

Bericht und Gespräch

Jürgen Göbel

Egoismus und Altruismus in der Wirtschaft

Egoismus: ökonomisch gerechtfertigt?

Eine ökonomische Theorie behauptet: In der Wirtschaft muß der Mensch ein Egoist sein. Denn in der Wirtschaft konkurrieren die Menschen um knappe Ressourcen. Wenn ein Teilnehmer A sich nicht ein Maximum an Ressourcen aneignet, dann wird ein Teilnehmer B dies tun. Mit diesem Maximum wird B einen Tausch mit einem Teilnehmer C vollziehen können, nicht aber A. Dieser wird somit automatisch aus der Wirtschaft gedrängt. Wenn die Wirtschaft von ihren Teilnehmern also Egoismus erzwingt, dann kann es nicht unmoralisch sein, daß sie dem entsprechen. Wir fragen aber nun: Stimmt diese Theorie?

Der idealtypische Egoist

Als "idealtypischer Egoist" bezeichnen wir ein Modell zu einem Menschen, der sich ausschließlich um seinen eigenen Nutzen kümmert. Er weiß, was er will; er kennt seine Präferenzen. Die Ordnung seiner Präferenzen ist konsistent. Das bedeutet zunächst, daß der Egoist jeder seiner Optionen einen Wert zumessen und diese miteinander vergleichen kann. Des weiteren gilt: Wenn er einer Option A einen höheren Wert als einer Option B zumißt, und B einen höheren Wert als einer Option C, dann präferiert er A auch gegenüber C. Der idealtypische Egoist denkt und handelt rational. Er versucht, seinen Nutzen zu maximieren und seine Kosten zu minimieren. Er bezieht dabei alle Bedingungen ein, die ihm seine Umwelt vorgibt. Wenn eine Bedingung mit einem Risiko verbunden ist, dann kalkuliert er jene mit ihrem Erwartungswert.

Andere Personen spielen für den Egoisten nur insofern eine Rolle, als sie die Bedingungen seiner Nettonutzenmaximierung verändern können. Er versucht sie dazu zu bringen, diese Bedingungen zu verbessern, zu erweitern. Als ein Mittel zur Erweiterung dient der Tausch. Der Egoist richtet sich im Tausch also nur nach seinem eigenen Nutzen. Das Nutzenergebnis für den Tauschpartner ist ihm belanglos. Der Egoist denkt und handelt – im günstigen Fall – amoralisch.¹

Eine vollkommene Welt für Egoisten

Eine vollkommene Welt für Egoisten ist stabil, aber auch beliebig veränderbar. Sie bietet eine bestimmte Menge an Ressourcen, die jeweils homogen und beliebig teilbar sind. Zur Produktion eines Gutes gibt es eine spezifische konstante Technik. Das daraus entstehende Gut ist wiederum homogen und beliebig teilbar. Die Egoisten können ihre Güter auf Märkten tauschen. Auf jedem Markt begegnen sich viele Anbieter und viele Nachfrager. Die Teilnahme an einem Markt ist kostenlos. Zudem sind alle Märkte völlig transparent.

So können Anbieter und Nachfrager ihre egoistischen Pläne einander anpassen. Auf den Märkten entstehen Gleichgewichte durch Wettbewerb: Wer bietet ein bestimmtes Gut zum niedrigsten Preis an? Wer fragt ein bestimmtes Gut zum höchsten Preis nach? Am Ende tauschen die Egoisten ihre Güter zu Preisen (in Verhältnissen), bei denen keine Güter übrig bleiben. Die Märkte werden vollständig geräumt.

In dieser Welt koordinieren sich Egoisten demnach so, daß sich ein „soziales“ Optimum einstellt. In diesem Optimum kann der Nutzen eines Egoisten nicht mehr erhöht werden, ohne daß der eines Anderen gesenkt würde. Die Koordination wird angetrieben vom Wettbewerb und gelenkt von Preisen. Die optimalen Preise sind das ungeplante Ergebnis einer Vielzahl von egoistischen Plänen. Die vielen egoistischen Pläne werden zu einem (im utilitaristischen Sinn) moralischen Gesamtergebnis geführt.²

Koordinationsprobleme: Egoisten in einer unvollkommenen Welt

Unsere reale Welt ist unvollkommen. So sind viele Güter heterogen oder unteilbar; Märkte monopolisiert, intransparent oder kostenträchtig in der Teilnahme. Durch solche Unvollkommenheiten kann sich die Logik der Koordination ändern. Mit der Logik ändern sich dann auch grundlegend die Wirkungen des Egoismus.

