

Verantwortung in Zeiten der Ratlosigkeit.

Zur Rolle des Verantwortungsprinzips in der gesellschaftlichen der Beratung

Von Ludger Heidbrink

Verantwortung ist zu einem Leitprinzip unserer Zeit geworden. Unklar bleibt dabei allerdings, wer in einer zunehmend komplexer werdenden Gesellschaft wofür Verantwortung trägt. In vielen Fällen dient der Ruf nach Verantwortung nicht der Lösung von Problemen, sondern der Vermeidung einer genaueren 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.

1. Neue Verantwortlichkeiten

Der Verantwortungsbegriff hat in der letzten Zeit eine geradezu explosive Konjunktur erfahren, er taucht in unterschiedlichen Zusammenhängen auf und spielt in verschiedenen Debatten eine zentrale Rolle. Wohin man blickt, werden **neue Verantwortlichkeiten** eingefordert – in der Umwelt- und Wirtschaftspolitik, beim Umbau des Sozialstaates, der Erneuerung der Gesundheitssysteme und der Reform des Arbeitsmarktes, aber auch in internationalen politischen und ökonomischen Zusammenhängen. So erwartet die Bundesregierung eine verstärkte Eigenverantwortung der Bürger in der medizinischen Selbstversorgung und der Finanzierung der Renten. Firmen und Konzerne schreiben sich die Leitlinien der Corporate Social Responsibility auf ihre Fahnen. Umweltinitiativen, Menschenrechtsbewegungen und NGOs klagen die globale Verantwortung der Industrienationen für den nachhaltigen Umgang mit natürlichen Ressourcen und die humanitären Belange unterentwickelter Länder ein.

Diese gesellschaftliche Konjunktur des Verantwortungsbegriffs hat verschiedene Ursachen. Wir sprechen von Verantwortung vor allem dort, 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 bürgerschaftliches Engagement und demokratische Partizipation für das **Gemeinwohl** einzusetzen. Der Verantwortungsbegriff dient dem Zweck, die Gesellschaftsmitglieder zu aktivem und engagiertem Verhalten zu bewegen und sie notfalls – falls dies nicht geschieht – für ihr sozialschädliches Handeln mit entsprechenden Sanktionen zur Rechenschaft zu ziehen.

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 zuzurechnen, 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 Verantwortungsbegriff überall dort auf, wo keine einfachen Schuldsituationen vorliegen, sondern komplizierte Verflechtungen von Ursachenketten, an denen jeder Einzelne von uns nur begrenzt beteiligt ist, aber dennoch zur Entstehung von Risiken und Schadensfolgen beiträgt. Aktuelle Beispiele für solche **Verantwortlichkeiten ohne direkte Schuld** sind der Klimawandel und der Verbrauch natürlicher Ressourcen oder die wachsende Schere zwischen Armut und Reichtum, die insbesondere in den Schwellenländern zu beobachten ist.

Etwas abstrakter ausgedrückt: Von Verantwortung ist gerade dort die Rede, wo **unbeabsichtigte Nebenfolgen** entstehen, die aus dem kausalen Handlungshorizont herausfallen, aber innerhalb unseres moralischen (und normativen) Zurechnungshorizontes verbleiben.

Dieses Phänomen lässt sich auch bei weiteren gesellschaftlichen Entwicklungen beobachten. So unterliegen durch die Fortschritte auf den Gebieten der **Genetik, Biowissenschaften und Hochtechnologien** immer mehr Bereiche der Natur der menschlichen Einflussnahme, die neue Fragen des Handlungswissens und der Folgenberücksichtigung in der „**Risikogesellschaft**“ (Ulrich Beck) aufwirft. Darüber hinaus erzeugt die

Verflechtung ökonomischer, politischer und kultureller Prozesse, die für die so genannten „**Netzwerkgesellschaften**“ (Manuel Castells) des 21. Jahrhundert charakteristisch ist, einen erhöhten Verantwortungsbedarf. Dieser Verantwortungsbedarf kommt in Formen der Kontextsteuerung, des Neokorporatismus und Strategien der indirekten Intervention zum Ausdruck (worauf ich später noch zurückkommen werde). Und nicht zuletzt sorgt der **Globalisierungsprozess** dafür, dass ehemals nationalstaatliche Aufgaben verstärkt von privaten Akteuren, von Konzernen und sozialen Bewegungen übernommen werden. Die Konsequenz besteht darin, dass nach neuen Maßstäben und Rezepturen gesucht wird, mit denen sich die Herausforderungen der Weltgesellschaft auch jenseits staatlicher Steuerung bewältigen lassen.

