Erschienen in: *Hamburgische Notizen*, hrsg. von der Patriotischen Gesellschaft von 1765, 19. Jg., Nr. 4, Hamburg 2003, S. 14-17.

Was bedeutet „soziale Kompetenz“ aus wirtschaftsethischer Sicht?

Gedanken zum Prinzip „SeitenWechsel“

Prof. Dr. Peter Ulrich
Institut für Wirtschaftsethik, Universität St. Gallen

1. Soziale Kompetenz und Moralität

Soziale Kompetenz setzt immer schon moralische Kompetenz voraus. Die humane Moralität ist im Kern nichts anderes als die Fähigkeit zum gedanklichen und emotionalen „Seitenwechsel“! Moralisches Urteilsvermögen beruht nämlich auf der „normativen Logik der Zwischenmenschlichkeit“ (Ulrich 2001: 44ff.), das heißt auf der Fähigkeit des zwischenmenschlichen *role-taking*, des imaginären Rollentausches: Indem wir uns gedanklich in die Lage eines anderen Menschen versetzen, gewinnen wir sowohl die Möglichkeit der Anteilnahme an seinen Empfindungen (Empathie) als auch die Möglichkeit der kritischen Selbstreflexion unseres eigenen Handelns gleichsam „mit seinen Augen und von seinem Standort aus“, wie es schon der Moralphilosoph Adam Smith (1985: 167) begriff.

Indem wir uns von klein auf in den Augen anderer Menschen „spiegeln“, entwickeln wir sowohl unsere zwischenmenschliche Beziehungs- und Bindungsfähigkeit (soziale Identität) als auch unser „Selbstbild“ und das Bewusstsein von uns selbst als autonome Person (personale Identität). Unsere *Selbstachtung* ist daher von der Erfahrung der *wechselseitigen Achtung* und Anerkennung als Personen gleicher Würde nicht ablösbar. Eine gelingende Entwicklung zur Persönlichkeit ist genau aus diesem Grund gleichbedeutend mit der Fähigkeit, eine stabile Balance von Autonomie und Ich-Stärke (durch sichere Abgrenzung von den Erwartungen anderer) einerseits und sozialer Integration und Gemeinsinn (durch Selbsteinbindung in soziale Beziehungen) andererseits zu finden.

Die wechselseitige Anerkennung autonomer Personen als Wesen gleicher Würde schließt sowohl ein rationales als auch ein emotionales Moment ein: Unsere von Kindsbeinen an erlebten moralischen Gefühle im zwischenmenschlichen Umgang stellen den Erfahrungshintergrund, die reflektierende praktische Vernunft den Reflexionshorizont angemessener moralischer Urteile und Affekte dar.

Auf der rationalen Ebene kommt es wesentlich auf *diskursive Kompetenz* an, d.h. auf die Fähigkeit, uns über wechselseitige Ansprüche und ihre gerechte Berücksichtigung mit guten Gründen zu verständigen, statt dass sich einfach der Stärkere gegen den Schwächeren durchsetzt (Moral- vs. Machtprinzip). Es geht im zwischenmenschlichen und gesellschaftlichen Diskurs darum zu prüfen, ob unser Handeln *vom unparteilichen Standpunkt eines beliebigen Anderen* aus gegenüber jedermann vertreten werden kann, und das heißt: ob es die moralischen Rechte oder die legitimen (berechtigten) Ansprüche aller Betroffenen respektiert.

2. Soziale Kompetenz, Bürgersinn und integres wirtschaftliches Erfolgsdenken

Für eine wohlgeordnete Gesellschaft freier, gleichberechtigter und mündiger Bürgerinnen und Bürger ist die wechselseitige Achtung und Anerkennung als Personen gleicher Würde konstitutiv. Eine voll entfaltete Bürgergesellschaft ist eine Gesellschaft, in welcher der Status aller als gleiche Bürger auf starken allgemeinen Bürgerrechten beruht. Diese gewährleisten den Vorrang der unbedingten (kategorischen) zwischenmenschlichen Anerkennung vor allen sozioökonomischen Unterschieden. Oder mit dem liberalen Vordenker Ralph Dahrendorf (1995: 33) formuliert: „*Citizenship* ist ein nicht-ökonomischer Begriff. Er definiert die Stellung der Menschen unabhängig von dem relativen Wert ihres Beitrags zum Wirtschaftsprozess."

