

## Epilog

### SeitenWechsel und ethischer Diskurs

*Dr. Hans-Peter Meier-Dallach, cultur prospectiv*

*Heinz Altorfer, Mitglied der SGG-Kommission SeitenWechsel*

#### *Ethik bewegt*

Die Debatte über den Shareholder-Value erregt seit Mitte der Neunzigerjahre die Gemüter. Die Diskussionen rückten von den Wirtschaftsteilen in die Schlagzeilen, noch bevor die Krise des Spitzenmanagements von Großunternehmen in den letzten zwei Jahren die Grenze des Skandalösen überschritt. Die deutsche Gesellschaft für Soziologie widmete im Jahr 2000 der Frage «Was ist eine gute Gesellschaft?» einen großen Kongress. Der Stoff für die Ethik-Diskussion scheint heute so unbegrenzt wie die Probleme und Ereignisse, welche die internationale Gesellschaft aufwühlen. Gen- und Biotechnologie, die Menschen «sans papiers», die ökologische Zukunft, Hunger und Armut sind Themen, welche die Ethik vom Katheder der Experten auf die Straße ziehen. Die Anti-Globalisierungsbewegung stellt ethische Fragen emotional und direkt. Der Krieg im Irak hat Sprachschöpfungen hervorgebracht, die eine neue Ära einleiten: «Embedded journalism», «preemptive war», «preventive war». Wird Ethik eine mit High-Tech und Multimedieneinsatz herstellbare Dienstleistung? Wohl erstmals in der Geschichte kamen die Emotionen so weltumspannend hoch: Verunsicherung, Wut und verhaltene Skepsis auf der Straße und kaltes Kalkulieren über Öl und Blut, Philosophieren über das Gute und Böse hinter geschlossenen Türen und mediengerecht aufbereitet für den Bildschirm.

#### *Kathederethik*

Die hohe reine Ethik wurde im Laufe der Menschheitsgeschichte immer wieder von Krisen eingeholt und umgestürzt. Historiker werden die Episode, mit der wir das 21. Jahrhundert beginnen lassen, in die Reihe dieser Krisen einordnen. Platon erhält einmal mehr Recht. Wir leben in der Höhle, und unsere Höhepunkte sind lediglich Schattenbilder. Das Licht draußen, eine Ethik, die wie eine Sonne die Weltgesellschaft überstrahlt, ist nicht erkennbar. Wir basteln mit Graustreifen und kleinen Lichtblicken. Ethische Würfe und konsistente Theorien überzeugen nicht. Es ist indes nicht verwunderlich, dass sie als idealistische Gegenwehr trotzdem versucht und prominent angeboten werden. Ethikinstitute, Kompetenzzentren für Ethik werden aufgebaut und große Werke verfasst. Drei dieser Mega-versuche bestreiten heute den Wettbewerb, auf die drängenden Fragen eine starke, ja definitive Antwort zu geben: Erfolgsethik, Weltethos und Schicksalsethik.

#### *Erfolgsethik*

Die Sonne ist liberal. Sie scheint durch die Gesetze der westlichen, effizienten und erfolgreichen Märkte und die technische Machbarkeit und Veränderbarkeit. Wenn man den Markt spielen lässt, werden alle davon profitieren, ist eine ihrer Kernbotschaften. Es handelt sich um die Erfolgsethik, die in den letzten Jahren unaufhaltsam aufgestiegen ist und den Weltgeltungsanspruch erhebt. Und wie es mit großen Ideen ist, sie beleuchten alles und jedes, das im Dunkeln liegt. Die Politik, Macht, Gewalt und der Alltag werden dann zivilgesellschaftlich, wenn man die letzten Nebel vertrieben und das letzte schattige Tal ausgeleuchtet hat. Ja, für ihre Vertreter auf den Kathedern ist es leicht geworden, das Buch zu schreiben, das mit der Geschichte abschließen will, wie es Fukuyama am Ende des letzten Jahrhunderts allerdings nur fast gelungen ist.

