

# Philosophie & Wirtschaft

---

Besuchen Sie unsere Webseite <http://www.philosophieundwirtschaft.de>

**Ausgabe 6, September 2006**

## Inhalt

- I.) **Vorwort der Redaktion und 'Denkstück 18' von Robert André**
  
- II.) **Entmoralisierung der Moral -- Zeitgenosse Niccoló Machiavelli  
von Dr. KLAUS-JÜRGEN GRÜN**
  
- III.) **Philosophie und Wirtschaft -- 2500 Jahre alte Philosophien als  
Motor für innovatives Management?  
von UTE SOMMER**
  
- IV.) **Ethische Fragen der Gewinnerwirtschaftung  
von WOLFGANG W. OSTERHAGE**

I.)

**Vorwort der Redaktion und 'Denkstück 18' von Robert André**

'We doubt whether any name in literary history be so generally odious as that of the man whose character and writings we now propose to consider.' -- Thomas Babington Macaulay. 'Es ist zu bezweifeln, ob es irgendeinen anderen Name in der Literaturgeschichte gibt, der generell so verhasst ist, wie der des Mannes, dessen Charakter und Schriften wir jetzt vorschlagen in Betracht zu ziehen.' So beginnt ein Vorwort der englischen Ausgabe des *Fürsten* (*The Prince* by George Bull published in Penguin Classics) von Niccolò Machiavelli (\* 3. Mai 1469 in Florenz; † 22. Juni 1527 in Florenz), dem italienischen Politiker, Philosoph, Geschichtsschreiber und Dichter, der vor allem aufgrund seines Werks *Il Principe* ('Der Fürst') als einer der bedeutendsten und aber auch umstrittensten Staatsphilosophen der Neuzeit gilt.

Was haben Führungskräfte von heute und italienische Fürsten des 15. Jahrhunderts gemeinsam? Und kann man Machiavellis Werk 'Der Fürst' nur auf den Punkt bringen, dass es ein 'vom Teufel inspiriertes Werk' (so weiter in dem Vorwort der zitierten Ausgabe) ist oder liefert es eine differenziertere als die allgemein übliche Betrachtungsweise darüber, was 'gut' und 'böse' ist und was eine 'Verantwortungsethik' bedeuten und leisten kann?

Lesen Sie hierzu den spannenden Artikel 'Entmoralisierung der Moral -- Zeitgenosse Niccoló Machiavelli', von Dr. Klaus Jürgen Grün.

'Philosophie & Wirtschaft' gibt es jetzt seit sechs Monaten. Bekanntlich kommt es immer anders, als man dachte. So habe ich vor sechs Monaten nicht erwartet, dass ich in meiner Rolle als Redakteurin, die Gelegenheit bekomme, mich mit doch einigen 'Philosophie und Wirtschaft - Interessierten' persönlich auszutauschen bzw. überhaupt Gleichgesinnte kennen zu lernen. Was ich oft gefragt werde, ist, 'wie' Philosophie der Wirtschaft und den Managern helfen und wo es denn Schnittstellen geben kann'.

Zugegeben, dies ist keine einfache Frage. Mein Beitrag 'Philosophie und Wirtschaft -- 2500 Jahre alte Philosophien als Motor für innovatives Management?' ist ein Resümee meines eigenen Denkens und Handelns als Manager und Unternehmensberater, wie auch der Versuch Vorteile einer praktischen Philosophie für Unternehmen als Antwort auf die neuen Herausforderungen -- wie Forderungen nach wertorientiertem Management und Corporate Social Responsibility oder der Umgang mit permanenter Veränderung -- exemplarisch aufzuzeigen.

In diesem Zusammenhang taucht sicherlich auch die Frage auf, ob Eigeninteressen und hiermit auch Unternehmensgewinne an sich *ethisch* vertretbar sein können oder ob es staatlicher Regularien bedarf, die diese in einem wie auch immer zu definierenden *ethisch gerechtfertigten* Masse eindämmen. Dieser Frage geht Wolfgang W. Osterhage in seinem Beitrag 'Ethische Fragen der Gewinnerwirtschaftung' in aller Tiefe nach.

Dazu und als abschließender Gedanke dieses Vorworts ein 'Denkstück' von Robert André.

Ute Sommer, Redaktion [ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de](mailto:ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de)

## Denkstück achtzehn

**„Die größte moralische Vollkommenheit des Menschen ist: seine Pflicht zu thun und zwar aus Pflicht (daß das Gesetz nicht blos die Regel, sondern auch die Triebfeder der Handlungen sei).“**

**Immanuel Kant, *Die Metaphysik der Sitten***

Menschen mit moralischen Grundsätzen haben es leicht. Ihnen ist eine Geisteshaltung eigen, die es ihnen nicht nur ermöglicht, sich je nach Situation moralisch angemessen zu verhalten, sondern sie gewinnen aus dieser Haltung vor allem ihre Würde als eigenständige Subjekte. Schwer haben sie es allerdings, wenn sie angeben sollen, wo genau die Grenze verläuft, die das moralisch Erlaubte vom Unerlaubten trennt. Das gilt heute mehr denn je. Denn die gesellschaftliche Entwicklung der letzten Jahrzehnte hat zu ungeahnten Umwertungen geführt. Lange gepflegte Traditionen und Institutionen, welche für alle spürbar die anerkannten Werte verkörperten, haben ihre Selbstverständlichkeit eingebüßt. Leichter als Menschen mit festen Grundsätzen scheinen es in postmoderner Zeit darum Opportunisten zu haben, die unbekümmert ihre Eigeninteressen verfolgen. Den Opportunisten kommt in besonderer Weise die Dynamik des freien Marktes entgegen, der jene mit Erfolg belohnt, die es verstehen, günstige Gelegenheiten beizeiten zu nutzen.

Doch weil das Verhalten von Opportunisten Nachteile für andere mit sich bringen kann, gibt es immer auch Bestrebungen, das Marktgeschehen im Namen der Gerechtigkeit mittels Verordnungen und Gesetzen zu regulieren. Dahinter steht das sich nur zu oft bewahrheitete Misstrauen, dass die zupackenden Erfolgsmenschen ausschließlich ihren eigenen Vorteil im Sinn haben. Diese wiederum unterstellen umgekehrt den Ordnungshütern Unkenntnis und Missgunst. Das Argument gegen deren gut gemeinte Vorhaben lautet, dass allein der offene Wettbewerb und der Eigensinn Produktivkräfte freisetzt, von denen letztlich alle profitieren. Eine Beschränkung des freien Kräftemessens bedeutet dagegen eine Minderung der Produktivität und damit des allgemeinen Wohlstands.

