

Positionen

Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt

Herausgegeben von Rolf Haubl (Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut),
Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Universität Heidelberg)

Positionen sind ein Informationsdienst, der Berater/innen, Wissenschaftler/innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt zeitnah und aktuell mit praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Positionen werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), Köln.



Ludger Heidbrink

Verantwortung in Zeiten der Ratlosigkeit

Zur Rolle des Verantwortungsprinzips
in der gesellschaftlichen Beratung

Ludger Heidbrink

Verantwortung in Zeiten der Ratlosigkeit

Zur Rolle des Verantwortungsprinzips in der gesellschaftlichen Beratung¹

Verantwortung ist zu einem Leitprinzip unserer Zeit geworden. Unklar bleibt dabei, wer in einer komplexer werdenden Gesellschaft wofür Verantwortung trägt. In vielen Fällen dient der Ruf nach Verantwortung nicht der Lösung von Problemen, sondern der Vermeidung einer Auseinandersetzung mit Problemen. Verantwortung wird häufig dort eingefordert, wo Unsicherheit und Ratlosigkeit herrschen. Dieser Umstand hat Konsequenzen für den Stellenwert gesellschaftlicher Beratung, die ihren Blick stärker als bisher auf die sozialen und kulturellen Voraussetzungen richten muss, unter denen gesellschaftliche Akteure in der Lage sind, Verantwortung zu übernehmen.

Neue Verantwortlichkeiten

Der Verantwortungsbegriff hat Konjunktur und spielt in verschiedenen Debatten eine zentrale Rolle. Wohin man blickt, werden *neue Verantwortlichkeiten* eingefordert. So erwartet die Bundesregierung eine verstärkte Eigenverantwortung der Bürger in der medizinischen Selbstversorgung und der Finanzierung der Renten. Unternehmen schreiben sich die Leitlinien der Corporate Social Responsibility auf ihre Fahnen. Umweltinitiativen oder Menschenrechtsbewegungen klagen die globale Verantwortung der Industrienationen für den nachhaltigen Umgang mit natürlichen Ressourcen und die humanitären Belange unterentwickelter Länder ein. Diese Konjunktur des Verantwortungsbegriffs hat verschiede-

ne Ursachen. Von Verantwortung wird vor allem dort gesprochen, wo der Einzelne dazu motiviert werden soll, sich selbst um seine persönlichen Belange und gesellschaftlichen Aufgaben zu kümmern. Verantwortung übernehmen heißt, sein Leben eigenständig zu planen, ein *Leben mit Eigenbeteiligung* zu führen und sich zugleich durch Engagement und Partizipation für das *Gemeinwohl* einzusetzen.

Verantwortung übernehmen bedeutet aber auch, die Konsequenzen des eigenen Handelns im Blick zu behalten und für sie einzustehen, auch wenn man an ihren schädlichen Auswirkungen nicht direkt schuld ist. Wir reden von Verantwortung auch dort, wo wir nicht unmittelbar verpflichtet sind, uns die Folgen unseres Handelns zu-

¹ Gekürzte Fassung eines Vortrages auf dem Kongress „Da hol’ ich mir Beratung. Professionalität und Verantwortung auf dem Markt der Beratung“ der Deutschen Gesellschaft für Beratung e.V. (DGfB) in Frankfurt am Main am 25.09.2010; die Langfassung findet sich unter <http://www.dachverband-beratung.de/dokumente>

Impressum

Positionen
Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt

Herausgeber/innen: Rolf Haubl (Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut), Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Universität Heidelberg)

Koordination: Ulrike Bohländer
bohlaender@soz.uni-frankfurt.de

ISBN 978-3-86219-045-4
ISSN 1867-4984

kassel university press GmbH, Kassel
www.upress.uni-kassel.de

Bezug: kassel university press GmbH
Diagonale 10, 34127 Kassel
info@upress.uni-kassel.de
Telefax 0561-8043429

Druck : Unidruckerei der Universität Kassel

Satz: Aguado Menoyo Grafikdesign, Köln

Preis: 5,00 Euro je Einzelheft
zuzgl. Versandkosten

Die Publikation kann kostenfrei unter www.upress.uni-kassel.de herunter geladen werden

Positionen werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V., Köln

Verantwortung in Zeiten der Ratlosigkeit Zur Rolle des Verantwortungsprinzips in der gesellschaftlichen Beratung

zurechnen, es aber gleichwohl tun. Verantwortung beruht in ganz wesentlicher Weise auf *Freiwilligkeit* und dem Sich-Kümmern um die Folgen des eigenen Handelns.