2. Verantwortung als Symptom der Ratlosigkeit

Die Konjunktur des Verantwortungsprinzips stellt somit – um ein Zwischenfazit zu ziehen – eine direkte Reaktion auf die Komplexitätssteigerung moderner Gesellschaften dar, in der **systemische Prozesse** und **personale Möglichkeiten der Einflussnahme auseinander treten**. Die Aufgabe des Verantwortungsprinzips liegt darin, für die anwachsende Selbstorganisation der Gesellschaft und die Eigendynamik komplexer Prozesse angemessene Beurteilungskriterien zur Verfügung zu stellen, die auch dort die Steuerung sozialen Handelns gewährleisten sollen, wo **kognitive Ungewissheit** und **normative Unsicherheit** Einzug gehalten haben.

Mit anderen Worten: Die Konjunktur des Verantwortungsprinzips ist ein **Krisenphänomen**. Dies zeigt sich daran, dass der Ruf nach Verantwortung besonders laut in den Fällen angestimmt wird, in denen schwer überschaubare Verflechtungen von Ursachenketten vorliegen oder die Folgen von Entscheidungen in eine riskante Zukunft hineinreichen. Futtermittelskandale und Krankheitsepidemien, wirtschaftliche Rezessionen und Finanzkrisen, Flutkatastrophen und weltweite Dürreperioden rufen regelmäßig das Bedürfnis hervor, eindeutige Ursachen oder Verursacher benennen zu können. Wo dies nicht möglich ist, soll zumindest mit Hilfe eines prospektiven und „proaktiven“ Verantwortungsverständnisses vermieden werden, dass Schadensverläufe

eintreten und das Gemeinwohl in Mitleidenschaft gezogen wird. Dies geschieht dadurch, dass die gesellschaftlichen Hauptakteure – Bürger, Zivilgesellschaft und Unternehmen – (vom Staat) aufgefordert werden, stärkere Umsicht und Vorsicht in der Planung und Durchführung risikobehafteter Prozesse walten zu lassen, sich über ihren Zuständigkeits- und Aufgabenbereich hinaus um die Erfüllung von Zielvorgaben zu kümmern oder größeres Eigenengagement bei der Erledigung gemeinsamer Tätigkeiten zu entwickeln.

Die Frage ist, ob das Verantwortungsprinzip zu den Leistungen im Stande ist, die ihm von verschiedenen Seiten aufgebürdet werden. Die beschriebene Paradoxie besteht ja gerade darin, dass der Ruf nach Verantwortung umso lauter erschallt, je weiter Systeme und Personen auseinander treten und umso schwieriger sich konkrete Verantwortlichkeiten zuschreiben lassen.¹ Der Siegeszug des Verantwortungsprinzips ist deshalb nicht – wie man vermuten könnte – Ausdruck unserer ethischen Souveränität, er ist kein Indiz für die Zuverlässigkeit und Stabilität moralischer und rechtlicher Regeln, sondern er ist vielmehr das **Symptom der kognitiven und normativen Ratlosigkeit** moderner Gesellschaften.

Anders gesagt: Die Rede von der **Verantwortungsgesellschaft** ist nicht die Lösung für die Probleme unserer Zeit, sondern **selbst das Problem**, das es zu lösen gilt.² Weil das Verantwortungsprinzip überall dort eingefordert wird, wo die Ungewissheit über die Risiken moderner Gesellschaften dominiert, trägt es nicht zur Behebung, sondern zur Steigerung von Unsicherheit und Ratlosigkeit bei.

Der Grund für diese Entwicklung besteht darin, dass der **Verantwortungsbegriff** von seiner **Geschichte** her ein individuelles Zuschreibungskonstrukt ist, 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 Verantwortung darin, dass der Mensch sich in seinem Handeln vor Gott zu rechtfertigen hat

¹ Siehe Franz-Xaver Kaufmann, *Der Ruf nach Verantwortung. Risiko und Ethik in einer unüberschaubaren Welt*, Freiburg/Basel/Wien 1992.

