



Brüsseler Kreis

Reden ist Silber.  
Handeln ist Gold.  
Werte leben.

Dokumentation zum Parlamentarischen Abend in Berlin am 03.04.2019

# Vorwort

## Michael Breitsameter

Sprecher des Brüsseler Kreises e.V., Abteilungsleiter Berufliche Bildung und Integration, Katholische Jugendfürsorge der Diözese Augsburg e.V.

Ich darf Sie ganz herzlich im Namen meiner Kolleginnen und Kollegen aus dem Brüsseler Kreis zu unserem diesjährigen Parlamentarischen Abend begrüßen. Mein Name ist Michael Breitsameter, ich bin derzeit der Sprecher des Brüsseler Kreises.

Ein herzliches „Grüß Gott“ Ihnen allen – ja von wem: Wer ist der Brüsseler Kreis?

Wir sind 13 evangelische und katholische gemeinnützige Unternehmen im sozial- und gesundheitswirtschaftlichen Bereich aus dem gesamten Bundesgebiet. Rund 50.000 Mitarbeitende – die übrigens alle tariflich bezahlt werden – bieten ihre multiprofessionellen und personenzentrierten Dienstleistungen in den Bereichen Jugendhilfe, Behindertenhilfe, Altenhilfe, Bildung, berufliche und medizinische Rehabilitation sowie im Gesundheitswesen an.

Die Angebote der Mitgliedsunternehmen stehen für Menschen jeglicher Weltanschauung offen und achten die Überzeugung jedes Einzelnen. Unsere Arbeit gestalten wir auf der Basis des christlichen Menschenbildes und stellen uns den Anforderungen des Marktes sozialer Dienstleistungen. Dabei stehen die Erwartungen und Anforderungen der Kunden im Zentrum unseres Handelns. Wir wissen um die spannungsgeladene Realität zwischen den Erwartungen unserer Kunden – Leistungsbezieher und Leistungsträger gleichermaßen – und den Anforderungen an die wirtschaftliche Gestaltung unserer Leistungen; wir versuchen, mit diesem Spannungsfeld konstruktiv umzugehen.

Dabei ist uns Wirksamkeit besonders wichtig – die Leistungen, die wir erbringen, müssen den Leistungsbeziehern helfen, Teilhabe an Gesellschaft und Arbeit zu realisieren, und den Leistungsträger bei der Erfüllung seiner Aufgaben maßgeblich unterstützen.

Die UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen ist eine wichtige Grundlage unserer Arbeit. Ihre Umsetzung beschäftigt uns derzeit sehr im Blick auf das Bundesteilhabegesetz. Sollten wir mit unserem engagierten Eintreten in Bezug auf die Umsetzung der Systemumstellung in der Eingliederungshilfe dem einen oder anderen negativ aufgefallen sein; seien Sie sicher, wir sind verliebt in das Gelingen, deshalb weisen wir intensiv darauf hin, wenn wir glauben, dass eben dieses Gelingen in Gefahr zu sein scheint. Wir tun dies auch aus der Verantwortung für die uns anvertrauten Menschen – wir wollen, dass die Systemumstellung gut bei den betroffenen Menschen ankommt.

„Reden ist Silber. Handeln ist Gold. Werte leben“ – zu diesem Thema haben wir Sie heute zu unserem Parlamentarischen Abend eingeladen.

Warum dieses Thema? Als christliche Sozialunternehmen erleben wir mehr und mehr die Unfähigkeit unserer Gesellschaft, in einen verbindlichen Wertedialog einzutreten. Vieles scheint beliebig zu werden, wenig verlässlich zu bleiben und dennoch brauchen wir in einer Zeit des Wandels als Menschen eine verlässliche Basis, nach der wir unser Handeln ausrichten können – und da geht es um mehr als nur – aber auch – um falsch und richtig. In unseren Einrichtungen sollen Menschen verlässliche Werte erleben – das ist unser Anspruch als christliche Sozialunternehmen –, aber auch ihr eigenes Wertesystem entwickeln und leben können. Dass auch wir als Teil der Kirche oft daran scheitern, macht die Beschäftigung mit dem Thema umso wertvoller.