So taucht der Verantwortungsbe- griff überall dort auf, wo keine ein- fachen Schuldsituationen vorliegen, sondern Verflechtungen von Ursa- chenketten, an denen jeder Einzel- ne von uns *nur begrenzt beteiligt* ist, aber dennoch zur Entstehung von Risiken und Schadensfolgen beiträgt (beim Klimawandel etwa). Von Verantwortung ist gerade dort die Rede, wo *unbeabsichtigte Nebenfolgen* entstehen, die aus dem kausalen Handlungshorizont herausfallen, aber innerhalb unse- res moralischen (und normativen) Zurechnungshorizontes verbleiben. In der „Risikogesellschaft“ (Ulrich Beck), in „Netzwerkgesellschaften“ (Manuel Castels) oder im „Globali- sierungsprozess“ müssen mensch- liches Handlungswissen und deren Folgenberücksichtigung in ein neu- es Verhältnis gestellt werden, es muss nach neuen Maßstäben und Rezepturen gesucht werden, mit denen sich die Herausforderungen der Weltgesellschaft auch jenseits staatlicher Steuerung bewältigen lassen.

Verantwortung als Symptom der Ratlosigkeit

Die Konjunktur des Verantwortungs- prinzipis stellt somit eine direkte Re- aktion auf die Komplexitätssteige- rung moderner Gesellschaften dar, in der *systemische Prozesse* und *personale Möglichkeiten der Ein- flussnahme* auseinander treten. Die Aufgabe des Verantwortungsprin- zips liegt darin, für die anwachsende Selbstorganisation der Gesellschaft und die Eigendynamik komplexer Prozesse angemessene Beurtei- lungskriterien zur Verfügung zu stellen, die auch dort die Steuerung

sozialen Handelns gewährleisten sollen, wo *kognitive Ungewissheit* und *normative Unsicherheit* Einzug gehalten haben. Die Konjunktur des Verantwortungsprinzips ist somit ein *Krisenphänomen*. Die Frage ist, ob das Verantwortungsprinzip zu den Leistungen im Stande ist, die ihm in dieser Gesamtlage von verschie- denen Seiten aufgebürdet werden.² Der Siegeszug des Verantwortungs- prinzipis ist deshalb nicht Ausdruck unserer ethischen Souveränität, er ist kein Indiz für die Zuverlässig- keit und Stabilität moralischer und rechtlicher Regeln, sondern er ist vielmehr das *Symptom der kogni- tiven und normativen Ratlosigkeit* moderner Gesellschaften. Die Rede von der *Verantwortungsgesellschaft* ist somit nicht die Lösung für die Probleme unserer Zeit, sondern *selbst das Problem*.³

Der *Verantwortungsbegriff* ist von seiner *Geschichte* her ein indivi- duelles Zuschreibungskonstrukt, das sich im Wesentlichen auf die interpersonale Rechtfertigung von Handlungen bezieht. Dem Sinn nach im römischen Recht und wörtlich ab dem 15. Jahrhundert liegt die Bedeutung von Verant- wortung darin, dass der Mensch sich in seinem Handeln vor Gott zu rechtfertigen hat oder für begange- ne Taten vor Gericht verurteilt wird. Wo jemand sich ver-antwortet, steht er nach herkömmlichem Verständ- nis mit seiner Person und seinem persönlichen Gewissen für seine Handlungen ein. Verantwortung ist ein mindestens *dreistelliger Zu- schreibungsbegriff*, der sich auf die Frage bezieht, *wer wofür* und *wovor* Verantwortung trägt. Hinzu kom- men *drei weitere Bedingungen*: die *Freiheit* des Handelns (im Gegen- satz zum Zwang), die *Verursachung* (Kausalität) einer Handlung (in Abgrenzung zum Zufall) und *das beabsichtigte Verfolgen* (Intentional- ität) eines Handlungszwecks (im Unterschied zu ungewollten und un-

gewussten Nebenwirkungen). Diese Voraussetzungen und Bedingungen des herkömmlichen Verantwor- tungsbegriffs lassen sich heute nur teilweise, bisweilen gar nicht mehr wiederfinden.

Sichtbar wird darum zunehmend, dass das Verantwortungsprinzip selbst ein höchst ungewisses Hand- lungsprinzip ist, das von Vorausset- zungen zehrt, die es nicht alleine gewährleisten kann. Verantwortung ist ein *sekundäres Handlungsprin- zip*, das am Tropf ethischer, rechtli- cher und sozialer Regeln hängt, de- ren Geltung es nicht zu garantieren vermag.⁴ Denn wo Verantwortlich- keiten eingefordert werden, müssen Werte, Normen und Gesetze schon anerkannt sein, auf die hin Akteure zur Verantwortung gezogen werden. Und vor allem müssen die Akteure in der Lage sein, die Verantwor- tungsforderungen und -erwartungen umzusetzen. Zugespitzt könnte man sagen: Der Verantwortungsbegriff ist ein Parasit, der davon lebt, dass er sich an existierende Wert- und Nor- mengefüge anklammert und erst im Schutz bestehender Orientierungen und Fähigkeiten in Aktion tritt.