Darüber hinaus ziehen Vorschriften jeglicher Art einen Apparat von fruchtlosen Kontrollverfahren nach sich. Diese bewirken bestenfalls ein

kalkuliertes normenkonformes Verhalten der Marktakteure und führen mitnichten zu einem ethisch begründeten Handeln. Das Dilemma der Interventionsversuche ist denn auch, dass zwar offenkundige Schurken nach dem Gesetz bestraft werden können, die Moral auf diesem Wege aber nicht erzwungen werden kann. Ja rechtliche Regelungen tragen noch dazu bei, dass Menschen es sich leicht machen und keine eigene moralische Urteilskraft ausbilden -- und sich so selbst um die einzigartige Erfahrung bringen, Verantwortung zu übernehmen.

© Robert André 2006

E-Mail: [andre@philosophischepraxis.org](mailto:andre@philosophischepraxis.org)

Homepage: [www.philosophischepraxis.org](http://www.philosophischepraxis.org)

- o -

II.)

## **Entmoralisierung der Moral -- Zeitgenosse Niccoló Machiavelli von Dr. KLAUS-JÜRGEN GRÜN**

### *Verneinung des Guten*

Ausgebliebener Fortschritt der Menschheit in ihrer Entwicklung zur Humanität hat auch damit zu tun, dass wir nur wenig oder nichts aus der Geschichte -- vor allem der Geistesgeschichte -- zu lernen in der Lage sind. Die Lehrmeisterin des Lebens scheint weniger die Geschichte zu sein als vielmehr die Natur. Zu stark determinieren uns Naturfaktoren, die bis hinein in unser moralisches Bewusstsein den archaischen Reflex aktivieren, die Welt in Übernatürliches und Natürliches, in Gut und Böse einzuteilen.

Lange vor Friedrich Nietzsche (1844-1900) haben uns Moralkritiker auf die Schäden aufmerksam gemacht, die wir mit „gutem“ Gewissen, zwischen Gut und Böse zwanghaft unterscheiden zu müssen, den Menschen bereit sind zuzufügen. Aber statt von christlichen Werten und von moralischem Gewissen zu reden, hat sich erstmals der in Realpolitik erfahrene politische Schriftsteller Niccoló Machiavelli (1469-1527) an der Wende vom 15. zum 16. Jahrhundert für die Trennung des etablierten Zusammenhangs von Herrschaft und Moral ausgesprochen. Seine Vorstellungen von politischem Handeln sind

nicht auf ein wünschbares, ethisches Ideal ausgerichtet, sondern auf ihre Tauglichkeit für die Praxis. Machiavelli behauptete, dass ein Mensch, der sich in jeder Hinsicht zum Guten bekennen will, zugrunde gehen müsse inmitten von so viel anderen, die nicht an Gutem interessiert sind. Daher müsse ein Fürst, wenn er sich behaupten will, die Fähigkeit erlernen, nicht gut zu sein.

Doch in unserem Gehirn werden diese pragmatischen Auskünfte auf merkwürdige Weise verschaltet. Unsere aus der Gewohnheit des moralischen Urteilens entstandenen Vorurteile spiegeln uns Machiavellis Forderung, eine Führungspersönlichkeit müsse die Fähigkeit besitzen, „nicht gut zu sein“, so zurück, als wollte er sagen: „Ein Politiker muss böse sein“. Aber es beruht auf einer Zwanghaftigkeit unserer moralisierenden Unbildung, Menschen und ihr Handeln -- zuweilen sogar das Handeln von Tieren oder sogar das Ereignis bloßer Naturkatastrophen -- stets in den für den moralischen Erwartungshorizont am nächsten liegenden Gegensatz von Gut und Böse einzuordnen zu müssen.

Gegen diese unbegründete und Schaden provozierende Zwanghaftigkeit wenden sich Machiavellis Ratschläge an die Fürsten Italiens. Wer politische Macht ausüben muss, erreicht dies am besten, wenn er einen entmoralisierten Blick auf die Welt einnehmen kann. Machiavellis Blick auf den Mechanismus moralischen Wertens führt ihn zu der Forderung, auf die Einteilung von Gut und Böse im Rahmen machtpolitischer Überlegungen vollkommen zu verzichten. Denn sobald wir darauf verzichten, bestimmte Ordnungssysteme für „gut“ zu erklären -- etwa die Morallehre der katholischen Kirche oder bestimmte Auslegungen des Koran --, entsteht zunächst nur die semantische und logische Verneinung vor dem Adjektiv „gut“. Die Verneinung von „gut“ heißt: „nicht-gut“, und zwar in dem Sinn, wie wir die Verneinung von „gekrümmt“ als „nicht-gekrümmt“ und die Verneinung von „rot“ auf „nicht-rot“ setzen.

Wir sehen schon hier, dass Worte, die unser limbisches System weniger zur Wertung anregen, einer nüchtern-sachlichen Betrachtung zugänglich sind. So verhält es sich auch mit jeder anderen Verneinung von Positionen, die keine moralischen Vorurteile auslösen. Nehmen sie die Palette der Farben. „Rot“ wird in der Verneinung zu „nicht-rot“. Und kein Mensch wird sich empören, dass Sie die Möglichkeit von „rot“ dadurch ein für alle Mal zerstört hätten. Allerdings macht unser moralisches Bewusstsein den Fehler, dass es die Verneinung von „gut“ zu „nicht-gut“ sofort in „böse“ verwandelt. Das

überernährte moralische Bewusstsein hat es verlernt, eine nüchterne Verneinung vor das Vorurteil „gut“ zu setzen und unterstellt jedem, der nur dazu rät, das Adjektiv „gut“ wegzulassen, indem er es verneint, er müsse automatisch böse sein oder das „Böse“ befördern wollen.

### *Tatsachensinn statt Illusionen*

Machiavelli bricht bewusst mit den christlich-aristotelischen Moralvorstellungen seiner Zeit und macht erstmals auf diesen gefährlichen Mechanismus in unserem moralischen Gefühl aufmerksam. Er fordert, dass ein Fürst, ein Mächtiger, eine Führungspersönlichkeit, insbesondere jeder die Staatsmacht ausübende politische Akteur gut beraten ist, sich auf die Abwesenheit des Guten bei den Menschen einzustellen. Die Kategorie des Guten ist für Machiavelli eine Art Fata Morgana in der Wahrnehmung der Menschen. Sie gibt ihnen eine Illusion vom richtigen Weg, den sie gehen sollen. Aber eine wahre Führungskraft darf dieser Illusion nicht verfallen. Die wahre Führung müsse davon ausgehen, dass die Menge zwar jener Illusion des guten Weges bedürfe, dass sie aber jederzeit vergessen könne, was jenes Gute gerade noch gewesen ist, wenn sie ihre elementaren Bedürfnisse plötzlich bedroht sieht. Die Menschen sind durch ihre Unberechenbarkeit, durch ihre Faulheit und durch ihre Einfältigkeit korrumpiert. Sie werden stets denjenigen Neigungen folgen, die ihnen den Schein des Guten widerspiegeln. Sie werden sich weder um Treue noch Verlässlichkeit oder Verantwortung kümmern, wenn plötzlich der Schein des Guten wie eine Fata Morgana die Richtung gewechselt hat.

