

## Kulturen der Verantwortung – im Wandel der Werte

### Motivation, Qualifikation, Partizipation verbindlichen Engagements

#### „KULTUR DER VERANTWORTUNG“

*Die politische Kultur einer aktiven Gesellschaft stellt Verantwortung in die Spannung von Anruf und Antwort. Dies gilt für Umsicht und Nachhaltigkeit bei der persönlichen Lebensführung, für die Herausforderungen der modernen Berufs- und Arbeitswelt, für unternehmerische Initiative, es gilt auch für verantwortliches Engagement im kulturellen und öffentlichen Leben – gerade in den aktiven Feldern freien Engagements, in den Verbindlichkeiten von Ehre und Amt, im Einsatz für soziale Produktivität und kulturelle Kreativität. Wer freies Engagement in die Verantwortung ruft, muss sich fragen, wie wir in unserer modernen Welt „Verantwortung“ ansprechen, anerkennen und nachhaltig einbinden können – auch jenseits der etablierten Druckmittel von „Geld“ und „Macht“. „Kultur der Verantwortung“ fordert eine „Kultur der Anerkennung“: Verantwortung will auch in ihrem Anspruch auf aktive Beteiligung ernst genommen werden.*

In der Praxis bürgerschaftlicher Selbstorganisation ist Verantwortung einzubinden in Verfahren der Motivation, der Partizipation und der Qualifikation freien Engagements.

- **Motivation** ehrenamtlichen Engagements ist sehr oft die Bereitschaft, für sich selbst, für andere oder eine Gemeinschaft die Verantwortung übernehmen zu wollen. Dieses Motiv ist bei der Gewinnung von Ehrenamtlichen in den Arbeitsfeldern wie in den Führungsgremien selbstorganisierten Engagements herauszustellen und auszugestalten.
- **Partizipation** erweist sich als ein entscheidendes Kriterium der Übernahme von Verantwortung. Wer Verantwortung fordert, muss auch bereit sein, die Macht und das Wissen durch eine verantwortliche Beteiligung aller teilen zu wollen.
- **Qualifikation** ist eine wichtige Voraussetzung, um Verantwortung übernehmen zu können und zu wollen. Organisationen, die ihre Mitglieder für die geforderte Verantwortung qualifizieren, entwickeln damit eine „Kultur der Anerkennung“, die bindend und verbindlich Vertrauen stiftet. „Wer Engagement fordert, muss Kompetenz fördern!“ – so heißt es zur Wechselwirkung von Qualifizierung und Aktivierung in der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages mit dem Titel „Zukunft bürgerschaftlichen Engagements“.

#### Überforderung, Unterforderung, Unverbindlichkeit

In der Praxis ehrenamtlichen Engagements ist oft zu kritisieren, dass Ehrenamtliche in ihrer Suche nach Verbindlichkeit und Verantwortung sich nicht angenommen und nicht ernstgenommen sehen:

- **Unterforderung** ist das bittere Gefühl, dass man einem/einer nichts zutraut und damit letztlich kein Vertrauen schenkt. Wer sich unterfordert sieht, wird sich deshalb bald wieder enttäuscht und verkannt aus dem Engagement zurückziehen.
- **Überforderung** ist das andere Extrem der Enttäuschung. Ehrenamtliche werden oft in Aufgaben und Verantwortungen hineingezogen und dann rat- und hilflos mit allen Schwierigkeiten alleine gelassen. Verantwortung als kommunikative Struktur von Rede

und Antwort, findet dann keinen kommunikativen Kontext, um Fragen zu stellen und Antwort zu geben. Wo Anleitung und Begleitung, vor allem aber Anerkennung und Vertrauen ausbleiben, wird sich Verantwortung kaum entwickeln können.

- **Unverbindlichkeit** wird zur enttäuschenden Erfahrung, wenn nicht nur soziale Bindungen sondern auch Verbindlichkeiten und Verantwortungen versagt bleiben. Engagement wird enttäuscht, wenn die Bereitschaft zu verantwortlicher Einbindung nur auf Unverbindlichkeiten trifft, weil jede Partizipation an den Macht- und Entscheidungsstrukturen verschlossen bleibt.

