

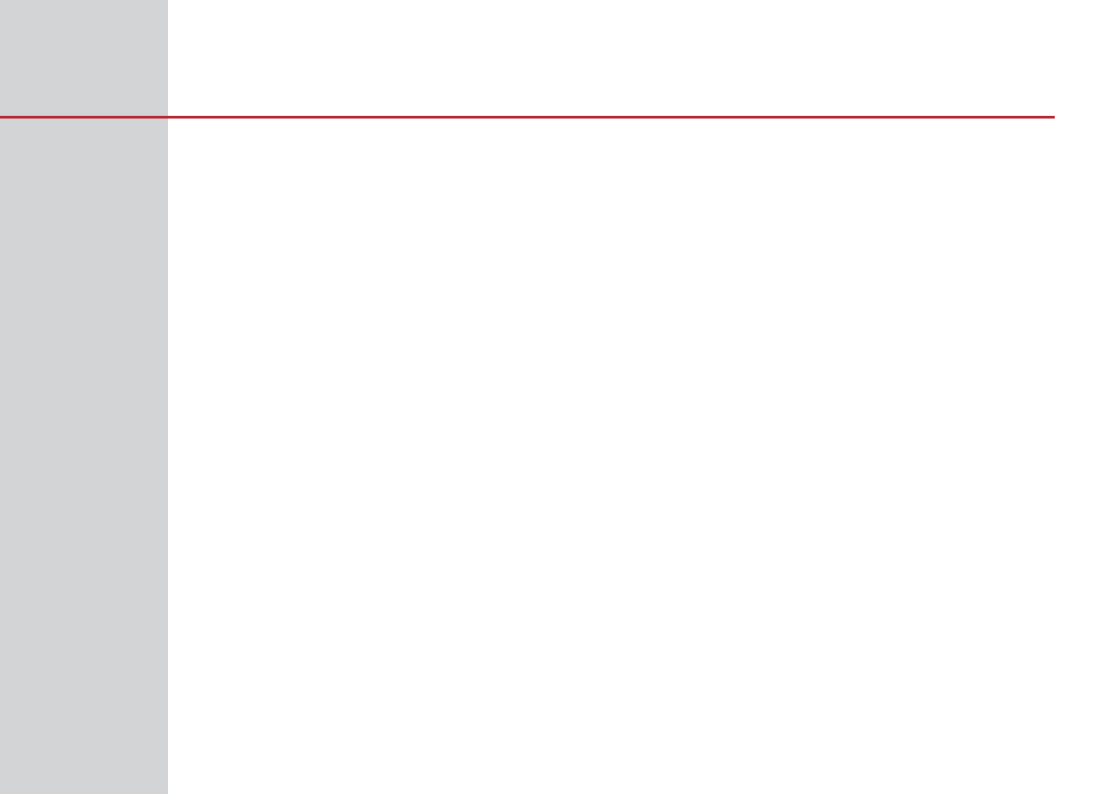
Dr. Bernhard von Mutius

---

WERT UND WERTE:

Soziale Verantwortung in der Bürgergesellschaft

BERLIN & CO



## MEINE SEHR VEREHRTEN DAMEN UND HERREN!

Ich freue mich, heute hier bei Ihnen in Hamburg zu sein und mit Ihnen einige Gedanken über soziale Verantwortung, über Wert und Werte auszutauschen.

Ich nehme an, dass wir alle heute vor allem deshalb zu dieser Veranstaltung gekommen sind, weil uns gerade in diesen Tagen beides interessiert: wirtschaftlicher Erfolg und soziale Verantwortung, Wert und Werte. Und wir sind deshalb hier, weil wir uns fragen: Wie geht das eigentlich zusammen? Deshalb möchte ich zunächst über das kleine, unscheinbare Wörtchen „und“ sprechen: Was ist das eigentlich für ein „und“, das Wert und Werte in eine Beziehung setzt? Ist das eine feste, eine lose oder vielleicht sogar eine künstliche Verbindung von Dingen, die eigentlich gar nicht

zusammengehören? Also, um die provozierende Formulierung aus dem Einladungstext zu dieser Veranstaltung aufzugreifen: Ist das Ganze nicht vielleicht doch nur ein Marketingtrick?

Dazu vorab zwei kleine Geschichten.