### *Weltethos*

Die andere Theorie umgibt sich mit dem Namen Weltethos. Sie ist eine Ethik des Vertrauens. Sie baut darauf, dass hinter den Gegensätzen der Kulturen gemeinsame Kerne und Werte sichtbar sind. Es handelt sich um eine Vertrauensethik, die der Geschichte aller bisherigen Misserfolge zu erwidern versucht. Man erinnert sich an die Stoa des römischen Zeitalters, mit dem wir uns gerne vergleichen. Das spätrömische Reich hat alle bisherigen Grenzen geöffnet. Über dem Labyrinth der östlichen, griechischen und lateinischen Völker scheint Gemeinsamkeit durch. Eine Religion der Religionen ist absehbar. Sie schafft eine Zivilreligion, die Götter und Subgötter selbst der Barbaren leben lässt und das Kriegsbeil begräbt. Dieses Ethikmodell motiviert in der kommunikativ vernetzten modernen Welt viele Versuche. Küngs Weltethosansatz ist das bekannteste Beispiel. Gemeinsam ist ihnen, dass ein zivilgesellschaftlicher Rechtsraum über alle Grenzen hinweg auf der Basis gemeinsamer Rechte und Pflichten möglich sein wird. Die Vertrauensethik allerdings arbeitet langsam. Sie benötigt viel mehr Zeit als die ökonomisch orientierte Erfolgsethik. Zu groß sind heute die Gegensätze und Differenzen, zu dunkel und labyrinthähnlich ist der Untergrund der Kulturen, um schnell erfolgreich zu sein.

### *Schicksalsethik*

Beide, die Erfolgs- und die Vertrauensethik, sind Versuche mit dem großen Strich. Sie sind Idealkonstruktionen der Wirklichkeit, wie wir sie im Alltag, in der Grau- und Dunkelzone erfahren. Die dritte Position gibt sich realistisch und ist skeptischer gegenüber einer durchgehenden, endgültigen Lösung. Sie geht von den Gesetzmäßigkeiten aus, denen die Menschheit wie jede Gesellschaft im Laufe der Geschichte immer wieder unterliegt. Die Gegensätze zwischen Arm und Reich, schnell und bedächtig, Erfolgreichen und Gestrandeten, Macht und Ohnmacht spielen mit uns. Der alte Schicksalsglaube ist nicht ausgestorben. Wie Tag und Nacht gewinnen einmal die Her-

ren, gegen die sich die Knechte erheben und selbst zu neuen Herrschern werden. Die Ethik beobachtet das Geschehen als Pendel zwischen den verschiedenen Seiten eines Gegensatzes. Kann man seine Schwingungen beeinflussen? Man kann helfen, dass die Ränder dynamisch und beweglich bleiben, aber aufheben kann man die Gegensätze nie. Die Position ist dialektisch mit pessimistischem Anhauch – ein Korrektiv gegen den Idealismus. Hondrich formuliert sie im deutschsprachigen Raum aus der Sicht der Soziologie.

### *Seitenwechsel als Ansatz der Erfahrungsethik*

Was ist Seitenwechsel in diesem Spannungsfeld der ethischen Auseinandersetzung? Man kann den drei großen ethischen Versuchen ein eigenständiges Projekt entgegensetzen, zu dem Seitenwechsel einen Beitrag leistet. Es baut an einer Erfahrungsethik, die im Berufsalltag von zwei Seiten der Gesellschaft aus entsteht. Der Ansatz setzt auf die Sinne. Fern ab von Kathedern wechseln Personen aus der Wirtschaft, die der Erfolgsethik folgt, für eine Woche die Seite und lernen die Sinne in einer anderen Welt schärfen, in jener Hemisphäre der Gesellschaft, die im Schatten der prestigestarken Wirtschaftssektoren steht. Seitenwechsel schreibt das andere Buch der Ethik. Es enthält unzählige Äußerungen, Berichte und Ergebnisse, die wie ein roter Faden zeigen, was beim Überschreiten der Grenze zwischen den zwei Seiten passiert. Das, was abstrakte Theorien in großen Strichen übersehen, wird in Begegnungen sichtbar, die persönlich und emotional einmalig und unvergesslich werden.

