

## Das Wunder der Kooperation

Wir leben in einer Welt der Konkurrenz! Schon in frühem Alter lernen wir, uns miteinander zu vergleichen. Dazu kommt, dass wir schon ab dem ersten Schuljahr um die besten Zeugnisse konkurrieren, und das hält an, bis wir unseren Abschluss machen, ob nun durch eine Berufsausbildung oder durch einen akademischen Abschluss. Dann geht's weiter, wir konkurrieren mit unseren Zeugnissen um die besten Jobs, was sich auch auf unser Privatleben auswirkt, denn indirekt konkurrieren wir auch um die besten Partner. Je besser der Job, desto besser die Erfolgsaussichten. Psychologen haben übrigens konstatiert, dass Männer beim ersten Date in der Regel über ihre beruflichen Erfolge angeben. Wenn wir dann fündig geworden sind und uns in der Wirtschaft tummeln, konkurrieren wir mit unseren Mitarbeitern um die Gunst unserer Chefs – und mit anderen Unternehmen um die Kunden. Das ist schon ganz schön stressig, und da Männer ja im Konkurrenzkampf Spezialisten sind, ist ihre Lebenserwartung im Gegensatz zu Frauen auch geringer – Grund ist der, dass Männer laut Psychologen eben mehr Stress haben als Frauen. Mönche dagegen haben dieselbe Lebenserwartung, aber sie sind ja auch nicht im gleichen Hamsterrad. Die Konkurrenz ist aber nicht nur im Wirtschaftsleben das dominante System, auch im Bereich Bildung (Hochschulwesen, Publikation von „gerankten“ Fachartikeln entscheiden über die Reputation eines Forschers), Politik, Gesundheitswesen, usw. gilt das. Die Folge: Im Gesundheitswesen kommen zunehmend Effizienzüberlegungen zum Tragen, und das gilt auch für die Bildung: Die Studiengänge wurden durch den Bologna Prozess zunehmend verschult (was oft dazu führt, dass die, die am besten auswendig lernen können, auch die besten Noten bekommen), Professuren werden hauptsächlich nach Literaturverzeichnissen vergeben (Es gibt A,B,C,D usw. Journals), d.h. wer nicht genug A Publikationen hat, wird nicht mal mehr eingeladen. Die didaktischen Fähigkeiten spielen demnach nur eine untergeordnete Rolle.

Die Auswirkungen eines übersteigerten Konkurrenzdenkens spiegeln sich in den unterschiedlichsten Lebensbereichen wieder. Es reicht von einer zunehmenden sozialen Ungleichheit hin bis zu einem Wirtschaftsleben, das sogenannte negative externe Effekte nicht negativ sanktioniert. Wenn also Chemieunternehmen XY z.B. Luft oder sonstigen Abfall produziert und dieser Abfall einen negativen Einfluss auf Dritte hat, spricht man von so einem negativen externen Effekt. Auch im internationalen Kontext dominiert das Konkurrenzdenken. Der Klimawandel ist eine Folge davon. Die Corona Epidemie ist übrigens der gleichen Spiellogik unterworfen: Wenn man global kooperiert hätte, wäre die Epidemie längst nicht so

aus dem Ufer gelaufen mit Millionen von Toten und Virus Varianten, die die Chance hatten, sich durch unser mangelhaftes gemeinsames Handeln zu entwickeln. Nobelpreisträger wie Muhammad Yunus haben gefordert, die Impfpatente an die WHO zu übertragen, worauf hin die Impfstoffe dann von allen möglichen Staaten und Unternehmen hätten hergestellt werden können (Wirtz 2022). Staaten wie Deutschland waren aber dagegen, und die Folge ist, dass wir immer noch in vielen Staaten mit der Epidemie kämpfen, die längst ausgerottet sein könnte. Gerade in Entwicklungsländern können auch immer wieder Varianten entstehen, und hier zeigt sich, dass unser Handeln zu kurz gegriffen war. Hätten wir die Impfpatente an die WHO übertragen und wäre es zu einer richtigen globalen Kooperation gekommen, hätten die Varianten keine Chance – so aber schießen wir uns ins eigene Knie.