² 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 (i. Orig. *The New Golden Rule. Community and Morality in a Democratic Society*).

oder für begangene Taten vor Gericht nach geltendem Recht verurteilt wird. Wo jemand sich ver-antwortet, steht er nach herkömmlichem Verständnis mit seiner Person und seinem persönlichen Gewissen für seine Handlungen ein.

Verantwortlich zu sein, bedeutet bis heute, dass jemand für etwas nach Maßgabe bestimmter Regeln verantwortlich ist. Verantwortung ist ein mindestens **dreistelliger Zuschreibungsbegriff**, der sich auf die Frage bezieht, *wer wofür* und *wovon* Verantwortung trägt. Zu diesen drei W's gehören **drei weitere Bedingungen**, nämlich die *Freiheit* des Handelns (im Gegensatz zum Zwang), die *Verursachung* (Kausalität) einer Handlung (in Abgrenzung zum Zufall) und *das beabsichtigte Verfolgen* (Intentionalität) eines Handlungszwecks (im Unterschied zu ungewollten und ungewussten Nebenwirkungen).

Diese Voraussetzungen und Bedingungen des herkömmlichen Verantwortungsbegriffs lassen sich ersichtlicher Weise heute nur teilweise, bisweilen gar nicht mehr wiederfinden. In komplex organisierten und funktional differenzierten Gesellschaften sind nicht mehr einzelne Individuen, sondern Korporationen und Kollektive die wichtigsten Handlungsakteure. Traditionelle Werte und Regeln haben vielfach ihre Gültigkeit verloren, Gesetze greifen in transnationalen Räumen nur noch begrenzt. In immer mehr Fällen (etwa in der Arbeitswelt oder durch Sozialreformen) werden Akteure gezwungen, in Bereichen Verantwortung zu übernehmen, in denen sie aufgrund fehlender materieller Ressourcen oder persönlicher Fähigkeiten kaum dazu in der Lage sind. Und schließlich übersteigen in wachsendem Maß die ungewollten Nebeneffekte die beabsichtigten Handlungszwecke, erzeugt die Wissensgesellschaft immer mehr ungewusste und möglicherweise unkontrollierbare Folgewirkungen.

Je weniger die herkömmlichen Voraussetzungen der Zurechenbarkeit von Handlungen gelten, umso klarer treten die Grenzen des Verantwortungsprinzips zutage und desto deutlicher lässt sich erkennen, dass der Ruf nach Verantwortung Ausdruck der Ratlosigkeit ist, die mit seiner Hilfe überwunden werden soll. Sichtbar wird in zunehmender Weise, dass das Verantwortungsprinzip selbst ein höchst ungewisses Handlungsprinzip ist, das von Voraussetzungen zehrt, die es nicht alleine gewährleisten kann. Das

Verantwortung ist ein **sekundäres Handlungsprinzip** ist, das am Tropf ethischer, rechtlicher und sozialer Regeln hängt, deren Geltung es nicht zu garantieren vermag.³ Denn wo Verantwortlichkeiten eingefordert werden, müssen Werte, Normen und Gesetze schon anerkannt sein, auf die hin Akteure zur Verantwortung gezogen werden. Und es müssen vor allem die Akteure in der Lage sein, mit ihren Ressourcen und Kompetenzen die Verantwortungsforderungen und -erwartungen umzusetzen. Zugespitzt könnte man sagen: Der Verantwortungsbegriff ist ein Parasit, der davon lebt, dass er sich an existierende Wert- und Normengefüge 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**. Sie kann sich nicht mehr darauf verlassen, dass Verantwortlichkeiten durch eine genaue Beschreibung und Analyse von Situationen und Problemlagen wahrgenommen und umgesetzt werden, sondern muss die Bedingungen der Übernahme und Förderung von Verantwortlichkeiten aktiv miterzeugen. Die Rolle des Ratgebers besteht vor allem darin, die erforderliche Ressourcen und Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen Verantwortlichkeiten überhaupt erst realisierbar werden. Die Verantwortung des Ratgebers, handele es sich um den fachlich ausgerichteten Experten oder den kommerziell arbeitenden Berater, liegt in der **Mitgestaltung gesellschaftlicher Verantwortungskulturen**, durch die sich der Graben zwischen systemischer Eigendynamik und personalem Handeln überwinden lässt, der wesentlich zu Krisenentwicklungen moderner Gesellschaften beigetragen hat.

