ansonsten wird der Einzelne schnell überfordert oder ausgebeutet. Natürlich darf auf Dauer der Ehrliche nicht der Dumme sein. Und umgekehrt sollte einem ehrbaren Unternehmer auch seitens der Gesellschaft

ideelle und materielle Anerkennung zukommen. Nicht nur der Beitrag guter Gesetze, sondern auch der von Kultur, Tradition und Gemeinschaft muss erkannt und anerkannt werden. Schon darum ist Ökonomik immer auch Rechts-, Sozial- und Kulturwissenschaft, die normativer Leitlinien von Philosophie und Ethik bedarf.

# 8

Um eine eigene Haltung zu entwickeln, braucht man die Hilfestellung anderer Menschen. Hierzu gehören Werte und Tugenden, aber auch verlässliche und transparente politische Regeln.

Die Ökonomik muss lernen, die Sprache der gesellschaftlichen Werte und Regeln zu verstehen.



# Ziele und Arbeit der Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft

**D**ie Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft e.V. ist eine wissenschaftliche Einrichtung zur Förderung und Weiterentwicklung der Sozialen Marktwirtschaft.

Gegründet 1953 und in ihren Anfängen geprägt durch den liberalen Denker Alexander Rüstow, geht ihr Tun von dem Verständnis aus, dass die Wirtschaft als ein Baustein in einer umfassenden gesellschaftlichen Ordnung eingebettet ist. Es geht um eine Wirtschaft für den Menschen.

Unsere Aktionen sind: wissenschaftliche Tagungen und Projekte, öffentliche Vorträge und wirtschaftspolitische Beratung. Ein besonderer Schwerpunkt liegt in der ökonomischen Bildung. Um eine breite Akzeptanz der Sozialen Marktwirtschaft zu sichern, ist eine kompetente Vermittlung erforderlich.

**U**m das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft in einer dynamischen, vernetzten Welt lebendig und lebensnah in die Praxis umzusetzen, bedarf es vieler Impulse und unterschiedlicher Perspektiven.



Hierzu stoßen wir Kooperationen zwischen Wissenschaftlern an, veranstalten Gesprächsrunden, suchen den Dialog mit Entscheidungsträgern, ermöglichen einen intensiven Austausch in Arbeitskreisen und diskutieren mit Schülern und Studenten über die Soziale Marktwirtschaft.

**U**nterstützen auch Sie die Ziele und die Arbeit der Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft! Wir finanzieren unsere Aktivitäten ausschließlich über Mitgliedsbeiträge und Spenden.

# Ziele und Arbeit des Weltethos-Instituts

**D**as Weltethos-Institut an der Universität Tübingen fördert seit 2012 in Forschung, Lehre und Praxis weltbürgerlich verantwortliches Handeln in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik.

Als Teil des Projektes Weltethos geht es davon aus, dass Menschen über unterschiedliche religiöse, kulturelle und philosophische Traditionen hinweg gemeinsame Werte und Normen pflegen – eben ein Weltethos, zu dem beispielsweise die Goldene Regel der Gegenseitigkeit, das Prinzip der Menschlichkeit

und das Streben nach Wahrhaftigkeit, Gerechtigkeit, Partnerschaft und Friedfertigkeit gehören.

**A**ls Raum des interkulturellen Dialogs und der interdisziplinären Ideen arbeitet das Weltethos-Institut grundsätzlich heraus, wie Moral und Markt oder Gewissen und Gewinn zusammen hängen. An konkreten Beispielen demonstriert das Weltethos-Institut, welche weltethisch motivierten Initiativen und Innovationen es schon gibt, um klüger zu führen, besser zu wirtschaften oder ethisch zu



# WELTETHOS INSTITUT

investieren und so die Globalisierung sozial, ökologisch und moralisch verantwortlich zu gestalten. Dazu engagieren wir uns in Forschung und Lehre sowie durch Praxistransfer und Öffentlichkeitsarbeit.

Ermöglicht wird die Arbeit des Weltethos-Instituts durch die Karl Schlecht Gemeinnützige Stiftung (KSG). Für die Ausweitung unseres Tätigkeits- und Wirkungsfeldes sind wir auf finanzielle Zuwendungen angewiesen und bitten hierfür um Spenden.

AKTIONSGEMEINSCHAFT  
SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT



WELTETHOS-INSTITUT

Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft e.V. · Mohlstraße 26 · 72074 Tübingen · Telefon +49 (0) 7071 550600 · Fax +49 (0) 7071 550601  
mail@asm-ev.de · www.asm-ev.de · Vorsitzender des Vorstands: Prof. Dr. Nils Goldschmidt · Geschäftsführer: Dr. Julian Dörr und Ute Friederich

Weltethos-Institut Tübingen · Hintere Grabenstraße 26 · 72070 Tübingen · Telefon +49 (0) 7071 54940-30 · Fax +49 (0) 7071 54940-40  
sekretariat@weltethos-institut.org · www.weltethos-institut.org · Direktor: Prof. Dr. Claus Dierksmeier · Geschäftsführer: Dr. Bernd Villhauer

Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird in der Broschüre nicht ausdrücklich in geschlechtsspezifischen Personenbezeichnungen differenziert. Die gewählte männliche Form schließt eine adäquate weibliche Form gleichberechtigt ein.

Fotos Fotolia.com: Titel © kantver · Seite 4 © Jacob Lund · Seite 7 © kichigin19 · Seite 8 © Rawpixel Ltd. · Seite 11 © everythingpossible · Seite 12 © thanatphoto · Seite 15 © pkproject · Seite 16 © nikolaracic · Seite 19 © Viacheslav Iakobchuk (Personen) / Andrey Popov (Tablet) · Sonstige Fotos: Seite 2 © Katharina Pia Müller · Seite 21 © Sebastian Knoth