

Verborgene Mythen - wie rational ist die Marktwirtschaft?

Mythen: Worte, Bilder, Geschichten, die die Welt nicht mit den Mitteln des Verstandes erklären, sondern mit letztgültigen, nicht mehr zu begründenden Aussagen, die *Glauben* fordern, die die Welt verzaubern statt sie rational aufzuklären - solche Mythen also soll es in einer durchrationalisierten Wirtschaftsform wie der Marktwirtschaft geben? Schrieben nicht schon Karl Marx und Friedrich Engels - bewundernd! - über den Kapitalismus, in ihm würden alle "festen eingestroteten Verhältnisse mit ihrem Gefolge von altherwürdigen Vorstellungen und Anschauungen ... aufgelöst, ... alles Heilige wird entweiht, und die Menschen sind endlich gezwungen, ihre Lebensstellung, ihre gegenseitigen Beziehungen mit nüchternen Augen anzusehen"¹?

Warum lesen?

Sie lernen, welche Mythen es in der heutigen Marktwirtschaft gibt, was sie anrichten und wie die Unternehmen ihre erfolgreiche Zukunft ohne Mythen gestalten.

Unternehmensstrategie /
Gesellschaft

I. Mythen in der Marktwirtschaft?

In der Tat: mythologisches Denken auf der einen Seite und Leitideen wie Flexibilität, Veränderungsbereitschaft, Offenheit, selbständiges Denken auf der anderen Seite vertragen sich schlecht. Mythen sind statisch, sie sollen Identifikation, einen festen Halt im Chaos der Welt ermöglichen; sie bieten dem einzelnen Orientierung, aber immer um den Preis von Denkverboten und Abhängigkeit. Vor allem aber zeichnen Mythen ein *falsches* Bild der Wirklichkeit; sie geben

Sicherheit um den Preis einer verzerrten und verdrehten Sicht der Welt.

Daß Mythen dennoch Anhänger finden, daß sie oft eine erstaunliche Langlebigkeit beweisen, ja daß sie gelegentlich in ihrem mythologischen Charakter gar nicht erkannt werden, hängt unter anderem damit zusammen, daß Mythen oftmals auch einen rationalen Kern haben: sie verdichten menschliche *Erfahrungen* in der Welt. Mythen erscheinen oft als glaubhaft, weil sie "einleuchten", weil sie Erfahrungen, die ihre Anhänger in ihrem Leben machen, scheinbar erklären können. Deshalb können Mythen auch handlungsanleitend sein und in gewissen Grenzen Handlungserfolge ermöglichen. Manchmal werden Mythen als Mythen erst erkannt, wenn Menschen an diese Grenzen stoßen, wenn also offensichtlich wird, daß der Mythos vor einer neuen Situation versagt.

In einer solchen Situation befindet sich die Marktwirtschaft am Ausgang des 20. Jahrhunderts. Mit dem Zusammenbruch des osteuropäischen Sozialismus hat die Marktwirtschaft ihre Überlegenheit in einem Wettkampf der Systeme bewiesen, der die Geschichte dieses Jahrhunderts maßgeblich geprägt hat. Aber es ist wie oft in der Geschichte: Siege verändern auch die Sieger. Nachdem die Marktwirt-

schaft politisch alternativlos geworden ist, wird der Blick freier für ihre eigenen inneren Schwächen. Es wird heute klarer erkennbar, daß die Marktwirtschaft vor neuen Herausforderungen steht, die sich von denen der Epoche, in der sich die **Marktwirtschaft** durchgesetzt und expansiv entwickelt hat, grundlegend unterscheiden. Manche der Denkvorsetzungen, die die Expansion der Marktwirtschaft begleitet und angeregt haben, erweisen sich nun als - Mythen.

2. Verborgene Mythen

"Die Wirtschaftslehre geht davon aus, daß der wirtschaftende Mensch sich bei seinen Entscheidungen vernünftig (rational) verhält" - so ist in einem wirtschaftskundlichen Arbeitsbuch für Schüler zu lesen².

2.1. Der homo oeconomicus

"Rational" meint dabei das Handeln nach dem "ökonomischen-Prinzip", d.h. der "homo oeconomicus" setzt seine Mittel zielgerichtet so ein, daß er seine Zwecke mit möglichst geringem Aufwand erreicht.