Nehmen wir an, es herrsche partielle Intransparenz in einem bilateralen Monopol. Genauer: Der Teilnehmer A besitzt das Gut a, strebt nach dem Gut b und kennt dessen wahre Eigenschaften. Der Teilnehmer B besitzt das Gut b, strebt nach dem Gut a, kennt aber *nicht* dessen wahre Eigenschaften. Beide Teilnehmer sind Egoisten. Was folgt daraus? – Der Teilnehmer A wird dem B nicht das (wahre) Gut a anbieten, sondern eine Attrappe α , die er zu geringeren Kosten produzieren kann. Der Teilnehmer B wird diese Strategie von A antizipieren. Er verzichtet deshalb auf einen Tausch. Beiden entgeht ein Tauschgewinn.

Wie ließe sich dieses Koordinationsproblem also lösen? – Der Teilnehmer B könnte einen Kontrolleur K heranziehen, der das Gut a beziehungsweise die Attrappe α für ihn prüft. Was aber geschieht, wenn K wiederum ein Egoist ist? – Dann wird K den gesamten Tauschgewinn für sich beanspruchen. Der Tausch bringt weder A noch B einen wesentlichen Nutzen. Ein soziales Optimum wird verfehlt; das Gesamtergebnis ist (im utilitaristischen Sinn) unmoralisch.

Widerlegung des idealtypischen Egoismus

Wie egoistisch eine Person ist, läßt sich auf einfache Weise mit dem „Diktator-Experiment“ testen: In diesem Experiment werden 2 Versuchspersonen einander als Gruppe zugeteilt. Der Versuchsleiter bietet der Gruppe eine Münzwette an: Wer auf die richtige Münzseite setzt, der bekommt einen Geldbetrag x ; und der Verlierer bekommt nichts. Die Versuchspersonen setzen; der Versuchsleiter wirft die Münze; der Gewinner erhält den vollen Geldbetrag. Der Versuchsleiter fragt danach den Gewinner, wie viel er bereit sei, von seinem Gewinn an den Verlierer als Kompensation für dessen Pech abzutreten. Die Basisthese lautet: Je mehr der Gewinner abtritt, desto weniger egoistisch ist er. Der idealtypische Egoist würde demnach einen Betrag von 0 wählen, da eine Kompensation für ihn einen Nutzenverlust bedeutet.

Zahlreiche Ausübungen des Diktator-Experiments haben folgendes Ergebnis erbracht: In der Regel gewährt der Gewinner dem Verlierer eine Kompensation von deutlich über 0. Dies gilt (mehr oder weniger) bei verschiedenen Nebeneigenschaften der Versuchspersonen; wozu gehören: Geschlecht, Alter, Bildungsgrad oder Kulturzugehörigkeit.³ Wir dürfen also behaupten: „Der Mensch ist in der Regel kein idealtypischer Egoist.“

Wie eine Person handelt, hängt nicht nur davon ab, wie egoistisch sie (eingestellt) ist, sondern auch wie ihr Tauschpartner reagieren könnte. Wie ein Partner auf den Egoismus des anderen reagiert, läßt sich auf einfache Weise mit dem „Ultimatum-Spiel“ testen. In diesem Spiel gehören (wiederum) 2 Versuchspersonen zu einer Gruppe. Für das Spiel gelten folgende Regeln: Eine Person wird zufällig als A bestimmt, die andere als B. Der Versuchsleiter gibt Person A einen Geldbetrag x . Sie darf vorschlagen, wie x zwischen beiden Versuchspersonen aufgeteilt wird. Person B darf den Vorschlag annehmen oder ablehnen. Wenn sie ablehnt, dann muß A den Gesamtbetrag an den Versuchsleiter zurückgeben. Hier lautet die Basisthese: Je mehr Person B den Vorschlag von A als ungerecht empfindet, desto eher wird sie ihn ablehnen. Das bedeutet: Person B läßt sich durch ihre Gerechtigkeitsvorstellung Nutzen entgehen. Sie ist damit nicht egoistisch. Der Egoismus der Person A wird dadurch beschränkt.