Zweifellos hatte Machiavelli Recht, wenn er den Mächtigen der Welt bewusst machen wollte, dass es wichtiger ist, den Schein der Tugendhaftigkeit zu verbreiten, statt wirklich tugendhaft zu sein. „Ein Fürst muß also sehr darauf achten“, schreibt Machiavelli in seiner berühmten Schrift, „daß nie ein Wort über seine Lippen kommt, das nicht von den vorgenannten fünf Eigenschaften geprägt ist, und, daß er, wenn man ihn sieht und hört, ganz von Milde, Treue, Aufrichtigkeit, Menschlichkeit und Frömmigkeit erfüllt scheint. Und es gibt keine Eigenschaft, deren Besitz vorzutäuschen, notwendiger ist, als die letztgenannte. ... Alle sehen, was du scheinst, aber nur wenige erfassen, was du bist.“ [1]

Leider aber verwandeln die vielen Leser solcher Passagen im Hauptwerk des Staatsphilosophen die neutrale Aussage in eine andere Auskunft. Statt es bei der Einsicht in die tatsächlichen Zustände zu belassen, nämlich dass der Schein von Tugend und vor allem von Frömmigkeit gegenüber der Menge wichtiger ist als der echte Besitz der Tugend und des frommen Glaubens, verurteilen jene Leser Machiavelli. In ihrer Wahrnehmung klingen seine Worte selbst wieder wie eine moralische Forderung. Sie unterstellen Machiavelli, er hätte behauptet, ein Mächtiger „solle“ nicht tugendhaft sein, er „müsse“ falsch sein. Doch solche Missverständnisse verkennen, dass Machiavelli versuchte, einen Standpunkt jenseits von Gut und Böse einzunehmen. Die Missverständnisse stammen aus der Neigung unseres moralischen Wertens, denjenigen, der auf die Wertung von Gut und Böse verzichtet, stets selbst als böse zu brandmarken.

### *Tugend als Lebenstüchtigkeit*

Machiavelli ist gleichwohl -- in einer anderen Weise als der fromme Christ -- tugendorientiert, denn er fragt nach der Tüchtigkeit des Staatsmannes. Was macht den Staatsmann tauglich, seinen Beruf tüchtig auszuüben. Machiavellis Antworten widersprechen freilich den Moraldogmen der bürgerlichen Denkweise. Eine berühmte Stelle im Buch über den Fürsten macht deutlich, dass es für einen Fürsten -- und Gleiches gilt für Machthaber insgesamt -- nicht gilt, dass er sein Wort halten muss, „wenn ihm dies zum Nachteil gereicht und wenn die Gründe fortgefallen sind, die ihn veranlaßt hatten, sein Wort zu geben.“ [2]

Was unserem Alltagsverstand mit seinen moralischen Forderungen widerspricht, ist Machiavellis Haltung, dass sich aus Sicht des Mächtigen andere moralische Wertungen ergeben als aus der Sicht der Abhängigen.

Ich habe oben vom tugendorientierten Anspruch im Denken Machiavellis gesprochen. Statt mit der an Prinzipien orientierten Moralphilosophie der Neuzeit Schritt halten zu wollen, erinnert der Autor des „Fürsten“ daran, dass sich die Inhalte unseres moralischen Wertens wandeln können, dass wir jedoch gleichzeitig -- und diese Voraussetzungen gelten nicht allein für Führungskräfte -- vier Tugenden in unserer Persönlichkeit ausbilden sollten, wenn wir erfolgreich und menschlich handeln wollen. Er spricht von „virtù“, „occasione“, „necessità“ und „fortuna“ - der Tüchtigkeit, der Gelegenheit, der

Notwendigkeit und dem Schicksal. Wichtiger als unser Handeln nach größtenteils für die Praxis untauglichen Prinzipien dogmatisch auszurichten, ist es für Machiavelli, die Aufmerksamkeit auf diese vier Qualitäten zu konzentrieren. Wir benötigen eine präzise Ausbildung, die uns mit dem Handlungsrahmen vertraut macht (*virtù*). Wir müssen uns damit anfreunden, dass es für jede Handlung günstigere und weniger günstige Momente gibt (*occasione*). Weiterhin sind bestimmte Handlungen absolut notwendig, auch wenn sie für unser Gefühlsleben starke Zumutungen bedeuten (*necessità*). Und schließlich bedarf es trotz jeder guten Vorbereitung, wohlüberlegten Abwägung und bester Erfolgsaussichten des Glücks zum Gelingen (*fortuna*). Ein Mensch, der seine Persönlichkeitsbildung auf das Feingefühl für diese Qualitäten ausrichtet, ist in Machtfragen und für außergewöhnliche Entscheidungen besser beraten als ein Mensch, der seinem Denken und seinem Handeln durch Moralphilosophen, Theologen und Priester enge Grenzen anpassen lässt -- dies die Haltung Machiavellis.

### *Verantwortlichkeit versus Prinzipientreue*

Es haben nur wenige Gelehrte der Geistesgeschichte Verständnis für Machiavellis Entmoralisierung der Moral aufgebracht. Die meisten hofften darauf, dass Verleumdungen und Missgunst seinen Ruf so sehr schädigen mögen, dass die Menschen seine Schriften bald nicht mehr lesen würden. Aber weder das Verbot der katholischen Kirche mit dem Eintrag des Buches „*Il Principe*“ im Index der verbotenen Bücher hat das Interesse an Machiavelli brechen können, noch die Sprüche der Gelehrten im sauberen Frack.

Einer der großen Gelehrten, die den Sinn der machiavellischen Lehren verstanden und daraus Maßgaben für die eigene Lehre gewonnen haben, war Max Weber. In seinem Vortrag aus dem frühen 20. Jahrhundert stellt er die wegweisende grundsätzliche Unterscheidung zwischen Gesinnungsethik und Verantwortungsethik im Anschluss an Machiavellis Lehre der Staatsraison fest.