Die erste wird von Karl Kraus berichtet: Zu Karl Kraus kommt eines Tages ein angehender Student, der ihm über seine Zukunftspläne berichten will. Karl Kraus fragt ihn: was wollen Sie studieren? Dieser sagt: Wirtschaftsethik. Darauf die Antwort von Karl Kraus: Da werden Sie sich wohl entscheiden müssen!

Eine ebenso amüsante wie veraltete Geschichte, könnte man meinen. Doch hören wir die nächste.

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen im ICE im Speisewagen und würden da das folgende Gespräch zwischen einer jüngeren, offensichtlich sehr sozial engagierten Dame und einem etwas älteren, jovial wirkenden Herrn belauschen:

Sie: Ich lese hier gerade etwas über „Corporate Citizenship“ und „Corporate Social Responsibility“. Meiner Meinung nach sind das alles nur soziale Alibi-Sprüche. In Wirklichkeit wollen die Unternehmen ja nichts von ihren Gewinnen an die Gesellschaft abgeben, obwohl die Gesellschaft es doch dringend nötig hätte. Finden Sie nicht auch?

Er: Sie haben recht gnädige Frau, aber ganz anders als Sie denken. Ich brauche das modische Zeug auch nicht. Ich bin seit 30 Jahren erfolgreicher Unternehmer, habe immer korrekt meine Steuern gezahlt und mich

auch privat stets für unsere Gemeinde engagiert. Aber als Unternehmer ist es meine Aufgabe Gewinn zu machen. Unsere Firma ist ja schließlich keine Caritas.

Warum erzähle ich diese Geschichten?

Nun, zunächst, weil ich glaube, dass dieses Denkmuster, das Karl Kraus und unsere beiden fiktiven Gesprächspartner eint, bei uns allen noch sehr stark verankert ist. Es ist ein immer wiederkehrendes Muster des „Entweder/Oder“ von Wirtschaft und Gesellschaft, von Profit und Moral, das in jeder Debatte über hohe Arbeitslosenzahlen hier und hohe Renditen dort, mit steter Regelmäßigkeit auftaucht. Bis hin zu der aktuellen, so genannten Kapitalismusdebatte, dieser unsäglichen, grobianischen

---

Debatte im Stil der 50er Jahre, die uns bislang keine einzige neue Einsicht und keine einzige neue Idee beschert hat, wie wir die Probleme im 21. Jahrhundert lösen könnten.

Es ist im Prinzip immer das gleiche Muster: Es werden von außen mäßige Forderungen an die Wirtschaft herangetragen, die diese als systemfremd zurückweist. Damit sind wir sozialisiert worden. Und wir haben alle Erfahrungen gemacht, die dieses Muster so oder so bestätigen. Du musst Dich entscheiden: You cant have the cake and eat it, too.

Nun: Wäre dieses alte Muster heute noch rundum gültig, dann wäre der Titel dieser Veranstaltung „Philantropie als Investition“ tatsächlich

ein idealistischer, realitätsfremder Appell, der bei jedem Unternehmer zu Recht auf Ablehnung stoßen müsste.

Was aber, wenn das Muster zwar in sich stimmig ist, aber nicht mehr mit den veränderten ökonomischen und gesellschaftlichen Bedingungen übereinstimmt? Was, wenn die Übernahme von sozialer Verantwortung eine Forderung ist, die – richtig verstanden – aus der inneren Entwicklung der Ökonomie selbst entsteht? Eine Forderung, die nicht auf die Schmälerung, sondern auf die Mehrung der Gewinnchancen von Unternehmen zielt? Muss das Thema dann nicht ganz neu betrachtet und härter strategisch gefasst werden, nämlich tatsächlich als gewinnbringende Investition in die Zukunft?

Meine These ist: Wir müssen Abschied nehmen von dem alten, aus der Industriegesellschaft stammenden mentalen Modell des „Entweder/Oder“, das nicht mehr zu den Wettbewerbsanforderungen von heute passt. Wir brauchen ein neues „Sowohl – als – auch“ von Wert und Werten, d.h. eine implizite Ethik des Wirtschaftens, wenn wir weiterhin erfolgreich Geschäfte machen wollen.

„Altruismus aus Eigennutz“, hieß es bei Egon Friedell.