Diese Kritik fordert auf, die Motivation, die Qualifikation und die Partizipation verantwortlichen Engagements praktisch zu ermöglichen, zu gestalten und zu steuern.

### „Verantwortung“ als kommunikative Kultur

Schon der Begriff „Verantwortung“ bedeutet eine kommunikative Kultur von Rede und Antwort. Wer angesprochen wird durch Auftrag und Anruf, versteht sein darauf bezogenes Handeln als Antwort auf Erwartungen und Herausforderungen. Diese Wechselwirkung spiegelt auch die englische Sprache in der Spannung von „challenge“ und „response“. Im Unterschied zum einseitig befehlsfixierten „Gehorsam“, geht es bei der Verantwortung weniger um einseitiges Hören als um gegenseitiges Sprechen. Verantwortliche Praxis organisiert sich als „kommunikatives Handeln“. Wir selbst sind es, die unsere Sinnhorizonte konstruieren, in denen wir unsere „Verantwortung“ offen und öffentlich kommunizieren.

### „Gesinnungsethik“ und „Verantwortungsethik“:

Verantwortung ist allerdings nicht nur moralisch oder psychologisch zu beziehen auf die jeweils „höchstpersönliche“ subjektive „Gesinnung“. In soziologischer Perspektive bedeutet „Verantwortungsethik“ – so die richtungweisende Prägung durch den Soziologen Max Weber – ist eine soziale Beziehungsform (Relationsstruktur), in der soziales Handeln gegenüber seiner sozialen Umwelt für dessen Folgen und Kosten offen und öffentlich „Rede und Antwort stehen“ kann. Dies bedeutet eine andere Verantwortlichkeit als jene „Gesinnungsethik“, welche ihren „Sinn“ ohne Rücksicht auf Kosten und Folgen durchsetzen will. Verantworten müssen wir uns gegenüber unseren Mitarbeitern und Mitstreitern, aber auch gegenüber allen anderen von den Folgen unseres Lebens und Handelns Betroffenen. In einer Kultur der Nachhaltigkeit ist der Bezugsrahmen unserer Verantwortung die nachwachsende Generation und deren künftige soziale wie naturale „Umwelten“.

### Transitive und reflexive Verantwortung

Soziale Verantwortung würde blockiert im autoritären Extrem einer fraglosen Durchsetzung von Befehl und Gehorsam, Führung und Gefolgschaft. Gegenüber diesen „transitiv“ durchgeschalteten Befehlsketten entwickelt sich Verantwortung als „kommunikatives Handeln“ von Rede und Antwort. Verantwortung wird dann „reflexiv“ in Rückkopplung und Wechselwirkung. Wir verantworten unser Handeln nicht nur im Rückbezug auf ein „innerstes Selbst“, den „handlungsleitenden Sinn“ (Max Weber), sondern auch in Rücksprache und Rückspiegelung zu den Adressaten und Partnern unseres Handelns. Soziologisch geht es aber nicht nur um die rein subjektive Größe eines „gemeinten Sinns“, vielmehr erscheint „gemeinsamer Sinn“ (oder „Gemeinsinn“) als gemeinsame Perspektive mit einander kommunizierender und kommunizierende Akteure.

## Verantwortung im Wandel sozialer Werte: Zwischen „Ehre“ und „Engagement“

Die soziale Verankerung sozialer Verantwortung in den gesellschaftlichen Beziehungen und Verbindlichkeiten bedeutet, dass mit dem Wandel der Gesellschaft auch die Perspektiven und Horizonte des Verantwortens sich wandeln müssen.