„Wir müssen uns klarmachen“, widerspricht Weber dem dogmatischen Moralismus aller Zeiten, „daß alles ethisch orientierte Handeln unter zwei voneinander grundverschiedenen, unaustragbar gegensätzlichen Maximen stehen kann: Es kann ‘gesinnungsethisch’ oder ‘verantwortungsethisch’ orientiert sein.“ Das Entscheidende liegt darin, dass es „ein abgründtiefer

Gegensatz (ist), ob man unter der gesinnungsethischen Maxime handelt -- religiös geredet --: 'Der Christ tut recht und stellt den Erfolg Gott anheim', oder unter der verantwortungsethischen: Daß man für die (voraussehbaren) Folgen seines Handelns aufzukommen hat. Sie mögen einem überzeugten gesinnungsethischen Syndikalisten noch so überzeugend darlegen: Daß die Folgen seines Tuns die Steigerung der Chancen der Reaktion, gesteigerte Bedrückung seiner Klasse, Hemmung ihres Aufstiegs sein werden, -- und es wird auf ihn gar keinen Eindruck machen. Wenn die Folgen einer aus reiner Gesinnung fließenden Handlung üble sind, so gilt ihm nicht der Handelnde, sondern die Welt dafür verantwortlich, die Dummheit der anderen Menschen oder -- der Wille des Gottes, der sie so schuf. Der Verantwortungsethiker dagegen rechnet mit eben jenen durchschnittlichen Defekten der Menschen, -- er hat, wie Fichte richtig gesagt hat, gar kein Recht, ihre Güte und Vollkommenheit vorauszusetzen, er fühlt sich nicht in der Lage, die Folgen eigenen Tuns, soweit er sie voraussehen konnte, auf andere abzuwälzen. Er wird sagen: Diese Folgen werden meinem Tun zugerechnet. 'Verantwortlich' fühlt sich der Gesinnungsethiker nur dafür, daß die Flamme der reinen Gesinnung, die Flamme z. B. des Protestes gegen die Ungerechtigkeit der sozialen Ordnung, nicht erlischt. Sie stets neu anzufachen, ist der Zweck seiner, vom möglichen Erfolg her beurteilt, ganz irrationalen Taten, die nur exemplarischen Wert haben können und sollen. Aber auch damit ist das Problem noch nicht zu Ende." [3]

Jede auf Religion gegründete Ethik bleibt in ihrem Kern eine Gesinnungsethik, die zuletzt auf unbedingten Gehorsam des Individuums zielt. Noch immer glauben in unserem Land Menschen, dass nur die Religion uns aus ethischer Orientierungslosigkeit retten könne. Ihnen fehlt das heilsame Gegengift einer Verantwortungsethik, die dem Menschen klar macht, dass es Umstände gibt, in denen wir die Folgen unseres Handelns in den Vordergrund stellen müssen, statt der unbedingten Vollstreckung eines moralischen Prinzips.

Dieser kleine Aufsatz über die Notwendigkeit, unser moralisches Bewusstsein nicht auf scheinbar einzig gültige Werte unserer westlichen Zivilisation zu stützen, bliebe eine bloße akademische Gymnastik, wenn nicht jüngst in London ein Massenmord vereitelt worden wäre, der uns aufwecken könnte. Da rühmen sich pakistanische Sicherheitskräfte, aus Gefangenen die notwendigen Auskünfte „herausgepresst“ zu haben, die es ermöglichten, im letzten Moment die Behälter mit Flüssigkeitsbomben samt ihrer Besitzer am Einstieg in die zum Abschuss ausgewählten Linienmaschinen über den

Atlantik zu hindern und sicher zu stellen. Was man in Pakistan unter „herauspressen“ versteht, darf ein Europäer kaum in Gedanken erwägen, ohne die Menschenrechtskonventionen zu verletzen. Es wird unseren westlichen moralbewegten Gemütern in Zukunft nicht länger erspart bleiben, die machiavellische Frage an uns herankommen zu lassen, ob es notwendig sein kann, moralische Prinzipien außer Kraft zu setzen, um humanitäre Ziele zu erreichen.

So sind es nicht akademische Eitelkeiten, die uns heute zwingen, bei der Motivation unseres Handelns mehr auf die Folgen denn auf die korrekte Achtung der Grenzen zwischen Gut und Böse in unserem moralischen Erwartungshorizont zu achten. Wir müssen erkennen, dass -- wie Max Weber in der genannten Rede klar macht, verschiedene Ziele auch verschiedene Moralen hervorbringen können: „Wer das Heil seiner Seele und die Rettung anderer Seelen sucht, der sucht das nicht auf dem Wege der Politik, die ganz andere Aufgaben hat: solche, die nur mit Gewalt zu lösen sind. Der Genius oder Dämon der Politik lebt mit dem Gott der Liebe, auch mit dem Christengott in seiner kirchlichen Ausprägung, in einer inneren Spannung, die jederzeit in unaustragbarem Konflikt ausbrechen kann.“ Das immer wieder heraufbeschworene Bündnis zwischen Glauben, Moral und Politik kann nur dazu dienen, die nackten Interessen des Politikers mit dem betäubenden Dunst des Guten dem Volk gegenüber zu verschleiern.

-----

[1] Niccoló Machiavelli, *Il Principe - Der Fürst*, Stuttgart 1986, Italienisch-Deutsch, übersetzt und mit einem Nachwort versehen von Philipp Rippel, S. 139.

[2] Ebd.,S. 137

[3] Max Weber, in: *Geistige Arbeit als Beruf. Vier Vorträge vor dem Freistudentischen Bund, Zweiter Vortrag: Politik als Beruf*, Leipzig 1919, S. 55.

-----

© Klaus-Jürgen Grün 2006

E-Mail: [KGruen@t-online.de](mailto:KGruen@t-online.de)

Homepage: Philosophisches Kolleg für Führungskräfte [www.philkoll.de](http://www.philkoll.de)

- o -

### III.)

#### **Philosophie und Wirtschaft --**

#### *2500 Jahre alte Philosophien als Motor für innovatives Management?*

von UTE SOMMER

Ich kann mich glücklich schätzen. In meiner Rolle als Redakteurin von 'Philosophie & Wirtschaft' habe ich immer wieder Gelegenheit Philosophen, Geschäftsleute, Wissenschaftler, Studenten und Fachleute zu treffen, denen das Thema 'Wandel und Ethik' im Wirtschaftsleben wichtig ist. Und ich war überrascht -- ich gehöre nicht zu einem kleinen, extravaganen Kreis von Außenseitern -- im Gegenteil, es gibt viele Zeitgenossen, die wie ich nach Antworten auf die Frage suchen, wie sich die Geschäftswelt und deren Menschen in einer Ära des 'Post-Kapitalismus' entwickeln wird -- einer Ära, in der von Unternehmen eine neue, wichtigere Rolle in der Gesellschaft eingefordert wird.

Wir sind in auch einer Ära, in der sowohl das Individuum als auch Unternehmen mehr wollen als nur nach dem maximalen Profit zu streben. Worte wie Corporate Social Responsibility, Corporate Governance und Nachhaltigkeit sind in aller Munde. Unternehmen starten Programme wie 'Werte und Wandel' oder 'Implementierung von Werten in Geschäftsstrategien'.