Die sekundäre und parasitäre Rolle des Verantwortungsprinzips hat gravierende Folgen für die *Praxis gesellschaftlicher Beratung*. Ber- atung kann sich nicht mehr darauf verlassen, dass Verantwortlichkei- ten durch eine genaue Beschrei- bung und Analyse von Situationen und Problemlagen wahrgenommen und umgesetzt werden, sondern muss die Bedingungen der Über- nahme und Förderung von Verant- wortlichkeiten aktiv miterzeugen. Die Rolle des Ratgebers besteht vor allem darin, die erforderlichen Ressourcen und Rahmenbedin- gungen zu schaffen, unter denen Verantwortlichkeiten überhaupt erst realisierbar werden. Die Verant- wortung des Ratgebers liegt in der *Mitgestaltung gesellschaftlicher*

Verantwortungskulturen, durch die sich der Graben zwischen systemischer Eigendynamik und personalem Handeln überwinden lässt, der wesentlich zu den Krisenentwicklungen moderner Gesellschaften beigetragen hat.

Verantwortung zwischen System und Person

Was also ist zu tun? Erforderlich ist es, die Bedingungen und Umstände zu klären, unter denen verantwortliches Handeln im unübersichtlichen Gelände unserer Zeit nicht nur möglich, sondern auch realisierbar ist. Es müssen die Voraussetzungen in den Blick genommen werden, die dafür sorgen, dass der Ruf nach Verantwortung keine ohnmächtige „Verzweiflungsgeste“ bleibt, wie Niklas Luhmann meinte, sondern eine Forderung wird, die mit der Sachlogik sozialer Funktionssysteme vereinbar ist. Die Rede von der Verantwortungsgesellschaft leidet daran, dass die Frage nach dem Zusammenhang von *systemischer Eigensteuerung* und *handlungspraktischer Einflussnahme* meist nicht genau behandelt wird.

Gesellschaftliche Prozesse beruhen heute auf eigendynamischen *Operationen autonomer Sachsysteme*, die ihrer eigenen Reproduktions- und Steuerungslogik gehorchen und nicht „automatisch“ durch den Menschen steuerbar sind.⁵ Eigendynamische Prozesse sind dadurch gekennzeichnet, dass sie auf Programmen beruhen, die nur das erkennen, was durch ihre internen Codes verarbeitet wird. Dieser Umstand führt dazu, dass soziale Subsysteme wie die Wirtschaft, die Politik, die Wissenschaft oder das Recht hochgradig selektiv und kontingent operieren. Die operative Geschlossenheit von Systemen macht es schwierig, ja schließt es

bisweilen aus, sie als verantwortungsfähige Akteurskonstellationen zu behandeln. Das primäre Kennzeichen von Funktionssystemen besteht in der Verarbeitung von Komplexität, die dazu führt, dass den Akteuren innerhalb der Systeme die Folgen ihrer Handlungsentscheidungen nicht auf dem herkömmlichen Weg der kausalen Attribution zugerechnet werden können.

In diesem Auseintreten von *Handlungssubjekt* und *Verantwortungssubjekt* liegt die Hauptursache dafür, dass die Verantwortung ihren Ort, ihre Lokalisierbarkeit verloren hat. Komplexe Prozesse sind nach einer Definition von Weyma Lübke „Prozesse, die zwar durch Handlungen bzw. Entscheidungen bedingt sind (kulturelle Prozesse), die aber nicht sinnvoll als irgendjemandes Handlung konzipierbar sind (subjektlose Prozesse)“⁶. Man könnte auch sagen: Verantwortung ist mit zunehmender Komplexitätssteigerung zu einer „Atopie“ (Helmut Willke) geworden, sie lässt sich nicht mehr verorten. Trotz dieser atopischen Verfassung lassen sich Verantwortlichkeiten innerhalb der systemischen Prozessabläufe eingrenzen. Denn auch subjektlose Prozesse sind und bleiben *kulturelle Prozesse*, die vor dem Hintergrund wert- und sinngeliteter Orientierungen stattfinden und durch kollektiv ausgehandelte Rahmenordnungen gestaltet werden. Die Lokalisierung von Verantwortung hat deshalb dort einzusetzen, wo die scheinbar anonymen Systemvorgänge auf kulturellen Prämissen beruhen, die in die Eigendynamik komplexer Prozesse eingreifen und ihre Sachlogik beeinflussen.