Die Soziologie des „Wertewandels“ unterscheidet Wertkonflikte und Wertsynthesen: **Wertkonflikte** verschärfen sich bei einem radikalen Wechsel der Werte. In den 1960er Jahren beobachteten nicht nur die Soziologen einen tiefgreifenden Wandel der sozialen Orientierungsmuster. Der amerikanische Soziologe Inglehart beschrieb diesen Wertewandel als „Stille Revolution“ (Silent Revolution). Damit meinte er, dass nicht nur die Verbindlichkeiten traditioneller „Ehren“, sondern auch die Pflichten der industriellen Leistungsgesellschaft unter Modernisierungsdruck kamen und sich auflösten. An deren Stelle drängte sich als neue Sinnperspektive der Drang nach einer – offensichtlich von älteren Rücksichten enthemmten – Selbstverwirklichung der eigenen Wünsche und Bedürfnisse. Die alte Arbeitsmoral der Leistungsgesellschaft wurde abgelöst durch eine eher selbstzentrierte Konsumorientierung der Erlebnisgesellschaft. Dieser Generationswechsel, ja Generationenkonflikt, der sich auf dem Hintergrund der anti-autoritären Jugend-Bewegung um „1968“ besonders dramatisch entwickelte, führte zu kulturkämpferischen Fronten zwischen alter Ehre, etablierten Werten und neuem Sinn.

Besonders betroffen von Wertewandel und Generationenkonflikt war der Bereich, der auf der Verbindlichkeit von ehrenamtlichen Bindungen gründete: der „Dritte Sektor“ freien Engagements. Hier schien sich Ingleharts These zu bestätigen, dass die bindende Verbindlichkeit von Ehre und Amt nicht mehr gefragt ist, sondern eher die individuelle Selbstverwirklichung in individualisierenden Alleingängen gesucht wird.

Negativ bewertet wurde dieser Wertewechsel vor allem aus wertkonservativer Perspektive: So fasste die Meinungsforscherin Noelle-Neumann die von ihr beobachteten Trends des „Wertverfalls“ und der Verweigerung von Verantwortung als „Absinken bürgerlicher Werte“, wobei die Marxsche These einer durch strukturelle Abhängigkeiten erzwungenen proletarischen „Entfremdung“ auf den Identitäts- und Aktivitätsverfall aller Schichten übertragen wurde. Auch im „bürgerlichen Sektor“ schien sich der Zusammenhang von „Abhängigkeit“ und „Verdrossenheit“ auszuweiten. All dies versprach kaum noch die Verantwortungskultur einer offenen und aktiven Gesellschaft.

Wir müssen uns jedoch fragen, ob die Flucht aus Verantwortung nur moralisch zu beklagen ist. Offensichtlich verweigern im Zuge des Wertwandels moderne Menschen immer mehr soziale Verbindlichkeiten und Verantwortlichkeiten. Neben diesem kulturellen „Sich-Verweigern“ gibt es aber auch eine „strukturelle Verweigerung“ von Verantwortung, wenn die sozialen Verhältnisse so sehr durch Druck, Stress und Frust geprägt sind, dass sie nicht mehr zu Verantwortung einladen können.

Gerade in der Sozialkultur des Vereinswesens verschärfen sich Thesen zum Wert- und Generationenkonflikte, wenn die Repräsentationskultur des traditionellen Ehrenamtes sich schwer tut, in der neuen Generation noch Nachfolge zu finden. Dies könnte seinen Grund aber auch darin haben, dass es bei den Autoritäten des traditionellen Ehrenamtes an Verständnis, Anerkennung und Vertrauen fehlt für die neuen (weniger repräsentativen als reflexiven) Motivations-, Partizipations- und Qualifikationsmuster freien Engagements.