Mir ist es bewusst, dies sind weder brandneue Themen noch ist es ein neuer Weg der Unternehmensführung. Jedoch gibt es eine Frage, die mir nicht abschließend beantwortet zu sein scheint -- und das ist die Frage nach dem 'wie'. Zum Beispiel: Wie kann ein Unternehmen Werte in seine gesamte, oft komplexe Organisation implementieren und dadurch echte Nachhaltigkeit erzielen? Was kann in diesem Zusammenhang Nachhaltigkeit bedeuten, so ist es doch im eigentlichen Sinne ein wertfreies Wort? Wie kann ein nicht-materieller Wert bestimmt werden?

Meine Fragen mögen auf den ersten Blick einfach zu beantworten scheinen. Jedoch muss ich zugeben, dass ich trotz meiner Arbeit als Senior Manager und Berater in vielen Ländern und Firmen, in unterschiedlichem Umfeld und in einigen 'Change und Restrukturierungsprogrammen', lange nicht in der Lage war die Notwendigkeit der Frage 'wie' überhaupt zu sehen. Mein Denken und Handeln war rein ökonomisch motiviert. Meine Fragen waren

eher in der Richtung von 'Zu welchem Grade kann die Produktivität einer bestimmten Geschäftseinheit gesteigert werden und wie könnte diese Produktivitätssteigerung sich auf die Profite auswirken?' oder 'Wie sind finanzielle Risiken und Chancen einer geplanten Einführung eines neuen Geschäftsmodells einzuschätzen'.

In meinem Verständnis waren die meisten Mitarbeiter eines Unternehmens im Wesentlichen auf eine Nummer auf der Gehaltsliste und auf ihre Funktion als Kostenträger reduziert, mehr nicht -- so wie ich haben viele Manager gedacht. Fragen nach nicht-materiellen 'Werten' erschienen so unbedeutend wie die Frage nach dem Wetter, wenn man so oder so den ganzen Tag in einem verdunkelten Konferenzraum damit verbrachte seine Agenda 'durchzudrücken'. Oder sie waren nur dann angebracht, wenn die Zeiten und die Profite gut waren und Weiterbildungsbudgets zur Verfügung standen. In Zeiten ökonomischer Krisen war dann wieder alles Handeln an harten Faktoren ausgerichtet -- Finanzergebnisse und -vorschauen.

Die Zeiten haben sich geändert. Und wie viele andere Manager habe auch ich mich geändert oder besser, meine Sichtweisen erweitert. Es geht nicht darum, den Kapitalismus oder Gewinnerzielung an sich in Frage zu stellen. Bisher ist der Kapitalismus das einzige System, das den Menschen freie Entscheidungen und Handlungen erlaubt, solange diese in Einklang mit bestehenden Gesetzen sind. Und wie an anderer Stelle bereits gesagt, hiermit fördert der Kapitalismus Innovation und Freiheit.

Ein privates Unternehmen wird mit dem Ziel gegründet, Profit zu erwirtschaften. Prinzipiell kann ich nichts Falsches darin sehen -- insbesondere auch deshalb nicht, weil ohne den Beitrag von Unternehmen, in Form von Steuern und anderen sozial ausgerichteten Beiträgen, unsere Gesellschaft nicht funktionieren würde, so wie sie funktioniert. Die bedeutungsvollere Frage geht eher in die Richtung von 'wie' werden Unternehmen geführt, 'wie' agiert ein Unternehmen als Einheit mit all seinen Mitarbeitern und 'wie' werden Profite erzielt während gleichzeitig ein ethisches und verantwortungsvolles Bewusstsein gegenüber all seinen Stakeholdern in wirtschaftlich guten wie schlechten Zeiten bestehen bleibt?

Ich bin viele Male gefragt worden, warum ich glaube, dass gerade Philosophie Unternehmen dabei helfen kann Werte zu definieren und zu implementieren. Vor allem der Nicht-Philosoph mag immer noch die provokative

Eingangsfrage '2500 Jahre alte Philosophien als Motor für innovatives Management?' im Kopfe habe und sich auch fragen, ob das weitverbreitete Bild vom Philosophen, verkörpert durch einen alten Mann mit Bart, der mit anderen alten Männern mit Bärten über theoretische Gedankenkonstrukte ohne jegliche Praxisrelevanz in einer Sprache, die kein Aussenstehender verstehen kann, sinniert, neuerdings überkommen ist.

Ich kann mich auch in einer anderen Weise glücklich schätzen. Während der letzten zwei Jahre hatte ich immer wieder die Gelegenheit mit Philosophen über Geschäftspraktiken und den neuen Herausforderungen, mit denen Geschäftsleute konfrontiert werden, zu sprechen. Und Philosophen haben keine Mühe gescheut Beiträge zu den verschiedensten relevanten Themen für 'Philosophie & Wirtschaft' zu schreiben. Trotz der Tatsache, dass einige von ihnen tatsächlich ältere Herren mit Bärten sind, habe ich eine Schatztruhe entdeckt, ein Schatz gefüllt mit Wissen und der Fähigkeit vernunftbegründet zu denken und zu argumentieren. Ich musste erkennen, dass ich ohne jegliche Zweifel, obwohl ich auf eine erfolgreiche Karriere zurückblicken kann und verantwortungsvolle Positionen innehatte, bestimmte dieser Qualitäten und Einsichten nicht hatte. Qualitäten und Einsichten, die einem Manager aber durchaus helfen, seinen Job *besser* zu machen. Und ist das nicht, was wir alle wollen, es *besser* machen?

Der Versuch in einigen wenigen Paragraphen zu beschreiben, welch enormes Potential für positive Entwicklungen praktische Philosophie in Unternehmen im Ganzen und zu Individuen im Einzelnen, bringen kann, ist sicherlich zu ehrgeizig, bedarf es doch eher die Länge eines dickeren Buches.

Aber um einen Anfang zu machen, hier ist, was ich gelernt habe: Philosophie sucht nicht nach der endgültigen Lösung für jegliches Problem -- es gibt nicht nur 'richtig' oder 'falsch' -- Philosophie ist eher eine Art von Denkweise, eine Methode folgerichtige Argumente zu erschließen, ein 'Werkzeug', das helfen kann ein ständig wechselndes Arbeits- und Geschäftsumfeld zu managen sowie die sozialen und ethischen Herausforderungen, in einer positiven Weise zu bewältigen.

Zuerst musste ich lachen als das Zitat von Epikur 'Philosophie ist das Vermögen durch Vernunft glücklich zu werden' las, aber dann habe ich verstanden -- Philosophie bedeutet Denken und Handeln auf der Basis von Vernunft. Und das ist eine Fähigkeit, die Manager benötigen um ein

Unternehmen langfristig erfolgreich und profitabel sowie *sinnvoll* zu führen. Und dabei geht es in erster Linie nicht darum, aus einem Philosophen einen Manager oder aus einem Manager einen Philosophen zu machen. Es ist vielmehr eine Frage, wie bestimmte der beiderseitigen Fähigkeiten vereint und ergänzt werden können.