Kulturelle Voraussetzungen des Verantwortungsprinzips

Die Übertragung des Verantwortungsprinzips auf komplexe soziale Prozessabläufe beruht auf einer Reihe von kulturellen Voraussetzungen, die im Verantwortungsbegriff selbst nicht enthalten sind. Versteht man unter Kultur „die Gesamtheit der Werte, Einstellungen, Glaubensüberzeugungen, Orientierungen und Grundvoraussetzungen, die Menschen einer Gesellschaft prägen“⁷, lässt sich ein Bündel an *normativen kulturellen Faktoren* benennen, die für eine responsive Einflussnahme auf systemische Prozesse relevant sind:

- Verantwortungspraktische Einstellungen sind von *identitätskonkreten Wertvorstellungen und Sinnorientierungen* abhängig, die das Interesse der Bürger an ihrem demokratischen Gemeinwesen fördern und für eine republikanische Kultur der politischen Partizipation und des sozialen Engagements sorgen.
- Verantwortungspraktisches Handeln ist auf *moralische Lebensformen* angewiesen, die ein Bewusstsein der Vorzugswürdigkeit und Wichtigkeit ethischer Normen für das soziale Handeln vermitteln.
- Die Übernahme von Verantwortlichkeiten setzt ein praktisch wirksames Ethos des Handelns voraus, das sich aus der Eingebundenheit in kulturell geprägte Gemeinschaften speist und dadurch motivierende Kräfte entfaltet. Die Übernahme von Verantwortlichkeit erfordert darüber hinaus kulturell imprägnierte *Prinzipien und Regeln*, die zu verallgemeinerbaren Handlungsgesetzen führen.

Verantwortung in Zeiten der Ratlosigkeit

5

Zur Rolle des Verantwortungsprinzips in der gesellschaftlichen Beratung

Hierzu gehören unter anderem Respekt, Toleranz, Solidarität, Fairness und Gerechtigkeit, die das Verantwortungshandeln in regulativer Form anleiten und zugleich intrinsisch wirksam werden.

- Die Umsetzung des Verantwortungsprinzips hängt aber auch von der Berücksichtigung *interkultureller Differenzen* und unterschiedlicher kultureller Mentalitäten ab, die aus der Konfrontation verschiedener Kulturkreise resultieren. Religiöse, historische und soziale Traditionen bringen konfligierende Vorstellungen von Verantwortlichkeit hervor, die sich in nationalen und regionalen Strategien der Problembewältigung niederschlagen. Um zu einem gewaltfreien Umgang zwischen den Kulturen zu gelangen, sind Formen der moralischen und rechtlichen Konfliktregelung nötig, bei denen auf interkulturell geprägte Verantwortungsprinzipien zurückgegriffen wird.

Diese genannten Dimensionen der Kultur lassen sich im weitesten Sinn als normative Dimensionen bezeichnen. Die Kultur bildet die *normative Ressource* für Überzeugungen, Werte und Normen, die das soziale Handeln und damit die gültigen und anwendbaren Prinzipien der Verantwortlichkeit beeinflussen.

Es gibt jedoch eine weitere Dimension der Kultur, die für die gesellschaftliche Rolle der Beratung noch wichtiger erscheint. Kultur lässt sich auch als *Steuerungsprogramm* verstehen, das zur gelingenden Selbstorganisation ausdifferenzierter gesellschaftlicher Subsysteme beiträgt. In dieser Hinsicht besitzt die Kultur eine *genuin funktionale Dimension*. Sie eröffnet Optionsräume für Anschlussoperationen

und bildet den Selektionsmechanismus, durch den Systeme ihre Umwelten beobachten und Verfahren der Problemlösung entwickeln, um mit externen Konfrontationen und Widerständen umzugehen⁸. Die Kultur als Steuerungsprogramm stellt auf der Beobachtungsebene semantische Differenzierungen (wie gut oder böse, richtig oder falsch) zur Verfügung, die zu pragmatischen Unterscheidungen führen (etwas soll getan werden oder nicht), an denen sich Systeme in ihrer Selbstorganisation orientieren. In diesem Sinn „erscheint ein Kulturprogramm“, wie Siegfried J. Schmidt es mit Blick auf die Unternehmenskultur formuliert hat, „als ein sich selbst organisierendes, reflexives System von Mustern für sinnvolle Problemlösungen. Diese Muster orientieren im Sinne operativer Fiktionen alle individuellen wie sozialen Prozesse der Planung, Durchführung, Interpretation, Empfindung und Bewertung von Handlungen im weiteren Sinne“⁹. Auch auf der gesellschaftlichen Ebene ließe sich die *Auswirkung der Kultur als Steuerungsprogramm* – für Institutionen oder Unternehmen bspw. – zeigen.