### *Das, was trennt*

Es entsteht kein großer Wurf, sondern ein Tagebuch mit unzähligen kleinen Beobachtungen und Erfahrungen. Es ist ein endloses Werk mit unzähligen Seiten, die Erfahrungen festhalten. Es belegt die harten und die feinen Unterschiede, welche die beiden Seiten trennen – die Wirtschaft und die soziale Welt der Institutionen. Es ist ein Buch der Differenzen, Kontraste, der radikalen Unterschiede. Keiner

universalen Ethik verpflichtet, subjektiv und ungeordnet überraschen die Erfahrungen, setzen Fragezeichen, schaffen Erinnerungspuren, die bleiben und Absichten, die Haltungen beeinflussen. SeitenWechsel von der Wirtschaft in die sozialen Institutionen ist eine Erkundung in der Schattenzone. Man baut auf Einsichten im Kriechgang. Kriechen ist langsam und fordert die Füße, die Arme und den Rücken. Er fordert jene enorm heraus, die gewohnt sind, im virtuellen Schnellgang auf Wechselkurse zu reagieren. Geschlossene Weltbilder und verfestigte Erklärungsmuster geraten in Schiefelage. Widersprüche lösen sich nicht zielorientiert auf, sie bilden vielmehr den Humus, auf dem lebenspraktische Einstellungen wachsen.

#### *Fortsetzungsgeschichten*

Einer, der den SeitenWechsel von der sozialen Institution in die Wirtschaft vollzog, sich aus der schattigen in die helle Zone begab, meinte, SeitenWechsel sollte das Gemeinsame und die Übergänge von der einen zur anderen Welt dokumentieren. Wenn in einer Bank der Kunde eines konkursgeschädigten Unternehmens die Entschuldungsprozedur über sich ergehen lassen muss und die Geschichte als Krankheitsgeschichte in der psychiatrischen Auffangstation weitergeht, werden diese Übergänge sichtbar. Die beiden Seiten gehören zusammen. Was in der Wirtschaft beginnt, endet in der sozialen Institution. SeitenWechsel schreibt am Ethikbuch der Gegenwart, indem es die Seiten verknüpft. Es dominieren dabei nicht die grossen Substantive wie «Effizienz», «Erfolg» und «Schnelligkeit», sondern Verben und Adjektive. Es sind Tätigkeitswörter wie «zuhören», «unsicher sein», «andere nicht verstehen können», «plötzlich bekannt und nachgefragt zu werden». Große Worte, mit denen ethische Theorien bestückt sind, verschwinden im Alltag auf der anderen Seite. Ist es die Erlösung von diesen ehernen Substantiven, die mitverursacht, dass SeitenWechsel so stark wirkt und von den Beteiligten nachgefragt wird?

#### *Vielfältig verschachtelte Seiten*

Was zuerst als Wechsel von einer Welt in eine andere wahrgenommen wird, erhält schnell eine neue Komplexität. Aus einer Institution entstehen viele, aus zwei unzählig viele Seiten. Sie werden übereinander wahrgenommen, ineinander geschoben und verschachtelt. Viele SeitenWechsler haben das in ihren Erfahrungsberichten beschrieben. Die Erfahrung dieser Überlagerungen provoziert. Man entdeckt Mängel im eigenen Betrieb. Zum Beispiel erkennt man, dass das Assessment-Resultat einer untergebenen Person schnell und unsorgfältig mitgeteilt wurde, an der Oberfläche kleben blieb und das Wichtigste übergang. Oder man entdeckt, dass die soziale Seite sehr unterschiedliche Abteilungen hat. Das Schattenreich der Erfolglosen und Gescheiterten ist unerhört vielfältig. Viele Berichte kommen zur lapidaren, aber bewegenden Erkenntnis: Es wird in diesen Institutionen auch gelebt, und zwar trotz schwieriger Situationen vital und originell.