Zwar legt jede Werbekampagne Zeugnis davon ab, daß dieser "homo oeconomicus" eine Abstraktion darstellt

und so in der Realität nicht anzutreffen ist. Nicht diese Abstraktion macht das Bild vom homo oeconomicus schon zum Mythos. Zum Mythos wird der homo oeconomicus, weil er, verbunden mit einem ganzen Spektrum von Assoziationen, zum nicht mehr befragbaren Leitbild für erfolgreiches wirtschaftliches Handeln geworden ist. So verbindet sich mit diesem Leitbild vielfach die Vorstellung, daß wirtschaftlichen Erfolg hat, wer

- sich als Wirtschaftssubjekt auf eine andere Weise verhält - eben als "homo oeconomicus" -, als er es in seinem sonstigen Leben zu tun pflegt;
- seine Ziele in Abgrenzung und Konkurrenz zu anderen Menschen und deren Zielen verfolgt;
- wer konsequent in Zweck-Mittel-Relationen denkt und einen gradlinigen, linearen Zusammenhang zwischen seinen Handlungen und den zu erreichenden Zielen herstellen kann.

Wie stark dieses Leitbild das Selbstverständnis und den Arbeitsalltag von Managern noch prägt, hat jüngst eine Analyse des Arbeitsalltags im Mittelmanagement gezeigt: "Alle Manager, die wir beobachtet haben, denken in Konkurrenz-kategorien. Trotz koope-

rativen Führungsstils gibt es (in den von uns untersuchten Unternehmen) auf der Ebene der Führungskräfte keine Konsenskultur... Manager denken kausal, instrumentell... Maßnahme x bringt Ergebnis y. ... Sie reagieren auf ungeplante Ereignisse, benutzen dabei aber schematische Lösungsmuster. ... Manager führen ihr Personal wie ein Kraftfahrzeug: Dieser Handgriff bewirkt dies, jenes Pedal das."³

Der rationale Kern dieses Mythos vom homo oeconomicus besteht darin, daß ein entsprechendes Handeln tatsächlich über lange Zeit erfolgversprechend war. Aber die Rahmenbedingungen haben sich in den fortgeschrittenen Industriegesellschaften verändert. Nun wird erkennbar, daß die Vorstellungen von wirtschaftlichem Handeln, die im Bild des homo oeconomicus eine gewissermaßen zeitlose Gültigkeit beanspruchten, in Wirklichkeit einer zu Ende gehenden Epoche zugehörig sind und für die Zukunft nicht oder nur sehr eingeschränkt taugen.

Zugespißt formuliert: wer Mitarbeiter nur als Arbeitskräfte wahrnimmt, wird ihr Engagement nur in Grenzen bekommen; wer nur in Konkurrenz-kategorien denkt, wird die Synergieeffekte der Teamarbeit und einer auf gegenseitigen Nutzen orientierten Geschäftspolitik verpassen; wer nur in linearen Kauselzusammenhängen

denkt, wird die "neue Unübersichtlichkeit"⁴ in komplexen sozialen Systemen nicht bewältigen können.

2.2 Die unsichtbare Hand

Es ist in unserem Zusammenhang bemerkenswert, daß der Begründer einer modernen, rationalen Wirtschaftstheorie, Adam Smith, bei der Erklärung der Wirkungen des Marktes zu einem mythologischen Bild griff: eine "unsichtbare Hand" Sorge in der Marktwirtschaft dafür, daß sich aus der Verfolgung des Eigennutzes der Marktteilnehmer das gemeinsame Wohl entwickle⁵.

Mythologisch ist hieran nicht die Abgrenzung gegen eine staatliche Lenkung, die im übrigen bei Adam Smith keineswegs bedeutete, daß der Staat sich völlig aus der Wirtschaft heraushalten sollte⁶. Mythologisch ist die auch heute bis in die Alltagssprache von Politikern und Managern verbreitete Vorstellung vom Markt als Subjekt - "der Markt" soll dies oder jenes leisten oder bewältigen, er soll für Leistungsfähigkeit und Effizienz, für Fortschritt und Wohlstand, für Entwicklung und Umweltschutz, für Freiheit und Gerechtigkeit sorgen.