Ich nenne es: Wir müssen das „Andere Denken“ lernen.

Konkret heißt das: In einer sich wandelnden, globalen Wissensökonomie haben Unternehmen ein strategisches Eigeninteresse, soziale Verantwortung zu übernehmen. Es ist ökonomisch klug, soziale Kooperationen einzugehen. Und soziale Kooperationen sind etwas anderes als die tra-

ditionelle Fürsorge für die Mitarbeiter oder als die einmalige wohltätige Spende rechtzeitig zur Vorweihnachtszeit.

Diese These möchte ich im Folgenden in vier Schritten begründen.

1. Unternehmen haben ein Eigeninteresse an sozialer Verantwortung, weil die Organisation von Wissen neue Grenzüberschreitungen und ein neues kooperatives Verhalten erforderlich macht.

Seit Jahren wird bei uns vom Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft gesprochen. Das sagt sich so leicht, aber was ist damit eigentlich gemeint? Nun, das Entscheidende ist: Informationen, Wissen und Ideen werden mehr und mehr zu den wichtigsten Ressourcen der Wertschöpfung. Und diese Ressourcen sind ausschließlich menschliche Produkte. Der Mensch selbst wird gleichsam zu „Ackerscholle, zum Kohleflöz oder zur Erdölquelle. Er selbst ist der Rohstoff, der wertschöpfend verarbeitet wird.“, wie es Meinhard Miegel einmal formuliert hat. Eine

der spannendsten Aspekte dieser Entwicklung ist die sich abzeichnende Metamorphose unseres Vermögensbegriffes.

Bei dieser Metamorphose werden zwei, bislang getrennte Vermögensbezeichnungen, die unterschiedliches bedeuten, auf neue Weise zusammengeführt: Das Vermögen als *Fähigkeit* bzw. *Tätigkeit* und das Vermögen als in Geld schätzbares *Gut* bzw. als *Kapital*.

Beide Bedeutungen von Vermögen beginnen in der Wissensgesellschaft zu verschmelzen. Das, *was* wir vermögen und *wie* wir es vermögen wird *zum* Vermögen, vielleicht künftig sogar zu unserem eigentlichen Vermögen.

Und das ist nun ein ganz eigenartiges Vermögen, das sich anders vermehrt als das materielle – nämlich durch Teilung! Sehen Sie: Wenn ich ein materielles Objekt – z.B. einen Geldschein oder diesen Kugelschreiber – weggebe, also verkaufe oder verschenke, dann gebe ich es tatsächlich weg. Kein Deut bleibt davon bei mir zurück. Im Unterschied dazu sind die immateriellen Produkte, das Wissen oder die Ideen, die ich von mir gebe, am Ende der Transaktion immer noch in meinem Kopf. Ich teile sie mit Ihnen, ohne dass irgend ein Teil verloren geht. Im Gegenteil: Ich habe sogar mehr davon, wenn ich mein Wissen in der Kommunikation mit Ihnen teile, denn ich lerne dazu.

Auf dieses neue Teilungsprinzip – das im Unterschied zum alten nicht auf Minderung, sondern auf Mehrung des Vermögens hinausläuft – müssen

wir uns heute in allen Firmen einstellen. Die Hortung von Wissen und die damit verbundene Abschottung nach außen werden unproduktiv. Die grenzüberschreitende Wissensteilung, das „Crossing Borders“ über Abteilungs-, Bereichs- und Unternehmensbarrieren hinweg wird zum Schlüssel für erfolgreiches Wirtschaften. Und wenn das so ist: Erzwingt das nicht eine radikale Strategie- und Verhaltensänderung? Wird dadurch nicht das Thema Kooperation unmittelbar auf die unternehmerische Tagesordnung gesetzt? Und erfordert das neue Maßnahmen zum Erlernen der geforderten neuen Fähigkeiten in der Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung?