Bei zahlreichen Ausführungen des Ultimatum-Spiels hat sich Folgendes gezeigt: In der Regel werden Vorschläge, die unter einer Norm von ungefähr 40% von x liegen, abgelehnt. Die Gerechtigkeitsvorstellung bzw. das Minimum zur Annahme variiert nur leicht je nach Geschlecht, Alter, Bildungsgrad oder Kulturzugehörigkeit.⁴ Demnach dürfen wir behaupten: „Der Egoismus eines Menschen kann durch die Gerechtigkeitsvorstellung eines anderen beschränkt werden.“

Grundlagen des Altruismus

Der Mensch begegnet – über weniger feste geistige Strukturen – einer neuen Umwelt. Er versucht, in seiner Umwelt in ein inneres und äußeres Gleichgewicht zu gelangen. Ein Gleichgewicht besteht, wenn seine geistige Struktur mit der Struktur seiner Umwelt übereinstimmt.

Es gibt zwei Methoden, um sich einem Gleichgewicht zu nähern: Erstens Assimilation: der Mensch paßt seine Umwelt seiner gegebenen geistigen Struktur an. Zweitens Akkommodation: er paßt umgekehrt seine geistige Struktur seiner gegebenen Umwelt an. Die Annäherung an ein Gleichgewicht ist von Unsicherheit umgeben. Der Mensch verwendet die beiden Methoden deshalb nach dem Prinzip von Versuch und Irrtum. Jeder Irrtum bedeutet eine Erkenntnis, auf der er einen neuen, besseren Versuch aufbauen kann. So erweitern, festigen und flexibilisieren sich seine geistigen Strukturen.

Mit der Geburt begegnet der Mensch einer völlig neuen Umwelt. Die Geburt ist daher ein Schock. Ein Gesamtgleichgewicht erscheint noch völlig unerkennbar. Das Neugeborene ist noch ungeübt in der Assimilation und der Akkommodation. Alle seine geistigen Strukturen sind noch locker. Das Neugeborene konzentriert sich daher erst einmal auf seine direkten organischen Bedürfnisse. So sucht es nach Gegenständen in seiner Umwelt, die Nahrung enthalten könnten. Es saugt an den möglichen Gegenständen. Es beendet einen Versuch, wenn es ein Teilgleichgewicht erreicht hat; das heißt hier: wenn es satt ist. Das Neugeborene entwickelt sich: Es verfeinert seine Assimilation und seine Akkommodation. So unterscheidet es die gesehenen Objekte stärker oder greift geschickter nach ihnen. Es erreicht einzelne Teilgleichgewichte einfacher und kann neue anstreben.⁵

Ein Kind merkt rasch, daß es in seiner Umwelt eine bestimmte Person gibt, die ihm immer wieder dabei hilft, in ein Gleichgewicht zu gelangen. Das Kind baut also eine intensivere Beziehung zu dieser Person auf. Es reizt diese Bezugsperson; welche darauf reagiert. Die Beiden tauschen also gegenseitig Reize aus. Dabei versucht das Kind, die Reaktionen der Bezugspersonen vorherzusehen. Dies kann es dadurch erreichen, daß es sich in die Bezugsperson hineindenkt oder hinein fühlt. Das Kind entwickelt also seine Fähigkeit zum Eindringen und Einfühlen – auch Empathie genannt. Diese Fähigkeit kann es später – in begrenzter und angepaßter Weise – auf andere Personen anwenden.⁶

Ein Mensch kann seine Empathie zu einem egoistischen oder einem altruistischen Zweck verwenden. Im egoistischen Fall strebt er nur nach der Maximierung seines eigenen Nutzens. Dabei kann ihm das Wissen über das Denken und Fühlen des Anderen hilfreich sein. Er kann damit den Anderen täuschen, sodaß dieser ihm ungewollt den Nutzen erhöht oder die Kosten senkt. Im altruistischen Fall strebt der Mensch danach, den Nutzen des Anderen zu mehren. Grundlage dessen ist, daß er weiß, was der Andere will. Dabei reicht es in der Regel nicht zu fragen: „Was willst du?“ Ein Mensch muß sich in den Anderen eindenken und einfühlen, um ihn zu verstehen.