3. 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 und unsicheren 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

³ Vgl. Wolfgang Wieland, *Verantwortung – Prinzip der Ethik?*, Heidelberg 1999, S. 94-103.

„**Verzweiflungsgeste**“⁴ bleibt, wie Niklas Luhmann meinte, sondern eine wirklichkeitsangemessene Forderung wird, die mit der Sachlogik sozialer Funktionssysteme vereinbar ist.

Die Rede von der Verantwortungsgesellschaft leidet daran, dass dabei die Frage nach der Vereinbarkeit von **systemischer Eigensteuerung** und **handlungspraktischer Einflussnahme** meist nicht hinreichend genau behandelt wird. Entweder werden Funktionssysteme als prinzipiell unzugänglich für personale Interventionen betrachtet, oder man schließt von der prinzipiellen Verantwortungsfähigkeit des Menschen darauf, dass er relativ problemlos zur Steuerung systemischer Prozesse in der Lage ist. Dabei übersieht man, dass die Mehrzahl der gesellschaftlichen Prozesse überhaupt keine Handlungsprozesse sind. Sie folgen nicht dem Willen und der Absicht von Akteuren, die sich – frei nach Kant – das Gesetz ihres Handelns vorgeben und dabei durch verallgemeinerungsfähige Gründe geleitet werden. Gesellschaftliche Prozesse beruhen vielmehr auf eigendynamischen **Operationen autonomer Sachsysteme**, die ihrer eigenen Reproduktions- und Steuerungslogik gehorchen.⁵ Eigendynamische Prozesse sind dadurch gekennzeichnet, dass sie auf spezifischen 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. Systeme können nur das sehen, was durch den Filter ihrer Steuerungsprogramme gelangt ist; sie können nur das wissen, was in das Raster ihrer Informationsverarbeitung hineinpasst. 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.

⁴ Niklas Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt am Main 1998, S. 133.

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.

Im Auseinandertreten von **Handlungssubjekt** und **Verantwortungssubjekt** liegt die Hauptursache dafür, dass die Verantwortung ihren Ort, ihre Lokalisierbarkeit in den komplexen Prozessabläufen hochmoderner Gesellschaften 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** geworden, zu einem Nicht-Ort, sie lässt sich nicht mehr ohne weiteres verorten, eingrenzen, dingfest machen.⁷ Sie vagabundiert innerhalb der subjektlosen Prozessabläufe, entzieht sich unserem kognitiven Zugriff und widersetzt sich den Versuchen der normativen Festlegung.

Trotz dieser atopischen Verfassung – und damit komme ich zu Lösungsvorschlägen für die beschriebenen Paradoxien – lassen sich Verantwortlichkeiten innerhalb der systemischen Prozessabläufe ausmachen. 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.

4. 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“⁸, lässt sich ein ganzes Bündel an **normativen kulturellen Faktoren**

⁶ Weyma Lübke, *Verantwortung in komplexen kulturellen Prozessen*, Freiburg/München 1998, S. 15.

⁷ Vgl. Helmut Willke, *Atopia. Studien zur atopischen Gesellschaft*, Frankfurt am Main 2001.

⁸ Samuel P. Huntington, „Vorwort“, in: ders. und Lawrence E. Harrison (Hg.), *Streit um Werte. Wie Kulturen den Fortschritt prägen*, Hamburg 2002, S. 9.

benennen, die für eine responsive Einflussnahme auf systemische Prozesse relevant sind:

- Verantwortungspraktische Einstellungen sind von **identitätskonkrete 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. Hierzu gehören unter anderem Respekt, Toleranz, Solidarität, Fairness und Gerechtigkeit, die das Verantwortungshandeln in regulativer Form anleiten und 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 noch eine weitere Dimension der Kultur, die mir 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 umzugehen.⁹ 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*“.¹⁰

Auf der gesellschaftlichen Ebene lässt sich die **Auswirkung der Kultur als Steuerungsprogramm** an einer Reihe von Phänomenen zeigen. So regelt die Kultur den Umgang mit Informationen und den Austausch von Wissen, der sich über Medien, Apparate und Speichertechnologien vollziehen kann, aber auch über mündliche Überlieferung, dialogischen Austausch oder direkte Kommunikation. Die Kultur nimmt Einfluss auf den sozialen Verkehr, indem sie die Kontakte zwischen den Individuen stärker formell oder informell gestaltet, ihre Geschichtlichkeit oder Geschichtslosigkeit in den Vordergrund stellt, sie als moralische oder zweckrationale Akteure behandelt. Von der Kultur hängt es ab, ob die Verarbeitung von Wirklichkeiten stärker intuitiv oder reflexiv, affektiv oder

⁹ 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.