Kulturelle Hintergrundannahmen und Praktiken sorgen somit dafür, dass über den einzelnen Akteur hinaus Systemen Verantwortung zugeschrieben werden kann und zugerechnet wird. Die *Zuschreibung von Verantwortung an Systemprozesse* wird dann möglich, wenn wir Kultur nicht nur als materiale Handlungsressource, sondern vor allem als funktionales Steuerungsprogramm betrachten, das durch die Gestaltung von Routinen, Standards und Entscheidungsabläufen wirksam wird. Um in komplexen Gesellschaften die Akteure zu verantwortungsgelitetem Handeln zu bewegen, reicht es nicht aus, unter Kultur allein Sinn- und Wertorientierungen zu verstehen, die

das menschliche Handeln normativ anleiten. Erforderlich ist vielmehr ein *operativer Kulturbegriff*, durch den die normativen Orientierungen des Handelns um Fragen der Selbststeuerung und Eigendynamik komplexer Prozesse erweitert werden.

Diese *Erweiterung von Normativität durch Operativität* hat zur Konsequenz, auch für diejenigen Prozesse, die nicht der Logik des individuellen Handelns folgen, die Voraussetzungen benennen zu können, die zur ihrer Responsibilisierung beitragen. Ein der Wirklichkeit angemessenes Verantwortungsprinzip umfasst nicht nur Fragen nach der Moral und dem Sinn von Handlungen, sondern auch nach den Funktionen und Programmen systemischer Prozesse. Der eigentliche Ort der Verantwortung liegt weder bei den Akteuren noch bei den Systemen, sondern in den Übergangszonen von Handlungen und Prozessen, in den Zwischenräumen wertgeleiteter Entscheidungen und programmgesteuerter Operationen.

Zwischenfazit: Verantwortung für Verantwortlichkeiten

Gesellschaftliche Beratung gewinnt damit einen veränderten Stellenwert. Sie richtet sich auf die Hintergrundannahmen, Ressourcen und Rahmenbedingungen, die erfüllt sein müssen, damit die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten zur Verantwortungsübernahme ausgebildet und stabilisiert werden. Die leitende Frage gesellschaftlicher Beratung lautet deshalb nicht: Wer ist wofür verantwortlich? Sondern: *Wie lässt sich die Verantwortung verantworten?* Wie können Akteure dazu gebracht werden, Verantwortung für ihre Verantwortlichkeit zu übernehmen? Wie lassen sich in funktional differenzierte

Gesellschaften *responsive Modi der Selbststeuerung* einbauen? Die Antwort lautet: Verantwortliches Handeln unter den Bedingungen sozialer Differenzierung beruht auf dem *Zusammenwirken von Personen und Systemen*, die sich wechselseitig in ihrer jeweiligen Beschränktheit unterstützen und ergänzen. Um es auf eine Kurzformel zu bringen: *Systeme operieren verantwortlich, indem sie Entscheidungsprozesse personalisieren, während Personen verantwortlich handeln, indem sie Verantwortung an Systeme delegieren.*

Das Scharnier zwischen Personen und Systemen bildet die *Kultur als Wertfundament und Steuerungsprogramm*. Sie stellt Sinnorientierungen und Wertmuster zur Verfügung, stattet den Menschen mit praktischen Fertigkeiten und performativem Vermögen aus, verleiht ihm die Fähigkeit zu eigenständigen Entscheidungen und zur selbstbestimmten Lebensführung. Die Kultur steuert die Umweltbeziehung und Selbstorganisation von Systemen, sorgt für neue Anschlussoperationen und erweitert die Kapazitäten der Problemverarbeitung, indem sie Unruhe und Irritationen in die systemische Innenwelt bringt.

Vier Verantwortungsfelder gesellschaftlicher Beratung

Gesellschaftliche Beratung findet heute vor allem im Spannungsfeld von Politik, Markt und Zivilgesellschaft statt. Vor diesem Hintergrund lassen sich *vier Verantwortungsfelder* ausmachen, die zwar nicht neu sind, aber für die gesellschaftliche Beratung weiterhin eine besondere Herausforderung darstellen.

Das erste Feld bildet die *Verantwortungskultur der Zivilgesellschaft*.

Die zivilgesellschaftliche Verantwortungskultur hat zur Voraussetzung, dass Personen eigenständig ihren sozialen Verpflichtungen nachkommen und sich an der demokratischen Selbstorganisation des politischen Gemeinwesens beteiligen¹⁰. Diese Entwicklung geht mit zahlreichen Überforderungen und Belastungen, aber auch mit der Chance einer *neuen Kultur der Selbständigkeit und unternehmerischen Eigenverantwortung einher*¹¹.