Ob Empathie eine gute oder eine schlechte Fähigkeit ist, wird davon bestimmt, welchen Werten sie folgt. Für die moralischen Werte eines Menschen ist sein Gewissen zuständig. Das Gewissen nimmt Werte aus seiner Umwelt auf; es prüft, interpretiert, verarbeitet, speichert und verwendet sie. Es kann sich zweier Hauptquellen bedienen: Erstens des Spürens: Der Mensch spürt, wie ein Anderer auf ihn reagiert. Eine angenehme Reaktion bedeutet Zustimmung, Belohnung; eine unangenehme bedeutet Ablehnung, Bestrafung. Aus der Belohnung oder Bestrafung lassen sich Werte herausinterpretieren. Zweitens des Beobachtens: Der Mensch

beobachtet, wie ein Anderer sich verhält. Er erkennt dabei typische Muster. Von diesem Muster schließt er auf dahinter stehende Absichten, Werte.

Auch das Gewissen ist entwicklungsbedürftig und -fähig. Es muß erst lernen, was die richtigen Werte sind. Es muß erst lernen, die richtigen Werte richtig anzuwenden. Wie die Werte richtig anzuwenden sind, hängt von der bezogenen Umwelt ab. Diese kann hoch komplex sein. Um so schwieriger und aufwendiger ist es, sich ein angemessenes Bild von ihr zu verschaffen. Das Gewissen schließt aus dem gegebenen Bild, wie der Mensch sich im konkreten Fall verhalten soll: also zum Beispiel eher egoistisch oder altruistisch.⁷

Der „Ego-Altruist“

Als „Ego-Altruist“ bezeichnen wir ein Modell zu einem Menschen, der sowohl egoistisch als auch altruistisch denken, fühlen und handeln kann. Er besteht zunächst aus einem Organismus. Der Organismus ist die Gesamtheit an physischer Substanz, die seine physischen und psychischen Funktionen trägt. Der Organismus strebt danach, die physische Substanz ihrem „Wesen“ nach zu entwickeln. Er strebt nach Aktualisierung. Dazu muß er sich im Inneren und mit seiner äußeren Umwelt austauschen.

Um im Streben nach Aktualisierung erfolgreich sein zu können, braucht der Organismus eine Steuerung. Für die Steuerung zuständig ist der Geist. Der Geist regelt, wie einzelne Teile des Organismus sich mit ihrer inneren oder mit ihrer äußeren Umwelt austauschen. Er bemüht sich darum, sowohl ein inneres als auch ein äußeres Gleichgewicht herzustellen. Er reagiert, wenn aus irgendeiner Richtung Störungen auftreten.

Um spezifische Steuerungsaufgaben auf Dauer besser erfüllen zu können, formt der Geist spezifische „Iche“. Ein „Ich“ konzentriert sich dann auf seine spezifische Aufgabe. Dabei entwickelt es sich weitgehend eigenständig – mit einer eigenen räumlichen und zeitlichen Perspektive, mit eigenen Stärken und Schwächen. Da, wo sich Aufgabenfelder überschneiden, können Iche miteinander kooperieren oder aber konfliktieren. Der Ego-Altruist hat vor allem zwei Iche: das „Ego-Ich“ und das „Altru-Ich“. Das Ego-Ich strebt danach, den Nutzen für den eigenen Organismus zu erhöhen. Das Altru-Ich kümmert sich um den Nutzen für die äußere Umwelt. Somit überschneiden sich die Aufgabenfelder der beiden in vielen Fällen.

Um seine Einheit zu erhalten, reflektiert der Geist sich in seinem Selbst. Das Selbst besteht aus zwei Teilen: einem idealen und einem realen. Das ideale Selbst setzt fest, wie der Mensch denken, fühlen und handeln soll. Das reale Selbst beschreibt, wie er tatsächlich denkt, fühlt und handelt. Beide Selbsts haben ein eigenes Konzept. Das ideale Selbstkonzept verbindet die normativen Eigenschaften und Regeln; das reale Selbstkonzept die faktischen. Die Hauptthese des Modells lautet: „Je mehr das reale Selbstkonzept mit dem idealen kongruiert, desto besser funktionieren Geist und Organismus.“⁸