**Wertsynthesen** beziehen sich auf die Vermittlung der scheinbar konträren Orientierungsmuster von individueller Selbstverwirklichung und institutioneller Verantwortung: Der Soziologe Helmut Klages zeigt mit seinen Konzepten zur „Wertedynamik. Über die Wandelbarkeit des Selbstverständlichen“ (Zürich 1988), dass die „Werte“ der modernen Gesellschaft immer wieder neu „in Bewegung“ kommen und gerade dies die Menschen zu personalem und institutionellem Engagement „bewegen“ kann. Werte erscheinen in dieser soziologischen Sicht dann als soziale Konstrukte und Kontrakte, aber auch als kulturelle Kräfte dynamischer Entwicklung und Veränderung. Anders als die eher negativen Bilanzen des Verfalls der älteren Ehren und Pflichten markiert soziologische Wertforschung heute eher „Wertsynthesen“ als produktive Spannung und Vermittlung zwischen den nur scheinbar zueinander quer stehenden Wertorientierungen subjektiver Selbstverwirklichung und institutioneller Verantwortlichkeit.

Chancen solcher „Wertsynthese“ sind auch zu aktivieren bei der Gewinnung und Einbindung ehrenamtlichen Engagements. Gewiss kann dies auch scheitern, was dann aber nicht nur moralisch, also in individueller Zurechnung zu verurteilen ist. Entscheidend für die Aktivierung und Stabilisierung von Engagement wird eine „kontextuelle“ Steuerung durch organisatorische Strukturen und der kommunikative Kulturen, die eine aktive und partizipative Übernahme von Verantwortung verweigern oder auch steigern können.

### Verantwortung im „Dritten Sektor“: „Ehre“, „Amt“ und „Engagement“

Soziologische Zeitkritik beschreibt unsere Gesellschaft als „überreizt und handlungsarm“ (Gehlen), als gefährdet und gestört in ihrer „anthropologischen Balance“ (Habermas) zwischen immer komplexeren Abhängigkeiten und der subjektiven Kompetenz „kommunikativen Handelns“, als eine Welt in der „alles möglich scheint – und ich doch nichts ändern kann“ (Luhmann). Das ist kein soziales Klima, in dem sich Vertrauen, Verbindlichkeit und Verantwortung aufbauen kann.

Gegenüber der heute zu beobachtenden „Verantwortungsflucht“ führt die Suche nach Verbindlichkeit und Verantwortung auch in die freien Felder „selbstorganisierten Engagements“. Hier liegt eine besondere Attraktivität der freien Vereinigungen und Initiativen, dass sich Herausforderungen, aber auch neue Möglichkeiten der Übernahme und der Anerkennung von Verantwortung eröffnen können.

### Kompetenzen und Kontexte der Verantwortung

Bürgerschaftliches Engagement wird sich verantworten müssen in unterschiedlichen Dimensionen und Kriterien: Rationalität und Qualität, Produktivität und Professionalität, Solidarität und Reflexivität.

**Rationalität** ist ein entscheidendes Kriterium verantwortungsethischen Handelns, das sich verantwortet in der Zweckrationalität der Anwendung der Mittel. Wertrationalität verantwortet sich demgegenüber im Horizont verbindender Wertgrundlagen und Sinnkonstruktionen.

**Produktivität** gilt für die ökonomische Rationalität der Bewirtschaftung von Kosten und Ressourcen. Dies ist auch gefordert im sozialwirtschaftlichen Non-Profit-Management. Ressourcenverantwortung bezieht sich hier nicht nur auf Geld, sondern auch auf „soziales Kapital“, also auf die soziale Produktivität (Beziehungsreichtum, Bindungskraft, Vertrauenskapital). Aber auch hier gilt: „Kapital“ kann wachsen, wenn man es „arbeiten“ lässt.

**Qualität** wird zu verantworten sein in Prozessen von Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung, Qualitätssteuerung. „Qualitätsmanagement“ bezieht sich auf die Prozess-Qualität kooperativer Strukturen im Mitarbeiterverhältnis wie auch im sozialen Umweltbezug auf Zielgruppen und Zielräume, auf Verbraucher und Nutzer.