Ich freue mich, dass sich Dr. Michael Bartels, Vorsteher des Pommerschen Diakonievereins und einer der drei Sprecher des Brüsseler Kreises, intensiv mit „Reden ist Silber. Handeln ist Gold. Werte leben“ beschäftigt hat und – aus meiner Sicht – einen hoch spannenden Vortrag, ja fast eine Vorlesung für uns erarbeitet hat. Das genaue Zuhören wird ein Genuss sein. Lieber Dr. Bartels, herzlichen Dank für Ihren Impulsvortrag.

# Reden ist Silber. Handeln ist Gold. Werte leben.

Impulsvortrag zum Parlamentarischen Abend des Brüsseler Kreises am 03.04.2019

**Dr. Michael Bartels**

stellv. Sprecher des Brüsseler Kreises e.V., Vorsteher Pommerscher Diakonieverein e.V.

Werte sind in aller Munde. Dass im gesellschaftlichen Diskurs öffentlich über Werte gestritten wird, gibt es, solange wir alle uns zurückerinnern können. Als ich 1998 eine Leitungsfunktion in der Diakonie übernahm, war die Wertediskussion sehr präsent. Im Abstand einiger Jahre zur politischen Wende von 1989 traten damals die Folgeprobleme der Marktwirtschaft besonders zutage. Das Gefühl des Zusammenhalts und der Zuversicht, das über die Jahre der Wende spürbar war, bröckelte. Diese Entwicklung wurde von vielen Menschen als ein Werteverlust erlebt. Seit einigen Jahren ist verstärkt von einer sogenannten Wertediffusion die Rede. In diesem Begriff spiegelt sich wider, dass unsere Welt unübersichtlicher geworden ist und ein Bedürfnis nach Orientierung besteht.

Aktuell jedoch ist ein Hauptmerkmal der Wertediskussion, dass die *Art und Weise* des Diskurses selbst zum Problem geworden ist. Denn dieser Diskurs ist ja bereits auf die Akzeptanz grundlegender Werte hin angelegt: auf Sprachfähigkeit, auf gegenseitige Achtung und auf die Anerkennung des gesellschaftlichen Rahmens, in dem dieser Diskurs stattfindet. Wie soll man eine Verständigung über Werte herbeiführen, wenn es keine gemeinsamen Werte mehr für den Diskurs an sich gibt? Wenn z.B. Hassbotschaften das gesellschaftliche Klima mehr und mehr vergiften und keine wertschätzende, vernünftige Auseinandersetzung mehr möglich ist, stoßen wir an ein bisher (jedenfalls die meisten von uns) unbekanntes Phänomen: Die Wertedebatte trägt dann nämlich immer weniger zur gegenseitigen Verständigung und zur Klärung widerstrebender Meinungen und Interessen bei. Sie schafft vielmehr bei denen, die Hoffnung in sie setzen, das Gefühl eines ohnmächtigen Scheiterns und wird im individuellen Erfahrungshorizont zum Beleg dafür, dass „die Gräben sich vertiefen“ und „die Welt aus den Fugen geraten ist“<sup>1</sup>. Und ein Paradoxon liegt darin, dass solcherart Scheitern eines bisher akzeptierten Diskursmodells Kompensationen zeitigt, die im Sinne eines „Nun erst recht!“ zu noch stärkeren Diskursbemühungen führen, deren Wirkungsradius sich aber mehr und mehr auf die begrenzt, die die „Spielregeln“ dieses Diskurses anerkennen.<sup>2</sup> Alle anderen werden aktiv oder passiv „abgehängt“ – oder (um es mit einem Begriff der Soziologie zum Ausdruck zu bringen) werden im Schatten einer gesellschaftlichen Indifferenz quasi unsichtbar.