Viele Corporate Citizenship-Kooperations-Projekte, die ich in den letzten Jahren insbesondere aus dem Umfeld der UPJ-Initiative (Unternehmen

Partner der Jugend) beobachten konnte, zeigen genau in diese Richtung – in Richtung eines außerordentlich hohen Lern-Nutzens für Unternehmen und ihre Mitarbeiter durch praktizierte grenzüberschreitende Wissensteilung – und dies zu ganz geringfügigen Anschub- und Transaktionskosten. Manche Projekte müsste man eigens von der Personalabteilung erfinden, wenn es sie nicht schon gäbe: Sie heißen „Seitenwechsel“ oder „Blickwechsel“, sie reichen vom „Lernen in sozialen Arbeitswelten“ bis hin zu „Cross Over“-Einsätzen von ganzen Firmenbelegschaften beim Bau von Kindergärten oder Schulen – überall wird von den Beteiligten das wechselseitige Lernen als wichtigster, sinnstiftender Nutzen hervorgehoben. Und es heißt, dass man sich durch diese Projekte so manches Outdoor-Training hätte sparen können.

Es geht zum einen um das Lernen von *sozialer Kompetenz*. Eine für sämtliche Unternehmen immer wichtiger werdende Fähigkeit, die zugleich auf manchen Ebenen offensichtlich immer noch knappe Ressource ist.

Und es geht zum anderen um das Lernen einer Fähigkeit, die ich „*Grenzgänger-Kompetenz*“ nenne. Diese besteht darin, unterschiedliche Sichtweisen, Erfahrungen von innen und von außen kreativ zu kombinieren, um daraus nützliche Innovationen zu schaffen. Denn neue, innovative Ideen entstehen – das zeigen viele soziologische Studien – vor allem an den Grenzlinien zur Umwelt des Unternehmens, durch das Zusammenführen unterschiedlicher Sichtweisen.

Das Einüben dieser kreativitätsfördernden Fähigkeit hat zudem einen schönen Nebeneffekt: Man kann damit der stets drohenden CA, der

„Corporate Alzheimer“ entgegenwirken, die entsteht, wenn man sich nur mit sich selbst beschäftigt.

2. Unternehmen haben ein Eigeninteresse an sozialer Verantwortung, weil nur so ihre Standorte wettbewerbsfähig bleiben.

In einer vernetzten, wissensbasierten Ökonomie sind Unternehmen zunehmend abhängig von ihrem Umfeld, von funktionierenden Infrastrukturen und einer intakten Umwelt in ihrer Region. Firmen und ihre Mitarbeiter müssen insbesondere zu Forschungs- und Bildungseinrichtungen gute Beziehungen pflegen und enge Kooperationen eingehen. Im globalen Wettbewerb – der nicht zuletzt ein Wettbewerb um die besten Köpfe der Wissensarbeit ist – entscheidet das über Erfolg oder Misserfolg.

Rosabeth Moss-Kanter, Professorin an der Harvard Business School hat das vor einigen Jahren in ihrem vielbeachteten Buch „Weltklasse“ so dar-

gestellt. Sie empfiehlt allen Unternehmensleitern, die im globalen Wettbewerb reüssieren wollen, neu über ihr Selbstverständnis nachzudenken: „Sie sollten die Bezeichnungen auf ihren Visitenkarten ändern, so dass diese über ihre wichtigste Aufgabe Aufschluss geben: *Zerstörer von Mauern, Erbauer von Brücken*. Heißt das nicht: Innovationsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit gehören heute untrennbar zusammen?

Viele Corporate Citizenship-Projekte – insbesondere von kleineren, mittelständischen Unternehmen, in denen mit hoher persönlicher Verantwortlichkeit und Kontinuität gearbeitet wird – zeigen, dass Unternehmer als Brückenbauer wirklich etwas schaffen, nämlich neue materielle und vor allem immaterielle Vermögenswerte. Wer sich beispielsweise mit grenzüberschreitenden Projekten in der Bildung engagiert, wer mithilft, Ju-

gendzentren in sozialen Brennpunkten zu errichten oder die Infrastruktur in bestimmten Stadtteilen zu verbessern – und dabei vielleicht sogar noch neue Arbeitsplätze schafft –, hilft nicht nur anderen, sondern auch sich selbst. Es wird sozialer Mehrwert für die Gesellschaft gebildet und die Firma bekommt dafür etwas anderes zurück: positive Aufmerksamkeit, Anerkennung, Reputation. Es entstehen wertvolle Vertrauensbeziehungen und daraus erwächst eine neue, in Zukunft immer wichtiger werdende Form von Kapital, die Ökonomen das *soziale Kapital* nennen.