Aus Beratungssicht muss der Fokus auf die Voraussetzungen gerichtet werden, die erfüllt sein müssen, damit den Bürgern die staatsunabhängige Selbstversorgung auch tatsächlich zugemutet werden kann. Hierfür ist ein verändertes Verständnis der demokratischen Kultur erforderlich, durch das nicht nur die deliberative *Mitbestimmung* und die republikanische *Partizipation* der Bürger befördert werden, sondern auch die Bereitschaft, sich aktiv an sozialstaatlichen Reformen durch die Übernahme von Eigenverantwortung zu beteiligen.

Das zweite Feld bildet die *Politik der Verantwortung*, die sich durch veränderte Staatsaufgaben und den Wandel staatlicher Leistungserbringung auszeichnet¹². Die Verpflichtung des Sozialstaates zu seiner Mitglieder steht seit geraumer Zeit genauso auf dem Prüfstand wie die Reichweite staatlicher Steuerungsleistungen, die zunehmend auf die Ausübung der Gewährleistungs- und Infrastrukturverantwortung beschränkt werden¹³. Die zu beobachtende Verlagerung der Verantwortung vom Staat auf die Gesellschaft und die Privatwirtschaft durch kooperative Formen der *Co-Governance* ruft die Frage hervor, wie sich die politische Verantwortungsfähigkeit aufrechterhalten lässt, wenn die soziale Selbstorganisation zum leitenden

Steuerungsideal wird. Der Wechsel vom demokratischen Rechtsstaat über den egalitären Wohlfahrtsstaat zur aktiven Verantwortungsgesellschaft erzeugt neue *Probleme der Verantwortungsteilung und -verteilung*. Ein vordringliches Problem in diesem Zusammenhang ist die Verknappung sozialen Kapitals, das zur Bildung von Gemeinsinn und Gemeinwohl beiträgt¹⁴. Der Globalisierungsprozess hat zudem zur Konsequenz, dass sich Loyalitäten von der nationalen Gemeinschaft hin zu Netzwerken und Geschäftsbeziehungen verlagern, die Sorge um das gesellschaftliche Ganze durch partikulare Interessen abgelöst wird. Aus Sicht gesellschaftlicher Beratung gibt es an diesem Punkt – neben anderen denkbaren Behandlungswegen – mit dem *libertären Paternalismus* eine interessante Gestaltungsidee, deren Grundidee darin besteht, durch die intelligente Gestaltung von Wahlmöglichkeiten und Ausgangssituationen so Einfluss auf gesellschaftliche Akteure zu nehmen, dass diese in ihrer Entscheidungsfreiheit nicht eingeschränkt werden, gleichwohl aber das für sie Erwünschte und gesellschaftlich Gewollte tun¹⁵. Die Attraktivität des libertären Paternalismus liegt darin, dass sich mit relativ geringem Aufwand (alternative Standardsetzungen, informatives Framing, freiwillige Selbstkontrakte) verhältnismäßig hohe Wirkungen bei erwünschten Verhaltensänderungen erzielen lassen und Bürger dazu gebracht werden können, trotz fehlender oder falscher Präferenzen das zu tun, was für sie selbst am besten ist (z.B. standardmäßig in die betriebliche Altersvorsorge einzuzahlen oder sich von Geburt an als Organspende registrieren zu lassen).

Das dritte Feld besteht in der *Verantwortungskultur der Marktwirtschaft*¹⁶. Hier geht es auf der einen Seite um die *Unternehmen* als

Verantwortung in Zeiten der Ratlosigkeit Zur Rolle des Verantwortungsprinzips in der gesellschaftlichen Beratung

maßgebliche Akteure, von denen heute unter Begriffen wie „Corporate Social Responsibility“ ein verantwortlicher Umgang mit ihren Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden, mit den relevanten sozialen Anspruchsgruppen (stakeholders) und mit öffentlichen Gütern (public goods) erwartet wird. Um diese Verantwortungsaufgaben wahrnehmen zu können, müssen Unternehmen über kulturelle Ressourcen verfügen, aus denen sich ihr Einsatz für Gemeinwohlzwecke so organisieren lässt, dass *Geschäftsziele* (business cases) und *Sozialziele* (social cases) nicht in einen Widerspruch geraten. Erforderlich ist hierfür nicht nur die Gestaltung einer leistungsfähigen und sozialorientierten *Unternehmenskultur*, die zur Verbesserung betrieblicher Abläufe und der öffentlichen Unternehmensreputation führt, sondern auch die Identifikation gesellschaftlicher und politischer Aufgaben, durch die Unternehmen ihrem Selbstverständnis als „Corporate Citizen“ nachkommen. Auf der anderen Seite spielt aber auch die Verantwortung der *Konsumenten* eine zunehmend wichtigere Rolle für die Zukunftsfähigkeit der Marktwirtschaft. Ähnlich wie Unternehmen neigen Konsumenten zu einer *Verantwortungsrhetorik*, die im Widerspruch zum tatsächlichen Handeln steht¹⁷. Eine wesentliche Herausforderung für die Beratung liegt darin, diesen Widerspruch abzubauen und eine nachhaltige Konsumentenkultur zu fördern, ohne die sich der erforderliche ökologische und soziale Umbau der Industriegesellschaft nicht leisten lässt.