Interaktion zwischen Ego-Ich und Altru-Ich

Das Ego-Ich und das Altru-Ich können sich sehr verschieden entwickeln. Ihre gemeinsamen Aufgabenfelder können sehr komplex sein. Dem entsprechend schwierig ist es, das Ergebnis einer Interaktion vorherzusehen. Wir beginnen unsere Analyse deshalb mit einem sehr einfachen Beispiel:

Person A hat einen starken Organismus. Sie besitzt zwei Flaschen Bier. Weil sie sehr durstig ist, trinkt sie sofort eine davon. Danach verspürt sie nur noch wenig Durst, aber einen großen Hunger. Sie begegnet einer Person B. Es ist klar, daß diese Begegnung einmalig bleibt und niemand sie beobachtet. Person B hat einen schwachen Organismus. Sie trägt eine Tüte mit einer Laugenbrezel. Person A fragt sie nach ihren Präferenzen. Person B antwortet, sie habe soeben schon eine Laugenbrezel gegessen. Nun sei sie nur noch wenig hungrig, aber sehr durstig. Für Person A stellen sich in dieser Begegnung vier Optionen:

- Option 1: Sie tauscht mit B Bier gegen Laugenbrezel.
- Option 2: Sie raubt B die Laugenbrezel.
- Option 3: Sie schenkt B die Flasche Bier.
- Option 4: Sie verändert nichts.

Die vier Optionen führen zu folgenden Nutzenergebnissen (s. Tabelle 1):

	Person A	Person B
<i>Option 1</i>	2	2
<i>Option 2</i>	3	0
<i>Option 3</i>	0	3
<i>Option 4</i>	1	1

Tabelle 1: Nutzenergebnisse bei gleichen Bedürfnissen

Wir nehmen an, daß die Iche von Person A stark oder schwach entwickelt sein können. Für die verschiedenen Konstellationen folgt daraus:

- Wenn beide Iche gleich stark sind, dann entscheidet sich Person A für Option 1.
- Wenn das Ego-Ich stark ist und das Altru-Ich schwach, dann entscheidet sich A für 2.
- Wenn die Entwicklung umgekehrt ist, dann folgt Option 3.

Ein soziales Optimum wird in diesem Fall erreicht, wenn Person A die Option 1 wählt, also wenn ihr Ego-Ich und ihr Altru-Ich gleich stark sind. Der Gesamtnutzen beträgt dann: $2+2=4$.

Allerdings: Es erscheint sehr plausibel, daß Person B höhere Bedürfnisse nach Bier und Laugenbrezel hat, weil ihr Organismus schwächer ist. Die Nutzenergebnisse könnten dann wie folgt aussehen (s. Tabelle 2):

	Person A	Person B
<i>Option 1</i>	1,5	3
<i>Option 2</i>	2,5	0
<i>Option 3</i>	0	5
<i>Option 4</i>	1	2

Tabelle 2: Nutzenergebnisse bei ungleichen Bedürfnissen

In diesem Fall wird das soziale Optimum erreicht, wenn Person A die Option 3 (Schenkungen) wählt, also wenn ihr Ego-Ich schwächer als ihr Altru-Ich ist. Denn Option 3 erzeugt einen Gesamtnutzen von 5; Option 1 aber nur von 4,5.

Moralische Kompetenz

Als moralische Kompetenz beschreiben wir die Fähigkeit einer Person, moralische Probleme zu lösen. Ein moralisches Problem besteht dort, wo eine Realität nicht zu einem normativen Ideal paßt. Die Realität und das Ideal beziehen sich auf eine oder mehrere Personen. Es gibt also zwei Grundtypen von moralischen Problemen:

1. Das Handeln einer Person widerspricht ihrem idealen Selbstkonzept.
2. Die Interaktion zwischen zwei Personen widerspricht einem allgemeinen normativen Ideal.

Beide Grundtypen sind in der Regel miteinander verwoben.

Die moralische Kompetenz erstreckt sich – wie andere Kompetenzen – auf drei Ebenen:

- einer kognitiven,
- einer emotionalen und
- einer konativen.

Auf der kognitiven Ebene werden moralische „Fakten“ wahrgenommen und verarbeitet. Zum Beispiel: Ein Auto-Mechaniker hat ein Auto M1 in den Verkauf gegeben, ohne die Bremse zu überprüfen. Bei einem anderen Auto M2 desselben Modells entdeckt er nun einen Mangel an der Bremse. Der Mechaniker überlegt und entscheidet sich, M1 zurückzurufen.