Da aber die Selbstachtung von Menschen, die unter sozial diskriminierenden, „beschämenden" und entwürdigenden Bedingungen leben müssen, über kurz oder lang beschädigt wird, ist eine wahrhaftige Bürgergesellschaft nicht zu haben ohne ein tragfähiges Maß an sozialer Gerechtigkeit und Solidarität der Starken mit den Schwachen, der Gewinner mit den Verlierern im marktwirtschaftlichen Wettbewerb. Es macht, wie Avishai Margalit in seinem Buch über die *Politik der Würde* (1997) gezeigt hat, vielleicht noch nicht eine gerechte, aber wenigstens eine „anständige" Gesellschaft *(decent society)* aus, dass ihre Institutionen und Regeln niemanden demütigen, also niemanden systematisch in seiner Würde, seinen Grundrechten und eben in seiner Selbstachtung verletzen. Wer einen gesunden *Bürgersinn* hat, der begreift diese Zusammenhänge fast intuitiv; er weiß daher nicht nur immer schon, worauf es für seinen persönlichen „Anstand" ankommt, sondern reagiert auch entsprechend entrüstet auf Erscheinungsformen maß-, rücksichts- oder gar schamloser Selbstsucht. Als besonders empörend empfinden normale Bürger diese, wenn es ausgerechnet so genannte „Verantwortungsträger", also Führungskräfte sind, die „abheben" und für ihre eigenen Ansprüche nicht mehr dieselben Maßstäbe gelten lassen wie für die „gewöhnlichen" Bürger.

Sozial kompetente Wirtschaftsakteure wahren demgegenüber den Vorrang ihres „Bürgersinns" vor ihrem „Geschäftssinn". Denn ihr Selbstverständnis basiert nicht bloß auf ihrem Status als Besitzbürger oder *Bourgeois* („Ich habe Privateigentum, also bin ich"), sondern vorrangig auf ihrem Status als *Citoyen*. Dessen gutes Selbstwertgefühl beruht wesentlich darauf, dass er sich als anerkanntes und geachtetes, vollwertiges Mitglied einer wohlgeordneten Gesellschaft freier Bürger wahrnimmt. Dazu gehört, dass er sich als einer von seinesgleichen versteht und mitverantwortlich Anteil nimmt an der „res publica", der öffentlichen Sache des guten und gerechten Zusammenlebens („Ich partizipiere an der res publica, also bin ich").

Reflektierte *Wirtschaftsbürger* sind Wirtschaftsakteure mit so verstandenem Bürgersinn. Sie spalten ihr wirtschaftliches Erfolgsstreben von ihrem Selbstverständnis als gute Bürger nicht ab und bleiben genau in diesem Sinn *integer* („integer" sein heißt: sich als ganze Person nicht spalten lassen). Sie vertreten und suchen immer wieder eine *ethisch integrierte Erfolgsorientierung* (Ulrich 2002: 101ff.), und das bedeutet: Sie verfolgen in ihrem Wirtschaftsleben zwar sehr wohl ihren geschäftlichen Vorteil und ihre Interessen, machen diese aber stets abhängig von ihrer Vertretbarkeit gegenüber allen Betroffen, sei es im realen Diskurs mit ihnen oder im gedanklichen Rollentausch. Eine ethisch integrierte Erfolgsorientierung liegt jenseits der Pseudoalternative von Egoismus und Altruismus; sie beruht darauf, dass ihr Träger einen wirtschaftlichen Erfolg, der mit anderen als ethisch legitimen, d.h. human, sozial und ökologisch vertretbaren Strategien und Mitteln erzielt wird, gar nicht will – um seines Selbstverständnisses und seiner Selbstachtung als Bürger (!) willen.