Beim Klimawandel werden übrigens die gleichen Schwächen unseres auf Konkurrenz ausgelegten Systems deutlich. Es gibt allerdings auch Hoffnung: Wir hatten schon mal ein Problem mit FCKW aus unseren alten Kühlschränken, und damals hat die Weltgemeinschaft es erfolgreich gelöst, mit einem Umweltregime, das Konkurrenz bestraft und Kooperation belohnt. Das Montreal Protokoll von 1989 ist das bisher erfolgreichste Umweltabkommen, und es demonstriert, wie man ein globales Problem trotz Widerstände erfolgreich in den Griff bekommen kann: Die Idee dabei ist, dass sich ein Club der Willigen von Staaten zusammen getan hat, dass dieser Club immer größer wurde und zugleich Sanktionen beschlossen wurden, um die Ziele des Clubs zu erreichen. Man muss also bei der Klimakrise nicht unbedingt sofort alle Staaten im Boot haben. Oft wird gefordert: Wir brauchen eine globale Lösung! Das stimmt zwar, ist aber bei knapp 200 Staaten in der Regel nicht hinzubekommen; und genau das haben auch die letzten Klimakonferenzen gezeigt. Was das Montreal Protokoll aber so eindrucksvoll zeigt, ist, dass ein langsam sich ausweitender Klimaclub eine Dynamik in sich trägt, die letztlich dazu führt, dass alle auf den dann fahrenden Zug aufspringen. Außerdem ist die Sanktionsmöglichkeit, die alle freiwillig erfüllen, und dann auch einhalten müssen, wenn es ökonomische Schmerzen erfordert, ein wesentliches Element. Das Montreal Protokoll ist also ein ideales Beispiel, um globale Probleme wie die Verteilung von Impfstoffen oder von CO2 Budgets anzugehen. Kurz gesagt, es ist ein beispielhafter Mechanismus, um von der Konkurrenz- in den Kooperationsmodus zu kommen!

Warum wir überhaupt in einer Welt der Konkurrenz und (noch nicht) in einer Welt der Kooperation leben, darüber kann man streiten. Es gibt aber einige historisch klar festzumachende Faktoren: Im Jahr 1776 hat Adam Smith sein Werk „Der Wohlstand der Nationen“ geschrieben, und er beschreibt darin die Ursprünge des Wirtschaftslebens, dass also zum Beispiel der Metzger sein Fleisch herstellt und der Bauer sein Getreide, und er kommt zu

dem Schluss: Wenn sich jeder von ihnen egoistisch verhält, in dem Sinne, dass alle ihren Kompetenzen entsprechend ihre Waren herstellen und miteinander Handel treiben, dass dann die „unsichtbare Hand“ dafür sorgt, dass sich für alle das optimale Ergebnis von alleine einstellt. Mit anderen Worten, der Kerngedanke des Liberalismus wurde geboren, und der lautete: Keine Restriktionen, der Markt reguliert sich selbst und so ist es auch am besten fürs Gemeinwohl. Der ganz natürliche Konkurrenzkampf führte also letzten Endes dazu, dass es am besten für uns alle läuft. Dass das nicht stimmt, sieht man an Problemen wie globaler Armut, der eben bereits erwähnten Epidemie und dem Klimawandel. Wir sind also einem Denkfehler unterlegen: Konkurrenzdenken und -Handeln hat uns in eine Sackgasse geführt, denn diese Probleme verschärfen sich zunehmend. Das Wirtschaftssystem, das wir erschaffen haben, belohnt aber nach wie vor Konkurrenz, und deshalb verhalten wir uns auch oft weiterhin so – wir werden also von einem System durch falsche Anreizsetzung ermutigt, uns egoistisch und nicht altruistisch zu verhalten. Das gilt auch für die Subsysteme wie Bildung und Gesundheit, Subsysteme insofern, als dass sie die Normen des Wirtschaftssystems übernommen haben. Interessanterweise ist dieses Konkurrenzdenken aber etwas, was den Menschen bzw. der wahren menschlichen Natur eher entgegensteht. Forscher wie Axel Ockenfels haben untersucht, wie Menschen sich in Entscheidungssituation verhalten, und er konstatiert: „Fairness-Kriterien dominieren Effizienzüberlegungen“ (Ockenfels 1999, S. 102). Auch Muhammad Yunus, der als Sozialunternehmer den Friedensnobelpreis erhielt, schreibt: „In der herkömmlichen Wirtschaftstheorie wurde ein eindimensionales menschliches Wesen geschaffen, das die Rolle des Unternehmensführers, des sogenannten Entrepreneurs spielen soll. Wir haben die unternehmerische Tätigkeit vom übrigen Leben, das heißt vom religiösen, emotionalen, politischen und sozialen Leben getrennt. Der Unternehmer hat nur eine einzige Mission: Die Gewinnmaximierung. [...] Doch die Wirklichkeit unterscheidet sich erheblich von der Theorie. Die Menschen sind keine eindimensionalen Wesen, sondern weisen eine Vielfalt von Dimensionen auf. Ihre Emotionen, Überzeugungen, Prioritäten und Verhaltensmuster sind am ehesten den Millionen Farbtönen vergleichbar, die aus den drei Primärfarben gemischt werden können“ (Yunus 2008, S. 22 f.). Der homo oeconomicus, der in den Wirtschaftswissenschaften aber oft als Modell des eigennutzorientierten, rationalen Akteurs zugrunde gelegt wird, existiert daher gar nicht; aber wir werden durch das Wirtschaftssystem, das wir erschaffen haben, in diese Richtung gedrängt – und an unseren Universitäten lernen wir, so zu denken und so zu handeln. Die Quintessenz des Ganzen: Wir haben ein System erschaffen, das auf Konkurrenzdenken beruht, das der menschlichen Natur, die sowohl egoistische als auch altruistische Seiten hat, nicht gerecht wird und das Resultate