So wie ich es sehe, hat ein Unternehmen und hiermit seine Manager neben den eigentlichen, ureigenen Aufgaben -- nämlich Produkte und Service zu entwickeln, bereitzustellen und zu vermarkten -- die Aufgabe das Unternehmen auf der Basis von 'Werten' zu führen und das nicht nur um 'gut zu sein', sondern auch um langfristig als soziale und kommerzielle Einheit im Wettbewerb der Weltmärkte bestehen zu können. Und dies wiederum erfordert beides, das Verstehen jedes einzelnen Geschäftsprozesses sowie die Auswirkung von Veränderungen auf diese Prozesse und das Wissen wie Werte gefunden, definiert und implementiert werden können.

Es gibt viele mögliche Beispiele, was philosophisches Denken im Geschäftsleben bedeuten und bewirken kann. Lassen Sie mich einige aus meiner Erfahrung anführen.

Mit meinem 'alten' Managerhut auf, wäre meine spontane Antwort auf die Frage, was denn Vermögenswerte in einem Unternehmen sind: Kapital, Firmenwert, Beteiligungen, immaterielle und materielle Wirtschaftsgüter, Forderungen, Guthaben. Heute würde ich ergänzen, *menschliche Werte, Wissen und Kommunikation*.

Sicherlich war ich um eine faire Behandlung meiner Mitarbeiter bemüht, aber habe ich wirklich verstanden oder überhaupt darüber nachgedacht, was es bedeuten würde, der Organisation, für die ich verantwortlich war, einen *Sinn*, mit dem sich meine Belegschaft identifizieren kann, zu geben? Und falls ich diese Notwendigkeit gesehen hätte, hätte ich gewusst, wie ich diesen Sinn finden kann?

Restrukturierungsprogramme und Personalabbau sind der Preis, den viele westliche Firmen und Niederlassungen im Zuge der voranschreitenden Globalisierung bezahlen müssen. Globalisierung kann mittel- bis langfristig nicht mittels staatlichem Protektionismus auf- oder fern gehalten werden. Habe ich als verantwortlicher Manager für eine Reihe von Restrukturierungsprogrammen, jemals eine ethische Fragestellung formuliert?

Habe ich verstanden, welchen Unterschied eine *ethische Reflexion* in Zeiten, in denen Personalabbau von Nöten ist, machen kann?

Unsere Gesellschaft ist eine Wissensgesellschaft. So ist ein Unternehmen eine *Quelle des Wissens*, jeder einzelne Mitarbeiter hat Wissen, über das Unternehmen, über seinen Job, über fachliche Dinge, die er in Seminaren und in Gesprächen mit Kollegen und Vorgesetzten gelernt hat. War ich mir in meiner Rolle als Führungskraft über diese Tatsache und deren Bedeutung bewusst? Habe ich das Wissen meiner Mitarbeiter geschätzt und gefördert? Habe ich die Notwendigkeit dafür auch im Hinblick auf die Förderung von *Innovation* gesehen?

Manager verbringen viel Zeit in Besprechungen, Telefon- und Videokonferenzen. So auch ich. Was jeder dort tut ist reden, versuchen den anderen den eigenen Punkt klarzumachen und die eigene Agenda voranzubringen. Habe ich wirklich die Möglichkeit in Betracht gezogen, dass mein Denkansatz zu einem bestimmten Thema falsch sein könnte? Habe ich anderen mit der notwendigen Aufmerksamkeit zugehört und habe ich darüber nachgedacht, dass die Berücksichtigung der Ansichten oder sogar der Widerstand von anderen die Qualität meiner eigenen Entscheidungen und Handlungsweisen verbessern könnte? Habe ich versucht sicherzustellen, dass meine Gesprächspartner wirklich genau *verstehen*, was ich mit meinem Reden vermitteln wollte?

Wahrscheinlich ahnen Sie mein früheres Unvermögen bereits -- ich muss alle Fragen mit *nein* beantworten. Aber ich schäme mich nicht dafür. Leben heißt auch lernen. Heute bin ich ein anderer, bewussterer Manager und Berater und ich bin in der Lage *weiter* und *rationaler* zu denken. Ich kann meine Argumente eher auf einer Vernunftsbasis aufbauen. So versuche ich permanent *besser* zu werden und Unternehmen dabei zu helfen besser zu werden, ohne dabei den Blick für ihre eigentliche Aufgabe zu verlieren.

Aber eines ist sicher, weder meine Kollegen noch ich können irgendwelche weiteren Verbesserungen unserer 'soft skills' erreichen noch können wir erfolgreich an der eingangs gestellten '*wie*' Frage arbeiten ohne eine neue, erweiterte Art des Denkens, Argumentierens und Handelns. Und

hierfür können Philosophen und die Philosophie, die 2500 Jahre alte Wissenschaft des Denkens und Suchens nach Antworten zu Fragen über Werte, Sinn und Wissen, von substantieller Hilfe sein.

-----

© Ute Sommer 2006

E-Mail: [ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de](mailto:ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de)

Homepage: E-Journal Philosophie & Wirtschaft [www.philosophieundwirtschaft.de](http://www.philosophieundwirtschaft.de)

- 0 -

#### IV.)

### **Ethische Fragen der Gewinnerwirtschaftung**

**von Wolfgang W. Osterhage**

#### **1. Einleitung**

Angesichts gelegentlicher Meldungen über einen unverantwortlichen Umgang mit Unternehmensgewinnen wird manchmal der Ruf laut nach staatlichen Kontrollmechanismen, die sozusagen von außen die Gewinnhöhe deckeln sollen. Im Folgenden wird -- ohne Einzelfallbetrachtung -- nach Eingrenzung der Problemstellung zunächst auf das gewachsene Selbstverständnis des Unternehmertums eingegangen, sodann die staatlichen Rahmenbedingungen rekapituliert, unter denen es bisher funktioniert. Es folgt eine Erläuterung der Gewinnwirtschaft und schließlich ein Bezug zum Gemeinwohl, bevor im Fazit als Schlußfolgerung die Frage nach äußerer Kontrolle negativ beantwortet wird.

#### **2. Problemstellung**

Historisch und unter Berücksichtigung praktischer Erfahrungen und ethischer Abwägungen ist die Frage nach der privaten Gewinnerwirtschaftung positiv entschieden. Neue gesellschaftliche Fragestellungen, die aus der Diskussion um soziale Absicherung, globale Auswirkungen, um individuelle Verhaltensweisen von Wirtschaftsführern und einigen Großunternehmen erwachsen sind, zielen heute eher auf relative Höhe und Verteilung von

Gewinn. Lassen sich dazu sachgerechte Kriterien finden, ohne die Freiheit unseres Wirtschaftssystems grundsätzlich in Frage zu stellen? Kann es einen gesamtgesellschaftlichen Konsens unter Einbeziehung aller Betroffenen geben und wie könnte der aussehen?