Ein beeindruckendes Beispiel für den Aufbau dieses Beziehungskapitals liefert die Firma Betapharm mit Sitz in Augsburg, die als mittelständisches Unternehmen Mitglied im UPJ-Unternehmensnetzwerk ist.

Betapharm hatte als Arzneimittelhersteller zunächst nur „Social Sponsoring“ betreiben wollen. Doch daraus entwickelt sich dann ein viel umfassenderes, strategisch angelegtes Engagement für und mit kommunalen Nachsorge-Einrichtungen, unterstützt durch ein hierfür eigens aufgebautes wissenschaftliches Institut. Heute ist Betapharm als verantwortungsvoller Lösungspartner für das Gesundheitswesen bundesweit bekannt und anerkannt. Die Firma hat in ihrem Umfeld stabile Vertrauensbeziehungen aufgebaut, die ihr in ihrem Kerngeschäft nachweislich zugute kommen. Das spiegelt sich nicht zuletzt in der überdurchschnittlichen Umsatz- und Gewinnentwicklung der letzten Jahre.

Wäre das nicht ein Benchmark-Thema für jeden strategischen Planer?

3. Unternehmen haben ein Eigeninteresse an sozialer Verantwortung, weil sie kein Interesse daran haben, dass der Staat weiterhin die übermächtige Rolle spielt, die ihm die alte Sozialstaatsideologie zugedacht hatte.

Der Staat kann und soll nicht mehr alles richten. Doch auch der Markt ist allein nicht dazu in der Lage, die großen gesellschaftlichen Probleme zu lösen, die sich z.B. in den sozialen Versorgungs- und Sicherungssystemen aufgetürmt haben. Wenn wir also nicht wollen, dass uns diese Probleme eines Tages über den Kopf wachsen, brauchen wir dann nicht andere kooperative Lösungsstrategien? Brauchen wir nicht neue Konzepte eines freiwilligen Zusammenspiels von Wirtschaft, öffentlicher Hand und selbst organisierten Initiativen? Meine feste Überzeugung ist: Wir gehen in eine

---

Kooperationsgesellschaft. Wenn wir diese Entwicklung ignorieren, werden die sich überall abzeichnenden sozialen Spaltungstendenzen die Existenzgrundlagen der Wirtschaft selbst zerstören.

Es ist ja in letzter Zeit viel von Erneuerung unseres Landes gesprochen worden. Doch daraus wird solange nichts werden, solange wir weiter an der Vorstellung festhalten, alles müsse unbedingt von oben verordnet und zentral reguliert werden. Und es wird solange nichts daraus werden, solange wir in den Gewohnheiten der sektoral abgeschotteten Zuständigkeiten verharren, uns in unseren Ressort- und Organisationsfestungen verschanzen und weiterhin die Grenzen unserer Schrebergärten streng bewachen – nach dem Motto: „Mit Ihnen teilt meine Ente die Wanne nicht, Herr Müller-Lüdenscheidt.“

Diese Praxis des Misslingens werden wir nur durchbrechen, wenn wir Selbstorganisation und Kooperation als Muster einer vitalen Erneuerung unserer Gesellschaft begreifen. Einer Gesellschaft, die sich zu einer Wissens- und zugleich zu einer Bürgergesellschaft entwickelt.

Meine Vision ist deshalb, dass überall regionale Kooperationsprojekte entstehen, in denen für die wichtigsten, miteinander zusammenhängenden Reformfelder grenzüberschreitend und generationenübergreifend zusammenhängende Lösungen entwickelt werden. Nennen wir sie abgekürzt „Koali“-Projekte, geht es doch vor allem um Kooperationen für Arbeit, Lernen und Innovation. Eine solche flächendeckende „Koali“-Bewegung könnte Deutschland nachhaltig verändern. Ein solches grenzüberschreitendes Zusammenspiel könnte insbesondere der heranwach-

senden Generation Mut machen und neue Zukunftsperspektiven geben. Und es könnte das so reiche intellektuelle und soziale Erneuerungspotenzial dieses Landes zum Klingen bringen. Es würde unüberhörbar zeigen, wo die Musik spielt, die viel interessantere und lebendigere Musik im Vergleich zu dem langweiligen Jammerton „A“ der ausgeleiterten Mainstream-Platten.