#### *Ethik von unten*

SeitenWechsel ist ein Stück weit ein chaotisches Erfahrungsterrain. Es lässt tief in jene Niederungen eintauchen, die in den drei großen ethischen Entwürfen vielleicht mitgedacht, aber eigentlich doch nicht miteinbezogen werden. Fast alle, die SeitenWechsel mitmachen, schließen an die Wirklichkeitserfahrung im Bauch differenzierte Kopfarbeit an. Sie beginnen aus den Erfahrungen heraus, die kleinen Scherbenstücke einer Ethik aneinander zu fügen. Das in den Diskussionen entstehende Bild stimmt sie zuversichtlich. Einsichten werden ausgetauscht und gewinnen Farbe, wenn sie in Standardbegriffen wie «soziale Kompetenz» oder «soziale Verantwortung» gespiegelt werden. Jeder SeitenWechsel schafft ein Patchwork erfahrungsbezogener Einsichten. Dieses lässt die Voraussetzungen erkennen, auf der eine Ethik «von unten her» bescheiden Wurzeln schlagen kann.

### *Executive summary*

Soziale Verantwortung ist im modernen schnellen Zeit-Raum der Wirtschaft schwer durchzusetzen. Die virtuelle Kommunikation und die boden- und ortslose Situation vieler moderner Betriebsabläufe verhindert dasjenige, was in der sozialen Institution das Notwendigste ist: Zeit zur Verfügung und einen gemeinsamen Boden unter den Füßen zu haben. SeitenWechsel ist die Einsicht in den Gegensatz des virtuellen, schnellen gegenüber dem vitalen, langsamen Zeit-Raum. Eine Ethik aus der Erfahrung beginnt mit dem Konkretesten, das es gibt, mit der persönlichen Präsenz in der Zeit und in den Räumen, in denen zwischenmenschliche Qualität zur Hauptsache wird. Die Schere zwischen Erfolgszeit im Unternehmen und der Heilungszeit, die als Präsenz auf der anderen Seite nötig ist, hat sich in den letzten Jahren geöffnet. Die zwei Seiten sind ein zusammenhängendes Geschehen. Das Outburning im Zeitkrieg für Effizienz, der radikale Misserfolg, verlangt die Fortsetzungs- als Krankheitsgeschichte. In ihr spielt das Gegenteil die entscheidende Rolle – Präsenz von Personen, die Zeit haben.

Die Sprachen der beiden Seiten sind grundverschieden. Seiten-Wechsler erfahren, dass im Zeit-Raum der Wirtschaft im standardisierten Schnellfeuer kommuniziert werden muss, während in der Sozialen Institution zuhören, langsam sprechen, schweigen lassen und können notwendig sind. Die «Kultur der Dauer» erfahren und erkannt zu haben, ist eine wichtige Einsicht, über die nuancenreich berichtet wird. Personen sind in der sozialen Institution nicht beliebig auswechselbar. Die Personalressource ist Präsenzkapital und Beziehungschance für die Klienten. Die Kontinuität dieser Beziehungen ist in schwierigen Situationen unersetzlich. Die Flexibilität, Austausch- und Ersetzbarkeit der Menschen ist in jedem Raum begrenzt, der soziale Qualität erreichen will – selbst im Gefängnis. Das intelligente Formular im Computer kann die mitsprechende und -schreibende Person im Gefängnis nicht ersetzen. Geschichten auf der anderen Seite brauchen ihre Zeit.

Die zwei Seiten haben gegensätzliche Erfolgsmaßstäbe. Im Unternehmen sind die Erfolgserlebnisse eindeutig, klar und intensiv im Sinn «immer besser, effizienter und durchgreifender». An bestimmten Stellen steht man in einem unerbittlichen Erfolgskrieg, der karrierewirksam ist. Auf der sozialen Seite berechnet sich die Erfolgsbilanz anders: auch im Rückfall nicht aufgeben oder in einer schwierigen Situation etwas beitragen, wenn das Leben der betreuten Person so oder so zu Ende geht. Erfolg heisst hier auch Investment in nicht erfolgreiche Situationen.