¹⁰ Siegfried J. Schmidt, *Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen*, Weilerswist 2004, S. 83.

rational geprägt ist. Kulturen steuern aber auch das Design von Organisationen (Firmen und Unternehmen), die Verfassung von Institutionen (wie Verwaltungen oder Universitäten) und die Gestaltung globaler Kontroll- und Rechtsprogramme (bis hin zum Menschen- und Völkerrecht).

Kurzum, kulturelle Hintergrundannahmen und Praktiken sorgen 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 wirklichkeitsangemessenes 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.

5. Zwischenfazit: Verantwortung für Verantwortlichkeiten

Ich möchte an dieser Stelle ein Zwischenfazit ziehen: Ich bin von der Situation funktional ausdifferenzierter und komplexer Gesellschaften ausgegangen, in denen Moral und Wissen zu knappen Ressourcen geworden sind. Die Folgen

bestehen darin, dass Verantwortlichkeiten nicht mehr ohne weiteres handelnden Individuen zugeschrieben werden können, sondern in der Eigendynamik subjektloser Prozesse verloren zu gehen drohen. Es ist deshalb erforderlich, die kulturellen Voraussetzungen genauer in den Blick zu nehmen, unter denen sich das Verantwortungsprinzip auf trans-individuelle Prozesse anwenden lässt. Ich habe dafür plädiert, Kultur nicht nur als normative Ressource, sondern auch als operatives Steuerungsprogramm aufzufassen, durch das sich die Selbstorganisation von Systemen beeinflussen lässt. Durch die Erweiterung von Werten durch Programme wird es möglich, dem Verantwortungsbegriff eine neue Ausrichtung zu geben. Er bildet ein kulturgeprägtes Deutungsschema, das notwendig ist, um kognitive und normative Zuschreibungen jenseits des Handlungs- und Kausalitätsprinzips vornehmen zu können. Dadurch wird es möglich, auch das in den Verantwortungsbereich mit aufzunehmen, was sich der persönlichen Einflussnahme entzieht, aber gleichwohl auf das Handeln von Personen zurückführbar ist.

Unter diesen Voraussetzungen gewinnt die gesellschaftliche Beratung 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 performativen 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.

6. 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 beteiligen.¹¹ Mit dem Umbau des Sozialstaates (insbesondere der Arbeitsmarktreform, Gesundheits- und Rentenreform), dem Nachlassen traditionaler Bindungskräfte und der wachsenden Individualisierung wird von den Bürgern erwartet, sich in eigener Regie zu versorgen und ihre sozialen Zugehörigkeiten selbst zu wählen. Diese Entwicklung, die inzwischen seit mehr als zwanzig Jahren unter Schlagworten des „Empowerment“ - oder deutsch – der „Hilfe zur Selbsthilfe“ abläuft, geht mit zahlreichen Überforderungen und Belastungen, aber auch mit der Chance einer **neuen Kultur der Selbständigkeit und unternehmerischen Eigenverantwortung** einher.¹²

¹¹ Ludger Heidbrink / Alfred Hirsch (Hg.), *Verantwortung in der Zivilgesellschaft. Zur Konjunktur eines widersprüchlichen Prinzips*, Frankfurt /New York 2006.

¹² Vgl. Helmut Klages, *Der blockierte Mensch. Zukunftsaufgaben gesellschaftlicher und organisatorischer Gestaltung*, Frankfurt/New York 2002, S. 145-160. Dazu auch Ludger