### **3. Unternehmertum**

Unternehmer gestalten die Welt, so wie wir sie heute kennen, seit einigen hundert Jahren. Insofern haben sie einen großen Teil dessen, was das alltägliche Leben betrifft, mitverantworten und entwickeln es zudem weiter. Sie sollten unabhängig sein und über ihr Unternehmertum hinaus weitere Beiträge zum gesellschaftlichen Wohlergehen leisten (durch Steuern, Abgaben oder auch durch philanthropische Beiträge). Unternehmer können nur funktionieren, wenn sie die dazu erforderliche Freiheit des Handelns, Schaffens und Entscheidens besitzen.

Ursprünglich leitet sich das Essentielle des Unternehmertums von der grundsätzlichen Freiheit des Menschen ab, zu handeln und zu entscheiden -- bezogen auf seine individuelle Lebensgestaltung. Es steht ihm sozusagen von Natur her offen, in Abhängigkeit zu treten oder autonom zu agieren. Daß dieses ein ideelles Konstrukt ist, zeigt sich daran, daß heute und auch in der Vergangenheit offenbar viele Menschen diese Wahl nicht haben -- zumindest nicht ganzheitlich.

Dennoch werden neuerdings im Zuge der Diskussion um die menschliche Autonomie, die im Zentrum westlicher Lebensgestaltung zu stehen scheint, Konzepte eingebracht, die sich z. B. mit dem Menschen als „Lebensunternehmer“ befassen. Dazu wurde vor kurzem ein Netzwerk gegründet ([www.lebensunternehmer.de](http://www.lebensunternehmer.de) – Seite im Aufbau Anm. der Redaktion), das sich dieses Thema im Rahmen von lebenslangem Lernen zu Eigen gemacht hat.

Wenn im Wirtschaftsbereich vom Unternehmer die Rede ist, wird ein ganz bestimmter Ausschnitt aus den Freiheitsgraden, die gerade angedeutet wurden, angesprochen. Und auf diese wirtschaftliche Funktion sollen sich die weiteren Ausführungen beschränken. Dann bleibt die kulturelle und soziale Funktion zwar erhalten, tritt aber hinter der ureigenen Zielsetzung, Produkte (Waren oder Dienstleistungen) zu entwickeln, zu produzieren und zu verkaufen, zurück. Und auch die Produktion und der Handel -- jetzt im

wirtschaftlichen Sinne gegenüber „dem Handeln“ -- sind kein Endzweck, sondern dienen selbst wiederum einem allem übergeordneten Ziel: Gewinne zu erwirtschaften. Darüber hinaus gibt es kein Motiv.

Das schließt ein, daß der Unternehmer als Teil der Gesellschaft Verantwortung trägt und seine ihm eigenen Begabungen und Möglichkeiten in Politik und Kultur und soziale Werke einbringt. Diese Anfragen an ihn sind zwangsläufig, bedingen aber nicht sein eigentliches Motiv und sollten im positiven Sinne seine Freiheit nicht einschränken.

#### **4. Rahmenbedingungen**

Damit nun die unternehmerischen Interessen reibungsarm umgesetzt werden können, sind eine Reihe von Rahmenbedingungen zu nennen, unter denen sie gut funktionieren können. Dazu gehören:

a) das staatliche Gewaltmonopol. Obwohl im Zuge der sich entwickelnden globalen Wirtschaftsordnung die Einflußnahme des Nationalstaats rückgängig ist, und zwischenstaatliche Gebilde ihre Aufgaben nicht in der alten Form übernehmen können, ist diese Forderung als Gegenüberstellung eines wie auch immer gearteten privaten Gewaltmonopols zu verstehen.

b) eine rechtsstaatliche Eigentumsordnung: was ich schaffe, gehört mir. Fehlen solche Garantien, bleiben Investoren fern. Das konnte man z. B. bei der deutschen Wiedervereinigung beobachten, als sanierungsreife Bausubstanz solange brach liegen blieb, bis die Eigentumsfrage geklärt war.

c) die Durchsetzbarkeit von Verträgen; in Ländern, in denen Gerichte eher eigenstaatliche Interessen gegenüber ausländischen Unternehmen fördern, verhalten sich Investoren entsprechend zurückhaltend.

d) Wettbewerb auf den Märkten; der Kunde spricht sein Urteil durch sein Kaufverhalten über geplante private oder öffentliche Angebote.

e) Wettbewerb als konkrete Realisation von Freiheit: auf der Kundenseite; das bedingt gleichzeitig die Möglichkeit einer qualifizierten Auswahl innerhalb des Angebotsspektrums.

f) Wettbewerb als Steuerungs- und Zwangssystem: auf der Seite der Anbieter; im Gegenzug werden die Anbieter gezwungen ihr Verhalten auf dem Markt und ihre Produktpalette angesichts ausgedrückter Kundenwünsche und vorhandener Konkurrenzsituation zu justieren.

Da Egoismus eine Triebfeder menschlichen Handelns ist, muß sich eine freie Gesellschaft Strukturen schaffen, in denen egoistisches Handeln legitim und gleichzeitig gesellschaftlich nützlich ist. Auf diese Weise werden Wettbewerb und Freiheit als Ergebnis und gleichzeitig Voraussetzung verbunden. Zur Freiheit in einer Gesellschaft gehört es fernerhin, daß man durch Ehrlichkeit keine Nachteile erleidet. Aus der Verhaltensforschung ist bekannt, daß geordnetes -- auch geordnetes wirtschaftliches Handeln -- bedingt, daß man sich selbst im anderen erkennt als Voraussetzung für Vertrauen und Ehrlichkeit.

## **5. Gewinn**

Die Erwirtschaftung von Gewinn ist -- wie bereits erwähnt -- das primäre unternehmerische Ziel. Zur Erreichung dieses Ziels stellt sich der Unternehmer dem Wettbewerb. Damit ist ihm der Erfolg jedoch noch nicht sicher, denn Wettbewerb kann auch für ihn Gewinnminderung oder gar Verlust bedeuten, wenn er dort nicht bestehen kann. Denn letztendlich steuert der Wettbewerb den Markt, d. h. Unternehmen, die bestimmte Vorteile erzielen, behaupten sich, andere gehen unter Umständen zugrunde. Marktvorteile können z. B. bei Preisen, Qualität, Kundennähe usw. liegen -- oder ganz einfach auch in der Tatsache, daß bestimmte Produkte benötigt werden oder interessant sind und andere nicht.

Neben dem Wettbewerb gibt es andere denkbare Einflußfaktoren, die bei bestimmten Konstellationen ebenfalls Gewinne zulassen, z. B. wenn Wettbewerb durch gesetzliche Vorgaben ausgeschaltet oder künstlich gesteuert wird. Ähnlich ist es bei Monopolisten oder durchschlagenden Produkten, die erstmals und nur durch ein einziges Unternehmen auf den Markt gebracht werden.