Und meine Vision ist weiter – und noch etwas konkreter gefasst: Bis zum Jahre 2010 hat jedes zweite Unternehmen, ob groß oder klein, jedes Anwalts- oder Architekturbüro, jeder Selbständige oder Freiberufler in Deutschland einen Kooperationspartner im sozialen oder kulturellen Bereich. Einen Partner, mit dem eine längerfristige Zusammenarbeit vereinbart wird: zum wechselseitigen Nutzen, zum wechselseitigen Lernen

und zum Aufbau neuer, überlebensnotwendiger, transversaler Strukturen der Zivilgesellschaft. Um beispielsweise in der Jugendarbeit, in der Aus- und Weiterbildung oder bei Existenzgründungen innovative Lösungen zu entwickeln. Wäre dies nicht ein Weg zur Überwindung der sozialen Spaltung, des größten Problems dieser Zeit? Ein Weg des sinnstiftenden bürgerschaftlichen Engagements, auf dem die Hansestadt mit ihrer langen bürgerschaftlichen Tradition zu den Vorreitern gehören könnte?

- 
4. Unternehmen haben ein Eigeninteresse an sozialer Verantwortung, weil Wertsteigerung zunehmend von der Werteentwicklung abhängt.

Weil immaterielle Werte zu harten ökonomischen Erfolgsfaktoren werden – auch wenn dies mancher Controller alter Schule und mancher 27-jährige Analyst noch nicht gemerkt haben sollte. Aber sie werden sich umstellen müssen. Schon deshalb, weil die neuen internationalen Bilanzierungsrichtlinien IFRS künftig eine Bilanzierung der immateriellen Vermögenswerte zwingend vorschreiben. Vor allem aber und ganz grundsätzlich deshalb, weil die Grenzen zwischen der Welt des ökonomischen Wertes und der Welt der gesellschaftlichen Werte immer durchlässiger werden.

Wir erleben ja zur Zeit – ich denke, man kann das so sagen – überall eine Werte-Renaissance. Und diese macht vor den Toren der Unternehmen nicht halt. Im Gegenteil – das ist jedenfalls meine Beobachtung – sie macht sich gerade in den Unternehmen immer stärker bemerkbar. Gerade exzellente, gut ausgebildete Mitarbeiter, insbesondere Führungskräfte sind die Träger dieser Werte-Bewegung. Sie lassen sich nicht länger abspeisen mit einer einseitigen, allein auf Zahlen basierenden Unternehmensstrategie plus einiger Proforma-Werte, gedruckt auf Schlüsselanhängern auf Kinderbuchniveau, die aber im Geschäftsalltag keinerlei Bedeutung haben. Sie wissen aus eigener Erfahrung, dass Hochleistungsteams ohne Sinn- und Wertebezug nicht funktionieren, dass komplexe Wertschöpfungsprozesse nur mit exzellenten Team- und Kundenbeziehungen – also

---

nur auf Basis gelebter Beziehungs-Werte – zu erbringen sind. Mit einem Wort: Dass Wertschöpfung zunehmend auf Wertschätzung basiert.

Wenn das alles so ist, müssen dann die immateriellen Werte nicht zu einem strategischen Thema werden? Müssen sie nicht in die Steuerungs- und Controllingssysteme integriert werden und im Geschäftsalltag mit höchster Priorität behandelt und gelebt werden? Ich nenne das „Wertebalancierte Unternehmensführung“ statt einseitig „Wertorientierter Unternehmensführung“. Zugespitzt formuliert: Die Moral gehört in die Kostenrechnung.

Kleiner Einschub: Ich sprach von durchlässiger werdenden Grenzen. Auch deshalb sollte das Thema soziale Verantwortung in die Strategie integriert werden, damit – das ist das Paradoxon – die Grenzen nicht zu weit oder

völlig unkontrolliert geöffnet werden: Für alle möglichen Forderungen irgendwelcher Anspruchsgruppen, die weder erfüllt werden können noch sollen. Kann man dem nicht am besten einen Riegel vorschieben, indem man dem Corporate Citizenship Engagement des Unternehmens mit einer focussierten Strategie und mit davon abgeleiteten konsistenten Maßnahmen ein klares, für jedermann erkennbares Profil gibt?