Aus Beratungssicht muss der Fokus auf die sozio-kulturellen, aber auch wirtschaftspolitische Voraussetzungen gerichtet werden, die erfüllt sein müssen, damit den Bürgern die staatsunabhängige Selbstversorgung zugemutet werden kann. Die Vermarktlichung der Sozialpolitik und das Plädoyer für mehr Eigeninitiative und persönliches Unternehmertum, wie sie in der Rede vom „Lebensunternehmer“ und dem „Arbeitskraftunternehmer“ zum Ausdruck kommen,¹³ bilden zweifellos eine unvermeidliche Reaktion auf eine expansive Wohlfahrtspolitik. Es lässt sich jedoch nicht übersehen, dass das allseits geforderte Self-Management und der Vormarsch kompetitiver Verhaltensformen (mehr Leistung, Wettbewerb und Erfolg) dazu geführt haben, dass sich desintegrative Entwicklungen in der Gesellschaft ausbreiten und eine Pathologisierung des Sozialcharakters stattfindet.¹⁴

Aus diesem Grund müssen auf der Ebene des demokratischen Verfassungsstaates institutionelle Maßnahmen ergriffen werden, um die Bürgerverantwortung zu stärken. Sie sollte nicht nur als freiwillige sittliche Leistung, sondern als eine grundrechtsähnliche Kategorie behandelt werden, aus der wechselseitige Rechts- und Pflichtverhältnisse zwischen dem Staat und seinen Bürgern resultieren.¹⁵ Für beides ist ein verändertes Verständnis der demokratischen Kultur erforderlich, durch das nicht nur die deliberative **Mitbestimmung** und republikanische **Partizipation** der Bürger befördert wird, sondern auch die Bereitschaft, sich aktiv an sozialstaatlichen Reformen durch die Übernahme von Eigenverantwortung zu beteiligen. Das Prinzip der Subsidiarität spielt hierbei eine wichtige Rolle. Es sorgt dafür, die Kosten der sozialstaatlichen Umverteilungspolitik transparenter zu machen, und kann

Heidbrink / Peter Seele (Hg.), *Unternehmertum. Vom Nutzen und Nachteil einer riskanten Lebensform*, Frankfurt / New York 2010.

¹³ Zum „Lebensunternehmer“ Christian Lutz, *Leben und Arbeiten in der Zukunft*, zweite Aufl., München 1997, S. 57ff.; zum „Arbeitskraftunternehmer“ vgl. G. Günter Voß und Hans J. Pongratz, „Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?“, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50 (1998), S. 143ff.

¹⁴ Vgl. Wilhelm Heitmeyer (Hg.), *Deutsche Zustände*, Folge 5, Frankfurt am Main 2007, S. 37ff. Zu Verantwortungspathologien in Gestalt der Depression siehe Alain Ehrenberg, *Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart*, Frankfurt / New York 2004.

¹⁵ Dazu Horst Dreier, „Verantwortung im demokratischen Verfassungsstaat“, in: Ulfried Neumann und Lorenz Schulz (Hg.), *Verantwortung in Recht und Moral. Referate der Tagung der deutschen Sektion der internationalen Vereinigung für Rechts- und Sozialphilosophie*, Stuttgart 2000, S. 28-30; Michael Sachs, „Bürgerverantwortung im demokratischen Verfassungsstaat“, in: *Deutsches Verwaltungsblatt* 110 (1995), S. 873-894.

dadurch die Bürger und Arbeitnehmer zu stärkerer Selbstverantwortung motivieren.¹⁶

Das zweite Feld bildet die **Politik der Verantwortung**, die sich durch veränderte Staatsaufgaben und den Wandel staatlicher Leistungserbringung auszeichnet.¹⁷ Die Verpflichtung des Sozialstaates zur traditionellen Daseinsvorsorge 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 werden.¹⁸ Mit dem Übergang zur Gewährleistungs- und Infrastrukturverantwortung zieht sich der Staat zwar nicht aus seinen verfassungsrechtlichen Verantwortungspflichten zurück, er delegiert aber einen erheblichen Teil seiner öffentlichen Verantwortlichkeit an soziale Akteure und Organisationen des Dritten Sektors, aber auch an privatwirtschaftliche Unternehmen, die zu Mit-Produzenten des Gemeinwohls geworden sind.

Die 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 beiträgt.¹⁹ Der Globalisierungsprozess hat zur Konsequenz, dass sich Loyalitäten von der nationalen Gemeinschaft zu Netzwerken und Geschäftsbeziehungen verlagern, die Sorge um das gesellschaftliche Ganze durch partikuläre Interessen abgelöst

¹⁶ Siehe Hartmut Kliemt, „Das zweiseidige Schwert der Subsidiarität“, in: Otto Graf Lambsdorff (Hg.), *Freiheit und soziale Verantwortung. Grundzüge liberaler Sozialpolitik*, Frankfurt am Main 2001, S. 89-112.