Auf der emotionalen Ebene werden moralische Gefühle wahrgenommen und verarbeitet. Zum Beispiel: Ein Autoverkäufer hat einer Kundin ein Auto M3 verkauft. Bei einer Inspektion spürt der Autoverkäufer, daß die Kundin wütend ist. Der Verkäufer spürt nach, was diese fremde Wut in ihm bewirkt, und beschließt, die jeweiligen Gefühle mit der Kundin zu besprechen.

Auf der konativen Ebene entwickelt sich Motivation und Handlungsgeschick. Gemäß der beiden vorherigen Beispiele: Der Auto-Mechaniker motiviert sich, die

Bremsen regelmäßiger und sorgfältiger zu prüfen. Der Auto-Verkäufer motiviert sich, seine Kunden intensiver und ehrlicher zu beraten.

Um die moralische Kompetenz zu messen, lassen sich drei Oberkriterien verwenden:

- die räumliche Dimension einer Ebene;
- die zeitliche Dimension einer Ebene;
- die Konsistenz der drei Ebenen.

Das Meßkonzept unterstellt jeweils einen positiven Zusammenhang. Das bedeutet:

- Je stärker eine Person A eine ihr weiter entfernte Person C in ihr moralischen Denken, Fühlen und Handeln einbezieht, desto höher ist ihre moralische Kompetenz.

- Je genauer eine Person A darüber nachdenkt und danach spürt, wie ihr Handeln auf andere wirkt, desto höher ist ihre moralische Kompetenz.

- Je passender eine Person A zu einem allgemeinen idealen Selbstkonzept denkt, fühlt und handelt, desto höher ist ihre moralische Kompetenz.⁹

Ein Mensch kommt mit einer bestimmten Veranlagung zur Moral, mit einer spezifischen geistigen Grundstruktur auf die Welt. Er muß eine höhere moralische Kompetenz jeweils erst erlernen. Er lernt nach dem Prinzip von Versuch und Irrtum, durch die Wahrnehmung und Verarbeitung von inneren oder äußeren Informationen. Um seinem Lernen eine bestimmte Richtung zu geben, schafft der Geist sich ein ideales Selbstkonzept. Um sich diesem idealen Selbstkonzept real zu nähern, schafft er sich verschiedene Iche. Die Iche sind teilweise eigenständig und können somit eine Eigendynamik begründen. Demnach können sie auch Informationen nach eigenen Prinzipien selektieren oder verzerren. So tendiert im Besonderen das Ego-Ich dazu, Informationen so zu selektieren oder zu verzerren, daß sie besser zum idealen Selbstkonzept passen. Solche Verzerrungen lassen sich auch als „selbstdienlich“ bezeichnen. Kurzfristig können selbstdienliche Verzerrungen den Geist vor negativen Gefühlen – wie zum Beispiel dem Schuldgefühl – bewahren. Langfristig führen sie aber in der Regel zu Störungen der gesamten Psyche. Somit liegt eine Hauptaufgabe des Geistes in der Entwicklung der moralischen Kompetenz darin, selbstdienlichen Verzerrungen durch das Ego-Ich entgegenzuwirken.¹⁰

Vorteile durch Altruismus in wirtschaftlichen Organisationen

Personen verbinden einander in wirtschaftlichen Organisationen, um gemeinsame wirtschaftliche Ziele besser zu erreichen. Eine wirtschaftliche Organisation bietet ihren Mitgliedern eine Struktur, in der sie ihre Aufgaben teilen und ihr Handeln miteinander koordinieren können. Eine wirtschaftliche Organisation ist nach innen in erster Linie auf Kooperation angelegt. Die einzelnen Mitglieder sollen sich in ihren Teilaufgaben unterstützen, um damit Nutzensgewinne für alle zu schaffen. Erst in zweiter Linie sollen sie miteinander konkurrieren; nämlich dort, wo gegebene Ressourcen aufgeteilt werden müssen. Dem Nutzenzugang für den Einen steht dort ein Nutzenentgang für den Anderen entgegen. Im Organisationsprozeß

wird nicht immer klar, wo die erste und wo die zweite Linie verläuft; das heißt, wo kooperiert und wo konkurriert werden soll. Ein egoistisches Mitglied versucht, solche Unklarheiten für sich auszunutzen. Es konkurriert zum eigenen Nutzen, wenn Kooperation insgesamt besser wäre.