In Wirklichkeit kann "der Markt" für gar nichts sorgen, denn "der Markt" ist

zwar eine Handlungsbedingung, aber er handelt nicht - gehandelt wird immer von Menschen, unter bestimmten Bedingungen, mit bestimmten Erfahrungen, in konkreten Situationen. "Der Markt" ist nach aller Erfahrung eine sinnvolle, ja notwendige, aber keineswegs hinreichende Handlungsbedingung für erfolgreiche Wirtschaften. Eine Vielzahl von weiteren Bedingungen müssen hinzukommen, damit Marktwirtschaften "funktionieren" können- politische Bedingungen, infrastrukturelle, kulturelle, pädagogische. Die Probleme des Übergangs zu marktwirtschaftlichen Ordnungen in Osteuropa illustrieren dies überdeutlich und widerlegen den naiven Glauben, eine "unsichtbare Hand" werde alles zum besten regeln, wenn man sie zur ließe.

2.3 Das endlose Feld

Zum traditionellen Bild des homo oeconomicus gehört die Vorstellung von der Unbegrenztheit menschlicher Bedürfnisse und der Endlosigkeit wirtschaftlicher Entwicklungsmöglichkeiten - die Dynamik der Marktwirtschaft als eine Art nach oben offener Richterskala. Dazu paßt das Denken in linearen Kausalzusammenhängen: als Folge des eigenen Handelns wird nur wahrgenommen, was unmittelbar auf den Handelnden zurückwirkt. Neben-

folgen und externe Kosten werden dabei vernachlässigt oder gar nicht wahrgenommen. Solange Luft und Wasser als im Prinzip endlos und kostenfrei zur Verfügung stehende Ressourcen wahrgenommen wurden, konnten die Folgen von Emissionen aus der Sicht des einzelnen Unternehmens als vernachlässigbare Größen erscheinen. Anders stellen sich die Dinge dar, wenn die eigenen Kinder im Sommer wegen der Ozon-Konzentration nicht mehr im Freien spielen.

Erst gegen Ende dieses Jahrhunderts lehren uns ökologische und systemische wissenschaftliche Theorien wie die Chaos-Theorie, den Lebensraum Erde nicht als endloses Feld, sondern als begrenztes, komplexes System zu sehen. In diesem System hat jede Handlung neben den beabsichtigten Wirkungen unbeabsichtigte Nebenfolgen, die in ihren langfristigen Auswirkungen die beabsichtigten bei weitem übersteigen können. Zwar ist die wirtschaftliche Entwicklung auch in Zukunft in dem Sinne "offen", daß es eine Fülle von unterschiedlichen und noch gar nicht bekannten Handlungsmöglichkeiten gibt. Aber es gibt kein "freies Feld" mehr, auf dem am Wegesrand die - im wörtlichen wie im übertragenen Sinne - Abfallprodukte unseres Handelns abgelagert und vergessen werden können.

2.4 Die autonome Ökonomie

Letztlich erweist sich damit auch die Vorstellung als Mythos, die gewissermaßen den Hintergrund für diese verborgenen Mythen bildet und die die Entwicklung der Marktwirtschaft in der Moderne seit dem 16. Jahrhundert begleitet hat: die Vorstellung, daß das wirtschaftliche Handeln der Menschen eigenen Regeln und Gesetzmäßigkeiten folge, die von denen in anderen sozialen Bereichen 'grundlegend unterschieden seien. Auch diese Vorstellung hat, wie die anderen hier erörterten Mythen, ihren rationalen Kern. Sie diene der Begründung für die Befreiung der Wirtschaft aus den Zwängen und Bevormundungen der Feudalgesellschaft, und sie ermöglichte die Entwicklung einer eigenen Theorie der Marktwirtschaft, die sich aus den Vorgaben der Theologie befreite. Ohne Zweifel erwies sich diese Vorstellung nicht nur als mächtig, sondern auch als überaus erfolgreich, denn sie hat bei der Freisetzung einer historisch beispiellosen Dynamik wirtschaftlicher Entwicklung eine entscheidende Rolle gespielt.

Dennoch stößt sie heute an ihre Grenzen. Weil wirtschaftliches Handeln Nebenfolgen in ganz anderen Bereichen des Zusammenlebens nach sich zieht, wird die Logik wirtschaftlicher Entscheidungen immer stärker von

ihren ökologischen, gesellschaftlichen und politischen Auswirkungen her bestimmt werden. Die strikte Trennung von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik löst sich auf. Betriebliches Handeln wird, wie der Soziologe Ulrich Beck richtig feststellt, "öffentlichkeitsabhängig und diskursiv"⁷. Für den langfristigen Erfolg von Unternehmen wird es damit immer wichtiger, die möglichen gesellschaftlichen Nebenfolgen ihres Handelns von vornherein zu bedenken. Anders gesagt: wer heute die möglichen Nebenfolgen seiner wirtschaftlichen Tätigkeit nicht bedenkt, riskiert für morgen den Medienskandal, Imageverlust, Gefährdung seiner Marktposition und Attraktivitätsverlust bei qualifizierten Arbeitskräften.