3. „SeitenWechsel“ als Ausdruck von *Good Corporate Citizenship*

Legitimes Erfolgs- und Gewinnstreben ist stets selbstbegrenztes Erfolgsstreben, selbstbegrenzt im Lichte der moralischen Rechte und legitimen Ansprüche anderer. Wer sich das als sozial kompetenter Wirtschaftsbürger zum Prinzip macht, der kann – ob als Privatperson oder als Unternehmen – nicht zugleich einem grenzenlosen „Gewinnprinzip“ frönen. Er kann und will, anders formuliert, kein purer Homo oeconomicus sein, der strikt seinen Eigennutzen gegen alle Anderen zu maximieren trachtet. Vielmehr erkennt er den Sinn seiner harten Arbeit darin, zu einer lebenswerten Gesellschaft für alle Bürgerinnen und Bürger beizutragen. Und er lernt dabei erst noch eine Menge über die wahren Bedürfnisse der Menschen, um die es letztlich auch im Wirtschaftsleben geht: *Kein gesunder Geschäftssinn ohne eine Portion Gemeinsinn!*

Solche elementaren wirtschaftsethischen Einsichten sollten in Zukunft vermehrt in die wirtschaftsbürgerliche Bildung auf allen Stufen des Bildungssystems einfließen. Das Programm „SeitenWechsel“ leistet m.E. dazu einen vorbildlichen Beitrag, indem es Führungskräften der Wirtschaft eine Gelegenheit bietet, ihr persönliches wirtschaftsbürgerliches Selbstverständnis und ihre Erfolgsphilosophie in konkret erfahrener zwischenmenschlicher Reziprozität zu reflektieren.

Die Beteiligung am Programm „SeitenWechsel“ ist darüber hinaus eine hervorragende Möglichkeit, wie eine Firma ihre *Good Corporate Citizenship* praktisch zum Ausdruck bringen kann. Den Kern dieses noch oft auf bloße Spendenethik verkürzten Begriffs machen ja buchstäblich das Konzept des “guten Bürgers” und das dazugehörige Leitbild einer voll entwickelten Bürgergesellschaft aus (Ulrich/Kaiser 2001). Als Corporate Citizen anerkennt ein Unternehmen somit in erster Linie den kategorischen Vorrang der Menschen- und Bürgerrechte aller Beteiligten und Betroffenen vor jeglichen erfolgsstrategischen Überlegungen. Das Unternehmen setzt sich deshalb als „Corporate Citizen“ im Rahmen seiner Möglichkeiten dafür ein, zu einer „anständigen“ Gesellschaft beizutragen, in der jedermann – auch die Schwächeren – die gute Erfahrung machen darf, ein Leben in Achtung und Selbstachtung führen zu können, unabhängig davon, auf welcher „Seite“ der modernen Leistungsgesellschaft er oder sie steht.

Literatur

Dahrendorf, R. (1995): Über den Bürgerstatus, in: B. Van den Brink/W. Van Reijen (Hrsg.), *Bürgergesellschaft, Recht und Demokratie*, Frankfurt a.M., S. 29-43.

Margalit, A. (1997): *Politik der Würde. Über Achtung und Verachtung*, Berlin.

Smith, A. (1985): *Theorie der ethischen Gefühle*, hrsg. v. W. Eckstein, Hamburg (The Theory of Moral Sentiments, London 1759).

Ulrich, P. (2001): Integrative *Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Verlag Paul Haupt, 3. rev. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien.

Ulrich, P. (2002): *Der entzauberte Markt. Eine wirtschaftsethische Orientierung*, Verlag Herder, Freiburg i.B./Basel/Wien.

Ulrich, P./Kaiser, M. (2001): Das Unternehmen, ein guter Bürger. Corporate Citizenship im Zeichen gesamtgesellschaftlicher Mitverantwortung, in: *new management*. *Die europäische Zeitschrift für Unternehmenswissenschaften und Führungspraxis*, Nr. 12/2001, S. 25-31.