Empirische Studien zeigen, daß Altruismus in einer Organisation von Vorteil sein kann, – im Einzelnen und im Ganzen. Die Studien messen Altruismus durch Befragung. Die Teilnehmer sollen sich zum Beispiel selbst darin einschätzen, inwieweit sie:

- anderen Mitgliedern helfen, wenn diese abwesend waren;
- anderen helfen, die eine höhere Arbeitsbelastung haben;
- neue Mitglieder bereitwillig orientieren und integrieren.¹¹

So finden die Studien signifikant positive Zusammenhänge zwischen Altruismus und:

- der Zufriedenheit des Mitglieds mit der Organisation;
- dem Gerechtigkeitsempfinden in der Organisation;
- dem Vertrauen in die Führungskräfte;
- der Produktivität der Mitglieder;
- der Zufriedenheit der Kunden mit der Organisation.

Eine genauere theoretische und empirische Analyse führt zu der Auffassung, daß diese Zusammenhänge vor allem durch Wechselseitigkeit und Instabilität geprägt sind. Die Wechselseitigkeit bedeutet: Altruismus wirkt nicht einseitig auf – zum Beispiel – das Gerechtigkeitsempfinden; sondern beide schaukeln sich gegenseitig auf oder ab. Die Instabilität bedeutet: Ein primitiver Egoismus kann den Altruismus mit seinen Vorteilen leicht zerstören. Der Altruismus wird vor allem getragen von der moralischen Kompetenz aller Mitglieder.¹²

Fazit

Was haben wir also herausgefunden? – Ein idealtypischer Egoist verhält sich in gewisser Weise amoralisch. In einer vollkommenen Welt können Egoisten so miteinander interagieren, daß die Ergebnisse in gewisser Weise moralisch sind. In einer unvollkommenen Welt ändert sich allerdings die Logik der Kooperation. Die Ergebnisse der egoistischen Interaktion werden dadurch unmoralisch. Zudem verhält ein Mensch sich in der Regel nicht wie ein idealtypischer Egoist. So verzichtet er zum Beispiel freiwillig auf eigenen Nutzen, um einen Anderen für dessen Pech zu kompensieren oder um – nach seinem Gerechtigkeitsempfinden – den Egoismus eines Anderen zu beschränken.

Ein Mensch wird auch mit einer Veranlagung zum Altruismus geboren. Sein Organismus versucht durch Assimilation und Akkommodation, in ein inneres und äußeres Gleichgewicht zu gelangen. Gesteuert wird er dabei durch seinen Geist. Da das äußere Gleichgewicht von anderen Menschen abhängt, entwickelt der Geist Empathie. Die Empathie kann er zu egoistischen oder zu altruistischen Zwecken einsetzen. Für die egoistischen Zwecke schafft er sich ein Ego-Ich; für

die altruistischen ein Altru-Ich. Ego-Ich und Altru-Ich interagieren häufig in Bezug auf eine gemeinsame äußere Umwelt. Je nach äußerer Umwelt hängt das gesamte Nutzenergebnis davon ab, wie stark das Ego-Ich im Vergleich zum Altru-Ich ist.

So gibt es auch Fälle, in denen ein soziales Optimum nur dann erreicht wird, wenn das Altru-Ich stärker ist. Um seine Einheit zu bewahren, reflektiert der Geist sich in einem idealen und in einem realen Selbst. Der Organismus gelangt in ein gesamtes Gleichgewicht, wenn das reale mit dem idealen Selbst kongruiert. Aber vor allem das Ego-Ich neigt dazu, relevante Informationen selbstdienlich zu verzerren. Langfristig entstehen daraus psychische Störungen.

Um unter anderem solchen Störungen entgegenzuwirken, bedarf es einer moralischen Kompetenz. Die moralische Kompetenz arbeitet auf drei Ebenen: einer kognitiven, einer emotionalen und einer konativen. Sie erweist ihre Stärke nach drei Oberkriterien: der räumlichen Dimension, der zeitlichen Dimension und der Konsistenz. Auch in einer wirtschaftlichen Organisation kann der Altruismus Vorteile erzeugen. So sind signifikant positive Zusammenhänge gemessen worden zwischen Altruismus und Zufriedenheit, Produktivität, Vertrauen oder Gerechtigkeitsempfinden. Nichtsdestotrotz erscheinen diese Zusammenhänge instabil. Sie können leicht von einem primitiven Ego-Ich zerstört werden.