¹⁷ Ludger Heidbrink / Alfred Hirsch (Hg.), *Staat ohne Verantwortung? Zum Wandel der Aufgaben von Staat und Politik*, Frankfurt / New York 2007.

¹⁸ 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.

¹⁹ Vgl. Robert Putnam (Hg.), *Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich*, Gütersloh 2001.

wird. Der Bürger ist zu einer „knappen Ressource“²⁰ sozialen Kapitals geworden. An seine Stelle sind Experten und Spezialisten getreten, Manager und Führungskräfte, die über Geschäftsbeziehungen und Fachwissen verfügen, denen jedoch in der Mehrzahl die Tugenden der demokratischen Loyalität und das Bewusstsein nationaler Zugehörigkeit fehlen, die für eine intakte Bürgergesellschaft unabdingbar sind.

Aus Sicht gesellschaftlicher Beratung gibt es an diesem Punkt grundsätzlich zwei alternative Behandlungswege, die man als die kommunitäre und die liberale Variante bezeichnen könnte. Der **kommunitäre Weg** besteht darin, verantwortliches Handeln dadurch aufrechterhalten, dass geteilte Güter, ein soziales Ethos und kollektive Bindungen zur Verfügung gestellt werden, aus denen sich neue „Ligaturen“²¹ gewinnen lassen, die für gemeinwohlorientierte Handlungsziele sorgen. Der **liberale Weg** besteht darin, die institutionelle Verwaltung von Zuständigkeiten zu organisieren, durch gesetzliche Rahmenordnungen und eine sanktionsbewehrte Anreiz-Ethik dafür Sorge zu tragen, dass sich eigeninteressierte Individuen in ihrem Handeln an kollektiven Zwecken orientieren und soziale Ziele verfolgen.²²

Eine interessante Verbindung der beiden Wege stellt der **libertäre Paternalismus** dar, dessen 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 tun.²³ 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

²⁰ Herfried Münkler, „Der kompetente Bürger“, in: Ansgar Klein / Rainer Schmalz-Bruns (Hg.), *Politische Beteiligung und Bürgerengagement in Deutschland. Möglichkeiten und Grenzen*, Bonn 1997, S. 153.

²¹ Ralf Dahrendorf, *Auf der Suche nach einer neuen Ordnung. Vorlesungen zur Politik der Freiheit im 21. Jahrhundert*, München 2003, S. 44-48.

²² Zur Diskussion siehe Hans G. Nutzinger, „Der Begriff der Verantwortung aus ökonomischer und sozialetischer Sicht“, in: Karl Homann (Hg.), *Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik*, Berlin 1992, S. 59-63.

²³ Richard H. Thaler / Cass R. Sunstein, *Nudge. Improving Decisions About health, wealth and happiness*, London 2009.

falscher Präferenzen das zu tun, was für sie selbst am besten ist (z.B. standardmäßig in die betriebliche Altersvorsorge einzuzahlen oder sich von Geburt als Organspender registrieren zu lassen).

Das dritte Feld besteht in der **Verantwortungskultur der Marktwirtschaft**.²⁴ Hier geht es auf der einen Seite um die **Unternehmen** als 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 (Stakeholdern) 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 Case) und **Sozialziele** (Social Case) 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. Der ökonomische Erfolg von Unternehmen hängt heute ganz wesentlich von der Berücksichtigung moralischer Werte und Prinzipien der guten Unternehmensführung ab (Ethik- und Corporate Governance-Kodizes). Das **Verantwortungs- und Nachhaltigkeitsmanagement** ist zu einer unverzichtbaren Voraussetzung für die gesellschaftliche Akzeptanz von Unternehmen und damit für ihr langfristiges Überleben am Markt geworden.²⁵

Auf der anderen Seite spielt aber auch die Verantwortung der **Konsumenten** eine zunehmend wichtigere Rolle für die Zukunftsfähigkeit der Marktwirtschaft. Immer mehr Verbraucher interessieren sich für soziale Herstellungsbedingungen, für Schadstoffe in Produkten und die Emission von Treibhausgasen. Der Umsatz von Fair-Trade- und Bioprodukten wächst

²⁴ Ludger Heidbrink / Alfred Hirsch (Hg.), *Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie*, Frankfurt / New York 2008.