Wenn SeitenWechsel diese Gegensätze auf der individuellen Ebene erlebbar macht und damit die Erfolgsmassstäbe und die Annahmen, die den jeweiligen Systemen zugrunde liegen, kritisch beleuchtet, ist viel erreicht.

Es bleibt die Frage, was denn SeitenWechsel über den individuellen Nutzen der Beteiligten hinaus für die Institutionen, Unternehmen und die Gesellschaft bewirkt. Darüber gibt es kein endgültiges Wissen. Die statistischen Trends liefern zwar Hinweise, aber die Einschätzungen dieser Wirkung sind unterschiedlich und nicht widerspruchsfrei. Ist SeitenWechsel ein Beitrag an eine sozial verantwortliche Wirtschaft? Bewirken die Berührungen an den Rändern zweier gesellschaftlicher Bereiche notwendige Veränderungsprozesse in den betroffenen Organisationen? Oder bewegt sich SeitenWechsel in jenem sozialutopisch angehauchten Raum, der die Realitäten kaschiert und sich vortrefflich als Instrument zur Herstellung öffentlichen Vertrauens missbrauchen lässt? Wer diese Fragen beantwortet haben will, muss Abschied nehmen von naiven Einstufungen auf der Ja-Nein-Skala. Vergleichbar der komplexen individuellen Erfahrung des SeitenWechsels sind in Unternehmen und Institutionen Entwicklungen das Produkt vielfältigster Einwirkungen. Eine davon nennt sich SeitenWechsel.

SeitenWechsel gründet auf ein Projekt, das mit dem Gott der kleinen Dinge rechnet und in ihn vertraut. Die emotional durchge-

hend positiven Wertungen der Erfahrungen und die dadurch ausgelöste Zuversicht belegen eines. Der Erfahrungsweg zu einer Ethik beim Wechsel der Seiten ist mehr als ein Besuch in der Höhle von Platon. Es entstehen Erinnerungsfunken, die dann für den eigenen Betrieb wichtig werden, wenn sie im Gedächtnis gemeinsam aufbewahrt bleiben und weitergegeben werden. Die beiden Seiten weben über das Patchwork von Erfahrungen hinaus einen mannigfaltigen Teppich. Auf ihm würden die großen ethischen Entwürfe weniger oft ausrutschen, als auf dem Parkett der Kathederethik beobachtet werden kann.

## Anhang

### SeitenWechsel in den Medien

*Eine Auswahl von Publikationen:*

- Tages-Anzeiger, 6./7. April 1996: Mit «SeitenWechsel» soll Kompetenz gestärkt werden, von Alfons Sonderegger.
- NZZ, 9. April 1996: Wenn Manager in der Gassenküche arbeiten, von «aks».
- Tages-Anzeiger, 21. August 1996: Sozialkompetenz durch Gemüse-rüsten, von Charlotte Spindler.
- Handelszeitung, 20. Februar 1997: Standortbestimmung, von Helga Wienröder.
- Blick, 2. Oktober 1997: Tränen beim «SeitenWechsel», von Peter Padrutt.
- NZZ, 21. Oktober 1998: Kompetenzaustausch in fremdem Revier – Eine Investition ins humane Kapital (Interview mit Peter Müller, Winterthur Versicherungen), von Sibylle Omlin.
- Tages-Anzeiger, 3. September 1999: Ein Seitensprung mit positiven Folgen, von Michael Ammann.
- Neue Luzerner Zeitung, 2. Juni 2000: Manager helfen Behinderte betreuen, von Pirmin Schilliger.
- NZZ, 8. November 2000: Soziale Kompetenz – «Tool» oder Grundhaltung?, von «mah».
- Der Bund, 8. November 2000: Begegnung mit dem Unbekannten hinterlässt Spuren, von Mathias Morgenthaler.
- STERN, 47/2000: Praktikum im Leben, von Markus Grill (zum SeitenWechsel in Deutschland).
- DIE WELT, 22. Juni 2002: Manager entdecken ihre sozialen Stärken, von Michael Gestmann (zum SeitenWechsel in Deutschland).