**Professionalität** wird zum Kriterium der Kompetenz durch Wissen und Lernen. Dies hat sich zu verantworten im Rückbezug auf wissenschaftliche Fach- und Fortbildung, zunehmend aber auch durch Netzwerke und Lernprozesse im kommunikativen Austausch. Dieser heute unter dem Begriff „Wissensmanagement“ organisierte Verantwortungshorizont gilt im dritten Sektor nicht nur für das professionelle Personal. Wer sich mit freiem Engagement in schwierige Aufgaben einbringt, übernimmt auch Verantwortung für seine Kompetenz. Dies bedarf der subjektiven Bereitschaft zum Lernen wie der institutionellen wie professionellen Unterstützung von Lernprozessen (Weiterbildung, Praxisberatung, Prozessbegleitung).

**Solidarität:** Entscheidendes Kriterium von Non-Profit-Organisationen ist es, dass diese sich nicht nur orientieren an individuellen Eigeninteressen, sondern dass die Akteure interessiert und engagiert sind, Rat und Hilfe „für andere“ zu entwickeln. Solidarität ist gespannt zwischen selbstloser Hingabe und bewusstem Selbstbezug. Solidarische Verantwortung entwickelt sich auch in solidaripartnerschaftlicher Wechselwirkung der helfenden Beziehung, welche auch den Anderen in Rat und Hilfe als „Partner“ ernst nimmt.

**Publizität:** Solidarisches Handeln bleibt nicht reine Privatsache. Wer heute etwas bewirken und bewegen will, muss sich inter-aktiv beziehen auf öffentliche Macht, öffentliche Mittel und öffentliche Meinung. Verantwortung bedeutet dann aber auch, dass man für die öffentliche Bedeutung des eigenen Engagements öffentlich Rede und Antwort steht. Gefragt und gefordert sind dann Bedingungen für Netzwerke und Lernprozesse der öffentlichen Selbstverständigung und Selbstverantwortung.

**Reflexivität** als moderne Form lernender Verantwortung bedeutet, dass ein Handeln „für Andere“ und für „gemeinsame Sachen“ sich nicht in der Produktivität der Mittel sondern auch in der Sinnhaftigkeit der Ziele verantworten muss. Akteure müssen sich dann als Konstrukteure ihrer Konstruktionen selbst beobachten und selbst verständigen. Dies erfordert kommunikative Kontexte der Besinnung auf gemeinsamen Sinn. Damit wird das Angebot praxisbegleitender Diskussion und Supervision eine wichtige Voraussetzung für die Reflexivität verantwortlichen Engagements.

*Bürgerschaftliches Engagement übernimmt Verantwortung in den Zukunftshorizonten gesellschaftlicher Entwicklung und ihren sozialen wie kulturellen Folgen. In den Agenden für gemeinsame Wege in die Zukunft tragen Bürgerinnen und Bürger Wirkungs-Verantwortung auch bei jenen „Entscheidungen, die sich auf die Zukunft der Menschheit beziehen“ (F. X. Kaufmann, Der Ruf nach Verantwortung. Risiko und Ethik in einer unüberschaubaren Welt, Freiburg 1992, S. 112). Diese Verantwortung fordert die Förderung von Lernprozessen: „Die eigentliche Herausforderung besteht darin, institutionelle Arrangements zu entwickeln, welche Lernfähigkeit <...>belohnen.“ (Kaufmann 1992: S. 114)*

**Autor:**

Prof. Dr. Eckart Pankoke

**Redaktion:**

Reinhild Hugenroth, Universität Duisburg-Essen

**Gefördert von:**

Projekt Ruhr GmbH, Ministerium für Wirtschaft und Arbeit in Nordrhein-Westfalen  
und dem Europäischen Sozialfonds

**Kontakt:**

Centrum für bürgerschaftliches Engagement (CBE)

Friedrichstraße 9

45468 Mülheim an der Ruhr

Tel.: 02 08 / 4 44 74 35

E-Mail: [cbe-muelheim@t-online.de](mailto:cbe-muelheim@t-online.de)

[www.cbe-muelheim.de](http://www.cbe-muelheim.de)

*Wir unterstützen Sie bei der Suche nach Referenten!*