²⁵ Vgl. Josef Wieland und Stephan Grüninger, „EthikManagementSysteme und ihre Auditierung – Theoretische Einordnung und praktische Erfahrung“, in: Thomas Bausch, Annette Kleinfeld und Horst Steinmann (Hg.), *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis*, München 2000, S. 155-189.

kontinuierlich. Allerdings gibt es weiterhin eine Kluft zwischen der bekundeten Einstellung zum nachhaltigen Konsum und dem tatsächlichen Kaufverhalten. Ähnlich wie Unternehmen neigen Konsumenten zu einer **Verantwortungsrhetorik**, die im Widerspruch zum tatsächlichen Handeln steht.²⁶ Eine wesentliche Herausforderung für die Beratung liegt meines Erachtens 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 ausüben.²⁷ 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. Länderüberschreitende Wirtschaftskriminalität und Steuerhinterziehung, ethnische Konflikte und Menschenrechtsverstöße, großflächige Umweltschäden und Naturzerstörungen sind Indizien dafür, dass der nationale Rechtsstaat auf globaler Ebene an die Grenzen seiner Handlungsfähigkeit stößt.

Vor diesem Hintergrund sprechen mehrere Gründe für die Erweiterung der nationalstaatlichen Politik durch eine **kosmopolitische Politik**, die sich am Ideal einer subsidiären und föderalen Weltrepublik orientiert.²⁸ So ist zur Überwindung weltweiter Gewalt eine globale Rechts- und Friedensordnung nötig. Transnationale Kooperationen bedürfen fairer Wettbewerbsbedingungen, die durch entsprechende Rahmenregeln abgesichert werden müssen. Das Fundament einer föderalen Weltrepublik besteht im interessegeleiteten

²⁶ Ludger Heidbrink / Imke Schmidt, „Die neue Verantwortung der Konsumenten“, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ)*, 32-33/2009, S. 27-32.

²⁷ Bertrand Badie, *Souveränität und Verantwortung. Politische Prinzipien zwischen Fiktion und Wirklichkeit*, Hamburg 2002.

²⁸ Vgl. Otfried Höffe, *Demokratie im Zeitalter der Globalisierung*, München 1999, S. 226ff.

Zusammenschluss der Einzelstaaten zur Vermeidung von Krieg, Verbrechen, ethnischer Diskriminierung und regionalen Umweltschäden.

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. Um Grund- und Sozialrechte weltweit zu fördern, bedarf es global agierender Institutionen, die kulturelle Besonderheiten und nationale Zugehörigkeiten berücksichtigen, aber zugleich die Beziehungen zwischen den Staaten und ihren Bürgern regeln. Internationale Gerichtshöfe, eine eingriffsstarke Weltpolizei und globale Bankenaufsichten sind erforderlich, um Gesetzesüberschreitungen zu ahnden, humanitäre Interventionen zu unterstützen und die Finanzmärkte besser zu kontrollieren. Auch auf globaler Ebene sind deshalb „komplementäre Weltbürgertugenden“²⁹ nötig, die das Gehäuse der Institutionen mit Leben füllen: Gerade die föderale Weltrepublik ist auf den kosmopolitischen Sinn von Bürgern und INGOs für die Einhaltung von Menschen- und Grundrechten angewiesen. Eine globale Demokratie lässt sich nur umsetzen, wenn es verantwortliche Akteure gibt, die sich durch politische Partizipation und soziales Engagement für humanitäre Belange und Umweltstandards einsetzen.³⁰

7. 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**.³¹

²⁹ Ebd., S. 335ff.

³⁰ Doris Gerber / Véronique Zanetti (Hg.), *Kollektive Verantwortung und internationale Beziehungen*, Frankfurt am Main 2010.

³¹ Nico Stehr / Reiner Grundmann, *Expertenwissen. Die Kultur und die Macht von Experten, Beratern und Ratgebern*, Weilerwist 2010, S. 76ff.

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. Ich habe zu zeigen versucht, dass Verantwortung ein hochgradig voraussetzungsreiches Prinzip ist. 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.

(Vortrag gehalten auf dem Kongress „Da hol' ich mir Beratung. Professionalität und Verantwortung auf dem Markt der Beratung“ der DGfB in Frankfurt am Main am 25.9.2010).