Das vierte Feld bildet die *Globalisierung des Verantwortungsprinzips*, die durch die Suche nach transnationalen Formen der Konfliktlösung und die Herausbildung einer menschenrechtlichen Entwicklungs- und Friedenspolitik

gekennzeichnet ist. Zu den weltpolitischen Veränderungen der letzten Jahrzehnte gehört die Entstehung von internationalen Organisationen, die das Regierungsmonopol der Nationalstaaten unterlaufen und als nicht-staatliche Akteure zunehmend Einfluss auf politische Prozesse ausüben¹⁸. Hinzu kommt die wachsende politische Macht global tätiger Konzerne und Unternehmen. Es ist unübersehbar, dass die nationalstaatlichen Demokratien diesen Aufgaben nicht mehr ohne weiteres gewachsen sind. Es sprechen somit mehrere Gründe für die Erweiterung der nationalstaatlichen Politik durch eine *kosmopolitische Politik*, die sich am Ideal einer subsidiären und föderalen Weltrepublik orientiert¹⁹. Trotz der globalen Entgrenzung der Politik werden die Nationalstaaten auch in Zukunft die wichtigsten Governance-Akteure bleiben. Ihnen obliegt die *Rahmenverantwortung* für kosmopolitische Regelsetzungen, die zu staatlichen und trans-staatlichen Formen der Selbststeuerung führen. Auch auf globaler Ebene sind deshalb „komplementäre Weltbürgertugenden“ (Otfried Höffe) nötig, die das Gehäuse der Institutionen mit Leben füllen: Gerade die föderale Weltrepublik ist auf den kosmopolitischen Sinn von Bürgern und NGO's für die Einhaltung von Menschen- und Grundrechten angewiesen.

Schluss: Experten des Nichtwissens

Nico Stehr und Reiner Grundmann haben in ihrem Buch „Expertenwissen“ darauf hingewiesen, dass die Zunahme an Beratung und Ratgebern die *Ungewissheit* in der Wissensgesellschaft nicht vermindert, sondern erhöht. Der Markt der Beratung erzeugt sich seine eigene Nachfrage und steigert mit dem zirkulierenden Wissen das Nichtwissen dessen, was man nicht

oder nur ungenügend weiß. Ratlosigkeit entsteht nicht nur durch zu wenig, sondern auch durch *zu viel Beratung*²⁰. Ähnlich sieht es mit der Verantwortung aus. Je mehr Verantwortung eingefordert wird, umso weniger ist klar, wer welche Verantwortung für was übernehmen kann und soll. Die Ausdehnung des Verantwortungsprinzips und die Zunahme an Beratungstätigkeiten potenzieren die gesellschaftliche Ratlosigkeit, die sie beseitigen sollen. Der Grund liegt darin, dass bei der Verantwortungsteilung und -verteilung in komplexen Gesellschaften nicht genügend darauf geachtet wird, worin die Grenzen des Verantwortungsprinzips liegen. Verantwortung ist ein hochgradig voraussetzungsreiches Prinzip. Es hängt am Tropf kulturell bedingter Ressourcen und Rahmenbedingungen, die erfüllt sein müssen, damit das Verantwortungsprinzip in Kraft treten kann. Ähnlich sieht es mit der gesellschaftlichen Beratung aus. Versteht man unter Beratung den Prozess, durch den Fachwissen in praktisches Wissen überführt wird, sollte das Augenmerk verstärkt auf das *Nichtwissen* gerichtet werden, das in diesen Prozess einfließt und von ihm hervorgerufen wird. Als *Experten des Nichtwissens* sind Berater weitaus eher in der Lage, das Wissen umzusetzen, das zur Lösung gesellschaftlicher Probleme erforderlich ist. Vor diesem Hintergrund liegt die *Verantwortung der Beratung* darin, das eigene Nichtwissen zum Gegenstand des Beratungsprozesses zu machen. Dazu bedarf es nicht nur einer wertegeleiteten Beratungskultur, die auf Leitlinien der Transparenz, Integrität und Aufrichtigkeit fußt, sondern auch einer Professionalisierung der Beratung, die sich auf das Design und die Kontextsteuerung von Organisationen und systemischen Prozessen richtet. Gesellschaftliche Beratung beruht somit auf einer *doppelten*

Verantwortung: Ihre Aufgabe besteht darin, die kulturellen Voraussetzungen mit zu gestalten, die zu einer responsiven Verbindung von Personen und Systemen führen; und die Ungewissheiten und Unsicherheiten im Blick zu behalten, die dabei unweigerlich entstehen.