Übrigens dient das Corporate Citizenship Engagement auch nur dann der Reputation, wenn es so in sich konsistent ist. Nur dann wird es als stimmig und glaubwürdig empfunden. Und nur dann trägt es dazu bei, wieder mehr Vertrauen zu schaffen.

---

Auf diesen Punkt laufen letztlich alle meine Argumente hinaus: Schaffung von Vertrauen. Wir gehen in eine Zeit, in der „the links are more important than the things“, wie Bernard Cova sagt. Alles, was mit der Förderung und Pflege vertrauensvoller Beziehungen im Inneren und nach außen zu tun hat, wird an Bedeutung gewinnen. Vertrauen wird zur wichtigsten Ressource in der Wissensökonomie.

So wissen wir beispielsweise aus vielen Untersuchungen, dass die Menschen zunehmend darauf achten, ob die Firmen sozial und nachhaltigkeitsorientiert sind (oder nicht) und als Verbraucher ihre Kaufentscheidung – auch – davon abhängig machen. So eine Studie von Pricewaterhouse Coopers unter 22.000 Konsumenten: 40 Prozent der Befragten achten darauf, ob Unternehmen sozial und ökologisch verantwortlich handeln,

20 Prozent verzichten auf Produkte von Firmen, die in dieser Hinsicht negativ aufgefallen waren.

Es zahlt sich also in jeder Hinsicht aus, in soziale Verantwortung und in das Vertrauen anderer zu investieren. Auch wenn das nicht immer auf Anhieb zu berechnen ist.

Lassen Sie mich dazu zum Schluss noch eine Geschichte erzählen. Es ist die Geschichte vom 18. Kamel, die u.a. von Heinz von Foerster, dem jüngst verstorbenen großen Physiker, Kybernetiker und Philosoph Wiener Ursprungs aufgeschrieben wurde, der übrigens Zeit seines Lebens an einer impliziten Ethik oder „Kybernethik“, wie er es nannte, gearbeitet hat.

Die Geschichte geht so:

Ein arabischer Weiser ritt einmal auf seinem Kamel durch die Wüste. Unterwegs sah er eine kleine Herde von Kamelen und davor eine Gruppe von drei jungen Männern, die heftig gestikulierend miteinander stritten und insgesamt einen sehr niedergeschlagenen Eindruck machten.

Was ist geschehen?, fragte der Weise. Er bekam zur Antwort: Unser Vater ist gestorben und hat uns diese 17 Kamele vermacht. Darauf der Weise: Das tut mir leid für Euch. Aber seid doch wenigstens fröhlich über das großzügige Geschenk Eures Vaters. Was bedrückt Euch denn noch? Es ist so, fuhr der Älteste fort, sein letzter Wille war, dass wir die 17 Kamele nach einem bestimmten Schlüssel aufteilen sollen:

Die Hälfte für mich. Ein Drittel für meinen jüngeren Bruder. Und ein Neuntel für den Jüngsten. Wir haben es versucht und gerechnet und gerechnet, aber es geht einfach nicht.

Der Weise dachte kurz nach und sagte: Nun, dann nehmt doch einfach für einen Moment mein Kamel, und laßt uns sehen, was passiert.

Von den jetzt 18 Kamelen bekam der Älteste die Hälfte, also neun. Der mittlere ein Drittel, also sechs, der jüngste ein Neuntel, also zwei. – Und es blieb ein Kamel übrig.

Es war das Kamel des Weisen. Dieser stieg auf, verabschiedete sich von den Brüdern und ritt weiter seines Weges.

Altruismus aus Eigennutz. Die Zukunft gehört denen, die über die einseitig berechnende Vernunft hinausgehen und in der Lage sind, ihr Wissen mit anderen zu teilen.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.

WERT UND WERTE:

SOZIALE VERANTWORTUNG IN DER BÜRGERGESELLSCHAFT

Aus einer Rede des Zukunftsforschers, Dr. Bernhard von Mutius, die am 20. Mai 2005 vor Hamburger Unternehmern in der Ausstellung „Dialog im Dunkeln“ gehalten wurde.

---

# BERLIN & CO

Hamburg · Frankfurt am Main · München

WWW.BERLIN-CO.COM