3. Alternativen

Es gilt also, von verborgenen Mythen der Marktwirtschaft Abschied zu nehmen. Wo liegen die Alternativen zu diesen Mythen?

3.1 Standhalten statt Flüchten

Sicher nicht in der Aufgabe des Marktes als Modus wirtschaftlichen Handelns, zu dem eine erträgliche Alternative nicht in Sicht ist. Sicher aber auch nicht in der Flucht in neue Mythen.

Wo - jedenfalls bei Erwachsenen - das Bedürfnis nach Mythen wach wird, gibt es Grund zur skeptischen Nachfrage, welche Sinn- oder Persönlichkeitsdefizite damit kompensiert werden sollen. Denn um - schlechte - Kompensation handelt es sich, wenn Mythen angesichts besserer Möglichkeiten des Weltverstehens in der Moderne bemüht werden, um die Welt zu erklären, und sei es nur die Welt eines Unternehmens.

Wenn gar versucht wird, Mythen als Management-Instrument, als Mittel zur Stiftung von Firmenidentität gezielt zu fördern oder zu inszenieren, dann wird man dies als zynisches, moralisch verwerfliches Machtspiel bezeichnen müssen - Falschgeld als Lohn für das Engagement von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Zudem sind Manager als Religionsstifter eher lächerlich, und auch der längerfristige ökonomische Erfolg solcher Bemühungen ist mehr als fragwürdig. Wo der Mythos beginnt, hört das Denken auf - und mit ihm endet die Offenheit für neue Antworten auf neue Herausforderungen.

Um "Denken" aber geht es, um die rationale Auseinandersetzung mit der "neuen Unübersichtlichkeit" und der wachsenden Komplexität des Unternehmensumfeldes.

3.2 Strategisch denken

Allerdings genügt ein linear-kausales Denken in Zweck-Mittel-Kategorien nicht mehr, um der neuen Unübersichtlichkeit gerecht zu werden. Strategisches Denken in der Unternehmensführung erfordert künftig in weit stärkerem Maße als bisher die Fähigkeit, die möglichen Nebenfolgen der unternehmerischen Tätigkeit mitzubedenken, gesellschaftliche Entwicklungstrends ebenso wie Gefahren möglichst frühzeitig zu erkennen und Ziele flexibel zu verfolgen, d.h. für unvorhergesehene Entwicklungen offen zu sein.

Für den langfristigen Unternehmenserfolg wird es immer wichtiger, daß Unternehmen sich mit ihrer gesellschaftlichen Umgebung vernetzen, denn wie die Öffentlichkeit - und damit die potentiellen Kunden - den Nutzen eines Unternehmens beurteilen, verändert sich: Unternehmen werden vor einer kritischen Öffentlichkeit legitimationsbedürftig. Die Sozial- und Umweltverträglichkeit von Produkten und Dienstleistungen wird wie die glaubwürdige Vermittlung der gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens künftig eine immer stärkere Rolle für die Sicherung des wirtschaftlichen Erfolges eines Unternehmens spielen.

"Ökomanagement"⁸ und "Social Marketing"⁹ sind Stichworte, unter denen diese Debatte geführt wird. Praxisbeispiele für die wirtschaftliche Bedeutung eines solchen langfristig orientierten Unternehmenspolitik (bzw. für die unter Umständen fatalen Folgen ihres Fehlens) lassen sich fast schon der Tagespresse entnehmen. Einige Beispiele aus jüngster Zeit:

- Daß der Babinahrung-Hersteller Hipp frühzeitig und trotz vorübergehendem Umsatzrückgang ganz auf die biologisch-dynamischen Anbau der Rohstoffe für seine Produkte gesetzt hat, dürfte sich spätestens nach dem Schadstoffskandal bei einigen Wettbewerbern und der kostenlosen Werbung für Hipp-Produkte in den "Tagesthemen" bezahlt gemacht haben.
- Daß die Hoechst AG im vergangenen Jahr nach einer Störfallserie nicht nur eine schlechte Öffentlichkeitsarbeit betrieb, sondern erst durch politischen Druck zu betrieblichen Umorganisationen gezwungen werden mußte, hat dem Ansehen des Unternehmens schwer geschadet und zu einem Umsatzeinbruch beigetragen.
- Daß die Unternehmen, die sich frühzeitig auf die ab dem nächsten Frühjahr geltende EU-Verordnung

zum (freiwilligen) Öko-Audit einstellen, einen Marktvorsprung erwerben werden, liegt auf der Hand.