wie Armut und Klimawandel zur Folge hat. Ergo müssen wir die grundlegenden Normen des Systems in Frage stellen, das System entsprechend anpassen und Anreize setzen, die Kooperation in breitem Stil belohnt.

Das System in Frage stellen: Nun, das ist zwar unter anderem durch die Forschung von Ockenfels und anderen passiert, aber interessanterweise wird Volkswirtschaftslehre immer noch in den alten Modellvorstellungen gelehrt. Wir müssten aber noch einen Schritt weitergehen. Als Soziologe ist mir schon vor längerer Zeit klar geworden: Das Notensystem, das wir in Schulen und Universitäten haben, ist ein Garant und ein entscheidender Faktor für die zunehmende soziale Ungleichheit. Wie sähe eine Welt ohne benotete Bildungsabschlüsse aus? Studierende hätten mehr Zeit, ihren wahren Interessen nachzugehen, müssten nicht so viel auswendig lernen, könnten mehr Kreativität entwickeln. Das Studium wäre kein Sprungbrett ins Berufsleben sondern Mittel zum Zweck: Es würden viel mehr Dinge aus Interesse gelernt, Studierende würden sich vielmehr schon während des Studiums in eine selbstgewählte Richtung entwickeln und Professoren wären mehr wie Coaches und nicht so sehr mit Notengebung beschäftigt. Wenn man nach einem Abschluss einfach nur bescheinigt bekäme, dass man die Kurse A,B und C belegt hat und ein bestimmtes Fach somit erfolgreich belegt hat, wäre das Vorstellungsgespräch viel ausschlaggebender. Ich habe an der Universität Wuppertal zum Thema „Social Business“ promoviert und gelehrt, und die Studierenden kamen in der Regel zum ersten Mal mit diesem Konzept in Berührung. Sie fanden es alle spannend und ich hatte immer das Gefühl, dass es ihnen viel mehr entsprach, als was sie sonst lernen mussten, um ein gutes Zeugnis zu bekommen. Das Konzept des sozialen Unternehmertums beruht im übrigen viel mehr als das bisherige Modell auf dem Modus der Kooperation: Während profitorientierte Unternehmer z.B. von einer Monopolstellung träumen und nach ihr streben, veröffentlichen Sozialunternehmer ihre Geschäftsmodelle viel eher, denn sie haben eine andere Ausrichtung: Als ausschließlich am gemeinwohlorientierte Unternehmer finden sie es erstrebenswert, wenn ihre Geschäftsidee von anderen kopiert wird (Leppert 2008).