Autor

Ludger Heidbrink, Professor Dr., Direktor des Center for Responsibility Research (CRR) am Kulturwissenschaftlichen Institut Essen sowie apl. Professor für Corporate Responsibility und Corporate Citizenship an der Universität Witten-Herdecke, ludger.heidbrink@kwi-nrw.de

- 2 Siehe Franz-Xaver Kaufmann, *Der Ruf nach Verantwortung. Risiko und Ethik in eine unüberschaubaren Welt*, Freiburg/Basel/Wien 1992
- 3 Das gilt auch für das Buch, durch das der Begriff publik wurde: Amitai Etzioni, *Die Verantwortungsgesellschaft. Individualismus und Moral in der heutigen Demokratie*, Frankfurt/New York 1997 (orig. *The New Golden Rule. Community and Morality in a Democratic Society*).
- 4 Vgl. Wolfgang Wieland, *Verantwortung – Prinzip der Ethik?*, Heidelberg 1999, S. 94-103.
- 5 Vgl. Renate Mayntz, „Soziale Eigendynamik – neues Interesse für ein bekanntes Phänomen?“, in: dies., *Soziale Dynamik und politische Steuerung. Theoretische und methodologische Überlegungen*, Frankfurt/New York 1997, S. 86-114.
- 6 Weyma Lübbe, *Verantwortung in komplexen kulturellen Prozessen*, Freiburg/München 1998, S. 15.
- 7 Samuel P. Huntington, „Vorwort“, in: ders. und Lawrence E. Harrison (Hg.), *Streit um Werte. Wie Kulturen den Fortschritt prägen*, Hamburg 2002, S. 9.
- 8 Vgl. Dirk Baecker, „Unbestimmte Kultur“, in: Albrecht Koschorke und Cornelia Vismann (Hg.), *Widerstände der Systemtheorie. Kulturtheoretische Analysen zum Werk von Niklas Luhmann*, Berlin 1999, S. 29-48.
- 9 Siegfried J. Schmidt, *Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen*, Weilerswist 2004, S. 83.
- 10 Ludger Heidbrink / Alfred Hirsch (Hg.), *Verantwortung in der Zivilgesellschaft. Zur Konjunktur eines widersprüchlichen Prinzips*, Frankfurt /New York 2006.
- 11 Vgl. Helmut Klages, *Der blockierte Mensch. Zukunftsaufgaben gesellschaftlicher und organisatorischer Gestaltung*, Frankfurt/New York 2002, S. 145-160. Dazu auch Ludger Heidbrink / Peter Seele (Hg.), *Unternehmertum. Vom Nutzen und Nachteil einer riskanten Lebensform*, Frankfurt / New York 2010.
- 12 Ludger Heidbrink / Alfred Hirsch (Hg.), *Staat ohne Verantwortung? Zum Wandel der Aufgaben von Staat und Politik*, Frankfurt / New York 2007.
- 13 Vgl. Gunnar Folke Schuppert, „Gemeinwohldefinitionen im korporativen Staat“, in: Herfried Münkler und Karsten Fischer (Hg.), *Gemeinwohl und Gemeinsinn im Recht. Konkretisierung und Realisierung öffentlicher Interessen*, Berlin 2002, S. 77-79.
- 14 Vgl. Robert Putnam (Hg.), *Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich*, Gütersloh 2001.
- 15 Richard H. Thaler / Cass R. Sunstein, *Nudge. Improving decisions about health, wealth and happiness*, London 2009.
- 16 Ludger Heidbrink / Alfred Hirsch (Hg.), *Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie*, Frankfurt / New York 2008.
- 17 Ludger Heidbrink / Imke Schmidt, „Die neue Verantwortung der Konsumenten“, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ)*, 32-33/2009, S. 27-32.
- 18 Bertrand Badie, *Souveränität und Verantwortung. Politische Prinzipien zwischen Fiktion und Wirklichkeit*, Hamburg 2002.
- 19 Vgl. Otfried Höffe, *Demokratie im Zeitalter der Globalisierung*, München 1999, S. 226ff.
- 20 Nico Stehr / Reiner Grundmann, *Expertenwissen. Die Kultur und die Macht von Experten, Beratern und Ratgebern*, Weilerswist 2010, S. 76ff.