Nichts hindert allerdings einen Unternehmer, der gemeinwohl-orientiert ist, auf seinen Gewinn ganz oder teilweise zu verzichten -- indem er entweder seine Belegschaft überdurchschnittlich entlohnt oder seine Produkte unter Marktwert anbietet. Das hat bzw. hätte in der Regel entsprechende

Gegenstrategien der Konkurrenten zur Folge, da hier eine klassische Wettbewerbsverzerrung stattfindet. Im Grunde genommen verzichtet dieser Unternehmer bewußt auf den Wettbewerb und letztendlich auf seine unternehmerische Gewinnorientierung. Er verzichtet auf sein eigentliches unternehmerisches Ziel, indem er solange von seiner Substanz lebt, bis diese aufgezehrt ist.

Es hat in der neueren Geschichte nicht an Versuchen gemangelt, Wettbewerb und damit Gewinnerwirtschaftung durch vorgebliche Gemeinwohlorientierung abzuschaffen. Im Ergebnis ist neben anderen Effekten das Absinken des allgemeinen Lebensstandards eingetreten, sodaß letztendlich Schaden über die Allgemeinheit gebracht wurde.

## **6. Gemeinwohl**

Im gesellschaftlichen Leben unterscheidet man neben bezahlter Arbeit ein weites Feld von freiwillig unbezahlter Tätigkeit im Dienste anderer Menschen. Das ist nicht gleichzusetzen mit dem oben verworfenen Ansatz des freiwilligen Verzichts in einer gewerblichen Unternehmung. Es bedeutet aber gleichzeitig, daß es Arbeitsfelder gibt, die nicht den Marktgesetzen unterliegen. Die Teilnehmer sind z. B.: kirchliche Organisationen, Wohlfahrtsverbände, Vereine, NGOs. Daneben gibt es weitere Felder außerhalb des wirtschaftlichen Wettbewerbs: politisch-gesellschaftliches Engagement, Kindererziehung in der Familie u.a. Da das Kriterium „Gewinnorientierung“ hierbei entfällt, stehen diese Aktivitäten nicht im Wettbewerb mit Marktunternehmen.

In den letzten Jahren haben sich unter der Bezeichnung PPP (public private partnership) neue Kooperationsformen herausgebildet, die sowohl private Unternehmen als auch öffentliche Institutionen einschließen und das Allgemeinwohl zum Ziele haben. Das kann sich auf lokaler Ebene abspielen zwischen Handwerksbetrieben und Hospitanten aus bedürftigen Ländern oder global durch das Zusammenspiel von z. B. Pharmakonzernen und der WHO. Ein bekanntes Beispiel sind die Programme der Bill and Linda Gates Stiftung ([www.gatesfoundation.org](http://www.gatesfoundation.org)).

Hierbei spielt der Wettbewerb im eigentlichen Sinne keine Rolle, wohl aber eine vorausgegangene Gewinnerwirtschaftung, um solche Projekte möglich zu machen. Natürlich lassen sich freiwillige Leistungen nicht durch ein

Gesetzeswerk institutionalisieren und sind auf freiwillige Kooperation angewiesen. Die Verhinderung von ausreichender Gewinnerwirtschaftung würde aber ein Versiegen solcher philanthropischer Quellen bedeuten, womit niemandem gedient wäre. Ein ähnlicher Effekt würde auch bei der damit verbundenen Mindereinnahme von Steuern eintreten mit entsprechenden Auswirkungen auf gesamtgesellschaftliche Ausgaben.

## 7. Fazit

Die Problemstellung fragte, ob sich eventuell sachgerechte Kriterien finden ließen, die die Höhe von Unternehmensgewinnen zu definieren, ohne dabei die Freiheit unseres Wirtschaftssystems grundsätzlich in Frage zu stellen? Und, ob ein gesamtgesellschaftlicher Konsens dazu möglich wäre.

Nachdem zunächst die Grundmotive des Unternehmers und seine Rolle zur Verwirklichung der Freiheit betrachtet wurden, sind die rechtlichen Rahmenbedingungen, die sein Wirken erst ermöglichen skizziert worden. Innerhalb dieser freiheitlichen und rechtsstaatlich abgesicherten Umgebung greifen nun die marktwirtschaftlichen Steuerungsinstrumente, die letztendlich im Normalfall dafür sorgen, daß Gewinne sich in einem Rahmen bewegen, der dafür sorgt, daß sie letztendlich auf verschiedene Weisen der Allgemeinheit zugute kommen. Daneben gibt es eine Fülle von Anforderungen und Aufgaben, die klar außerhalb der Domäne marktwirtschaftlicher Relevanz liegen, die aber dennoch indirekt häufig von der guten Performance von Unternehmen abhängen.

Ein staatlich regulierender Eingriff zur Beschränkung der Höhe von Unternehmensgewinnen würde die Grundlagen und Rahmenbedingungen der Marktwirtschaft insofern beeinträchtigen, indem ihr Funktionieren in Frage gestellt wäre. Der gesamtgesellschaftliche Konsens kann deshalb nur in einer allgemeinen Beteiligung aller am Wirtschaftsgeschehen mit allen Chancen und Risiken bedeuten.

-----

© Wolfgang W. Osterhage 2006

E-mail: [wwost@web.de](mailto:wwost@web.de)

Homepage: INITIATIVE Fördergesellschaft für Evangelische Verantwortung in der Wirtschaft Mittel- und Osteuropas [www.initiative-verein.de](http://www.initiative-verein.de)

E-Journal Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 6, September 2006

## Impressum

### Redaktion:

Das kostenlose E-Journal „Philosophie & Wirtschaft“ wird von der "International Society for Philosophers" und "Pathways to Philosophy" herausgegeben.

Büro: Geoffrey Klempner, 45 Wolseley Road, Sheffield S8 0ZT, United Kingdom

Telefon: +44 (0)114 255 8631 Mobil: + 44 (0) 7729 793 365

Fax: +44 (0)114 255 8632 Email: [G.Klempner@sheffield.ac.uk](mailto:G.Klempner@sheffield.ac.uk)

Pathways to Philosophy: <http://www.philosophypathways.com>

International Society for Philosophers: <http://www.isfp.co.uk>

### Deutsche Redaktion:

Ute Sommer, 39 Cave Street, Oxford, OX4 1BE, United Kingdom

Telefon: +44 (0)1865 250654 Mobil +49 (0) 173 6535309 oder

+44 (0)77 604 099393 E-Mail : [ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de](mailto:ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de)

Die in den Beiträgen geäußerten Meinungen der Autoren entsprechen nicht notwendigerweise der Meinung der Redaktion.

Bitte schicken Sie Beiträge, Kommentare und Vorschläge an [ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de](mailto:ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de)