Welche Lehren können wir also daraus ziehen? – Da gäbe es zumindest die folgenden zwei: Erstens, der Mensch braucht auch in der Wirtschaft ein ideales Selbstkonzept, das allgemeine moralische Werte und Normen miteinander konsistent verbindet. Aus einem solchen Selbstkonzept kann er unter anderem schließen, wann und wie sehr er sich egoistisch oder altruistisch verhalten soll. Zweitens, der Mensch braucht auch in der Wirtschaft moralische Kompetenz. Die moralische Kompetenz hilft ihm dabei, sein reales Selbstkonzept dem idealen anzunähern. Sie steuert egoistisches oder altruistisches Denken oder Fühlen in Richtung eines sozial optimalen wirtschaftlichen Handelns.

Anmerkungen

- 1) Siehe hierzu Kirchgässner (2013).
- 2) Siehe hierzu Fritsch (2010).
- 3) Vgl. Bolton et al. (1998).
- 4) Vgl. Henrich et al. (2004).
- 5) Vgl. Piaget (2010); für einen Überblick: Sodian (2008).
- 6) Vgl. Bowlby (1997); für einen Überblick: Rauh (2008).
- 7) Siehe hierzu Freud (1989).
- 8) Vgl. Eckert u.a. (2012).
- 9) Siehe hierzu Kohlberg (1996).
- 10) Siehe hierzu Aronson et al. (2010), ch. 4.
- 11) Vgl. Niehoff/ Moorman (1993): p. 542.
- 12) Vgl. Organ/ Ryan (1995); Podsakoff et al. (2000) und Podsakoff et al. (2009).

Literatur

- Aronson, Elliot/ Wilson, Timothy D./ Akert, Robin M. (2010): Social Psychology. Pearson.
- Bolton, Gary E./ Katok, Elena/ Zwick, Rami (1998): Dictator Game Giving: Rules of Fairness versus Acts of Kindness. In: International Journal of Game Theory, Vol. 27 (2), 269-299.
- Bowlby, John (1997): Attachment. Vol. 1: Attachment and Loss. Pimlico.
- Eckert, Jochen/ Biermann-Ratjen, Eva-Maria/ Häger, Diether (Hrsg.) (2012): Gesprächspsychotherapie. Springer.
- Freud, Sigmund (1989): Psychologie des Unbewußten. Studienausgabe: Bd. 3. S. Fischer.
- Fritsch, Michael (2010): Marktversagen und Wirtschaftspolitik. Vahlen: München.
- Henrich, Joseph et al. (2004). Foundations of Human Sociality: Economic Experiments and Ethnographic Evidence from Fifteen Small-Scale Societies. Oxford University Press.
- Kirchgässner, Gebhard (2013): Homo Oeconomicus. Mohr Siebeck.
- Kohlberg, Lawrence (1996): Die Psychologie der Moralentwicklung. Althof, Wolfgang (Hrsg.). Suhrkamp.
- Organ, Dennis W./ Ryan, Katherine (1995): A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. In: Personnel Psychology, Vol. 48, 775-801.
- Piaget, Jean (2010): Meine Theorie der geistigen Entwicklung. Fatke, Reinhard (Hrsg.). Beltz.
- Podsakoff, Nathan P. et al. (2009): Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 94 (1), 122-141.
- Podsakoff, Philip M. et al. (2000): Organizational Citizenship Behaviors: a Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. In: Journal of Management, Vol. 26 (3), 513-563.
- Rauh, Hellgard (2008): Vorgeburtliche Entwicklung und frühe Kindheit. In: Oerter, Rolf/ Montada, Leo (Hrsg.): Entwicklungspsychologie, Kap. 6, Beltz PVU.
- Sodian, Beate (2008): Entwicklung des Denkens. In: Oerter, Rolf/ Montada, Leo (Hrsg.): Entwicklungspsychologie, Kap. 12, Beltz PVU.

Dr. Jürgen Göbel ist freier Publizist und lebt in Trier.