- Daß die Unternehmen, die durch eine frauen- und familienfreundliche Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung ihren weiblichen Führungskräftenachwuchs fördern, eine weitsichtige Personalpolitik betreiben, dient ihren eigenen Interessen.
- Daß Gesamtmetall und IG Metall sich darauf verständigt haben, im Rahmen der betrieblichen Ausbildung Ausländerfeindlichkeit und Rechtsextremismus zum Thema zu machen, ist nicht nur ein Beitrag zur Sicherung der politischen Rahmenbedingungen für eine freiheitliche Wirtschaftsordnung, sondern dient auch dem innerbetrieblichen Frieden.

3.3 Über den Zaun schauen

Diese neuen Anforderungen an eine strategische Unternehmensplanung verändern auch das erforderliche Qualifikationsprofil der Führungskräfte. Neben fachlicher Qualifikation und sozialen Kompetenzen wird die Fähigkeit zum "vernetzenden Denken" wichtiger, die Fähigkeit also, das eigene Handeln in breitere Kontexte ein-

zubinden. Führungskräfte in Unternehmen müssen künftig stärker "über den Zaun" des eigenen Unternehmens, der eigenen Branche und der immanenten Logik betriebswirtschaftlichen Denkens schauen können.

Dies heißt nicht etwa, daß vom Prinzip der Rationalität wirtschaftlichen Handelns Abschied genommen werden müßte. Aber es geht darum, daß Führungskräfte komplexere Formen rationalen Denkens beherrschen müssen als die lineare Zweck-Mittel-Rationalität.

Dazu gehört auch, daß sie gesellschaftliche und politische Entwicklungen aufmerksam verfolgen sowie Interesse und Engagement für die Probleme der Gegenwart und der absehbaren Zukunft zeigen sollten. Dies erfordert freilich auch eine neue Offenheit, einen neuen Dialog zwischen den Unternehmen auf der einen und den Sozial- und Geisteswissenschaften auf der anderen Seite - eine Forderung, die an beide Seiten zu richten ist.

Fußnoten

- 1 Karl Marx und Friedrich Engels: Manifest der kommunistischen Partei (1848). Hier zitiert nach der Marx-Engels-Studienausgabe, herausgegeben von Iring Fetscher, Band III, Frankfurt/Main 1966, S. 62
- 2 Günter Ashauer: Grundwissen Wirtschaft. Stuttgart 1983, S.10
- 3 Was macht eigentlich ... der Mittelmanager? Professor Rolf Taubert und seine Kollegen Martin Heckel und Harry Fechtner haben den Arbeitsalltag von Führungskräften untersucht - ein Bericht. In: manager magazin August 1994, S. 114 f.
- 4 Dieser inzwischen in der Managementtheorie viel zitierte Begriff stammt aus der Soziologie. Vgl. Jürgen Habermas: Die neue Unübersichtlichkeit. Frankfurt/M. 1985
- 5 Vgl. Adam Smith: Der Wohlstand der Nationen (1776). München 1988
- 6 Vgl. Heinz D. Kurz: Eigenliebe tut gut. In: Zeit der Ökonomen. ZEIT-Punkte Nr. 3/1993
- 7 Ulrich Beck: Die Erfindung des Politischen. Frankfurt/M. 1993, S. 220
- 8 Vgl. aus der umfangreichen Literatur zu diesem Thema einleitend Erika Schulz/Werner Schulz: Ökomanagement. So nutzen Sie den Umweltschutz im Betrieb. München 1994. Zahlreiche Hilfen bietet der Bundesdeutsche Arbeitskreis für Umweltbewußtes Management (B.A.U.M.), in dem führende Unternehmen zusammenarbeiten.
- 9 Vgl. Manfred Auer/Manfred Gerz: Social Marketing als unternehmerisches Erfolgskonzept. Landsberg 1992