Das System anpassen: Die Abschaffung des Notensystems in unseren Bildungseinrichtungen wäre ein sehr heilsamer Schritt, auch wenn er sehr radikal erscheint. Aber angesichts der Klimaerwärmung, die in den letzten zehn Sommern auch in Deutschland immer ersichtlicher wurde, brauchen wir radikale Schritte. Hätten wir mehr Universitäten und Schulen, die diesen mutigen Schritt gehen, hätten wir mehr kreatives Potential von unseren jungen Leuten, die ja auch gewillt sind, ihren Teil beizutragen. Im Wirtschaftsleben müssten darüber hinaus die richtigen Anreize gesetzt werden, um auf Gemeinwohl ausgerichtete Verhalten zu begünstigen. Damit schafft man eine zusätzliche Zielvorstellung für die Akteure: War bisher

die einzige Maxime die Profitorientierung, wäre eine zusätzliche Zielvorstellung die Gemeinwohlorientierung. Letzte teilen alle Akteure gemeinsam, es ist ein gemeinsames Ziel und das erhöht die Kooperationsbereitschaft. Im Übrigen zeigen die vielen Innovationen von Sozialunternehmern, dass gemeinwohlorientierte Unternehmer genauso kreativ sind wie Unternehmer, die von dem Leitspruch beseelt sind, dass nur Konkurrenzdenken zu großen Innovationen führt.

Für traditionelle Unternehmen gibt es die Möglichkeit, eine sogenannte Gemeinwohlbilanz zu erstellen. Die Idee dazu stammt von Christian Felber, der mit seinem Buch „Gemeinwohloökonomie“ dazu den Grundstein legte. Der Kern besteht darin, dass Unternehmer in einer solchen Bilanz feststellen können, wie nachhaltig sie sind und auch einen Punktwert errechnen lassen können. Durch die Erstellung einer Gemeinwohlbilanz, die oft durch Workshops begleitet wird, wird unternehmensintern ein Transformationsprozess hin zu mehr Nachhaltigkeit angestoßen. Unternehmen können sich dann in diese Richtung weiter entwickeln und möglicherweise im nächsten Jahr einen höheren Punktwert anstreben. Wenn es politisch gewollt wäre, Unternehmen zu fördern, die so eine Bilanz erstellen und an ihrem Punktwert arbeiten, könnte dies auch ein ökonomischer Anreiz sein für Unternehmen, sich auf so einen Prozess einzustellen: So wäre es beispielsweise möglich, Unternehmen, die einen Punktwert XY nach einer Gemeinwohlbilanzierung erreichen, einen erleichterten Zugang zum Kapitalmarkt zu verschaffen.

Wir haben ein Wirtschaftssystem erschaffen, das wirtschaftliches Handeln eher als Nullsummenspiel sieht, d.h. ich gewinne nur, wenn der andere (mein Konkurrent) verliert. Aber sogar die Spieltheorie und das berühmte Gefangenendilemma zeigt, dass es auf theoretischer Ebene bei Gemeinwohlproblemen nur eine Lösung gibt: Die Kooperation. Dies entspricht auch viel mehr der menschlichen Natur, als der homo oeconomicus, der wir gar nicht sind. Vielmehr sind globale Probleme oft Nichtnullsummen Spiele: Ich gewinne, wenn der andere gewinnt, und ich verliere, wenn der andere verliert. Wenn wir unser Wirtschaftssystem und unser Gesellschaftssystem mehr als Kooperationsprojekt statt als Wettkampf begreifen, gewinnen wir schließlich alle – und nur dann!

## Literatur:

Ockenfels, Axel, 1999: Fairness, Reziprozität, und Eigennutz: Ökonomische Theorie und experimentelle Evidenz. Tübingen: Mohr Siebeck.

Leppert, Thomas, 2008: Social Entrepreneurs in Deutschland – Ansätze und Besonderheiten einer spezifischen Definition. In Braun, Gerald und Martin Fench (Hg): Social Entrepreneurship – Unternehmerische Ideen für eine bessere Gesellschaft. Boddin: Kunstverlag GmbH.

Wirtz, Michael, 2022: Discussing social business – again: an interview with Professor Muhammad Yunus. International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation, Vol.6, No.2.

Yunus, Muhammad, 2008: Die Armut besiegen. München: Carl Hanser Verlag.

Dr. Michael Wirtz hat an der Universität Wuppertal zum Thema Social Business promoviert und arbeitet als Nachhaltigkeitsberater in Köln ([www.isbi.online](http://www.isbi.online)).