Wenn aktuell – so wie in vielen Weihnachts- und Neujahrsbotschaften von Politikern und Kirchenvertretern zu hören war und wie in vielen Veröffentlichungen zu lesen ist – wir alle aufgefordert und ermutigt werden, mehr das Gespräch zu suchen, wieder miteinander zu reden und dabei den Diskurs der Werte zu suchen, dann ist das ein höchst ambivalentes Anliegen: Denn es befeuert einerseits und vordergründig die „Hochkonjunktur“ der Wertefrage, birgt andererseits und hintergründig aber das Risiko in sich, dass das, was eigentlich intendiert ist, „inflationär“ verpufft. Das Entscheidende ist und bleibt jedoch die *Wirksamkeit* der Werte, der „Sitz im Leben“ – und nicht die *Theorie*! Und deshalb bleibt Reden wichtig, aber nur Silber, der Lebenspraxis hingegen gebührt – ohne irgendeinem Aktivismus das Wort zu reden – der Vorrang.

Aus dieser Sichtweise, die den lebenspraktischen Erfahrungshorizont zum zentralen Bezugspunkt macht, möchten wir heute Abend als Brüsseler Kreis einen Beitrag zur Diskussion um die in unserer Gesellschaft tragenden Werte leisten. Weil wir uns selbst als von Werten getragene Unternehmen verstehen. Weil wir das gesellschaftliche Umfeld, in dem wir agieren, nicht nur akzeptieren, sondern vom Grundsatz her voll und ganz unterstützen bzw. uns damit identifizieren. Weil wir nicht wollen, dass die Demokratie in unserem Lande infrage gestellt wird, sondern – im Gegenteil – es für notwendig erachten, dass diese Demokratie gestärkt, weiterentwickelt und verbessert wird – angesichts der komplexen Anforderungen aus Globalisierung und Digitalisierung sowie der Erwartungshaltung der Bürgerinnen und Bürger dieses Landes.

Ich möchte diese Position im Folgenden in drei Gedankengängen skizzieren:

Zunächst nehme ich Bezug auf eine Theorie der *Organisationskultur*, anhand derer sich der Zusammenhang der verschiedenen Aspekte des Wertethemas gut veranschaulichen lässt. Daran anschließend werde ich zwei „Erfolgskriterien“, die es auf dem Weg von der Theorie zur Praxis der Werte zu berücksichtigen gilt, herausstellen, die ich *Funktionalität* und *Plausibilität* nenne.

## Werte im Kontext von Organisationskultur

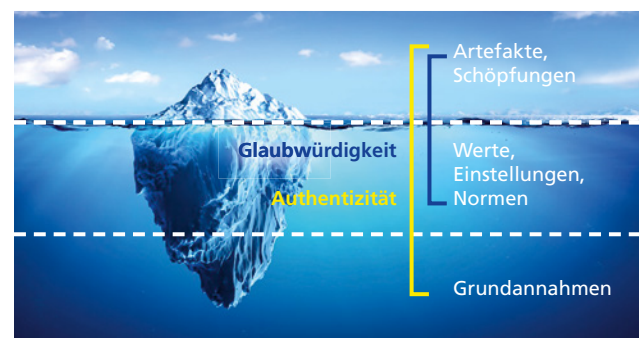
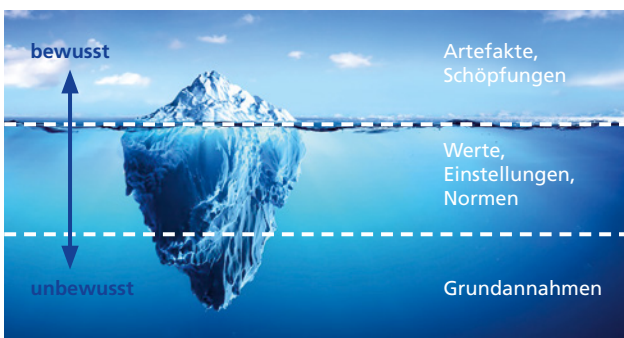
Der amerikanische Sozialwissenschaftler und Organisationspsychologe Edgar „Ed“ Schein (\*1928) hat die bis heute wahrscheinlich am meisten verbreitete und akzeptierte Theorie der Organisationskulturentwickelt.<sup>3</sup> Seine Theorie, die er im Bildschema des Eisbergs darstellt, weist unverkennbar Bezüge zur Denkweise Sigmund Freuds auf, indem zwischen Ebenen des Offensichtlichen und Bewussten und Ebenen des Unbewussten bzw. Unterbewussten unterschieden wird. Scheins Theorie hat damit ein Potenzial, das in einer großen Spannweite sowohl *individuell* als auch *organisational* als auch *gesellschaftlich* anwendbar ist.

Schein geht in seinem Bildschema von einer Dreiteilung der Ebenen aus: Die Spitze des Eisbergs sind die sogenannten Artefakte, die sichtbaren Teile einer Organisation, einer Kultur oder dessen, was an realisierten Werten erkennbar ist. Darunter befinden sich, schon unter der Wasserlinie, aber zunächst noch erforschbar, die deklarierten Werte. Und noch tiefer, dort, wo nichts mehr sichtbar und genau definierbar ist, befinden sich die sogenannten Grundannahmen. Die Theorie veranschaulicht bereits auf den ersten Blick, dass die Werte *nicht* (wie häufig angenommen) das „Fundament“ des Handelns sind, sondern sich als bewegliche Schicht über den schwer bis gar nicht zugänglichen Grundannahmen befinden. Und die Werte enthalten auf dieser Zwischenebene noch nicht lebendige Gestalt, sondern zunächst einmal das Charakteristikum der Deklaration. Es sind verkündete, ausgerufene, zum Programm erklärte Werte.

Wir haben in unserer Gesellschaft einen starken Drang zur Deklaration von Werten. Parteiprogramme oder Unternehmensleitbilder sind Beispiele dafür. Was davon wirklich Realität wird, ist aber am ehesten auf der oberen Ebene, der sogenannten Artefakte, sichtbar. Das heißt, der gesellschaftliche Diskurs, der sich vor allem auf der horizontalen Ebene der deklarierten Werte abspielt, kommt nicht von selbst auf der vertikalen Ausrichtung über der Wasserlinie ans Tageslicht. Er muss erst an die sichtbare Oberfläche gebracht werden.

In dieser entscheidenden Transformation wird sich zeigen, ob die Werte praktische Relevanz erreichen oder im Stadium der Ideologie verkümmern. Gelingt dieser Zusammenhang aus Deklaration und Vollzug, so entsteht *Glaubwürdigkeit*. Stellt sich darüber hinaus sogar eine stimmige Verbindung über alle drei Ebenen her, würden wir von *Authentizität* sprechen. Ein entscheidender Unterschied zwischen beiden liegt darin, dass Authentizität niemals herstellbar ist, während wir auf die Passung der Glaubwürdigkeit schon eher einen direkten Einfluss haben. Oder um es anders auszudrücken: Im Kontext der Werte ist die Glaubwürdigkeit die härteste Währung. Sie steht dafür, dass Theorie und Praxis übereinstimmen und kann ein Hinweis darauf sein, dass wir in Übereinstimmung mit unseren Grundannahmen stehen.

Wie kann diese Übereinstimmung zwischen deklarierten Werten und erlebter Lebenswirklichkeit nun bewertet werden? Welche Beschreibungskategorien stehen uns dafür zur Verfügung?



## Funktionalität als Gradmesser von Glaubwürdigkeit

Zunächst können wir die *Funktionalität* überprüfen. Ein praktisches Beispiel dafür, das uns aktuell allen vor Augen steht, ist der Widerspruch zwischen den Hochglanzbroschüren der Automobilindustrie und den in der Praxis gemessenen tatsächlichen Verbrauchs- und Abgaswerten. Es funktioniert mit diesen Dieselmotoren in der Praxis nicht so, wie uns in der deklarierten (Verkaufs-)Theorie vorgegaukelt wird. Der Gap, der sich zwischen beiden auftut, hat die Hersteller massiv an Glaubwürdigkeit gekostet. An diesem Punkt sind wir uns wahrscheinlich sehr schnell einig. Wenn wir den Blick aber auf unsere eigenen Geschäftsfelder der Sozialbranche oder auch auf das „politische Geschäft“ oder auf die religiösen Organisationsstrukturen richten, stoßen wir auf genau dieselben Muster und Dilemmata.

- Wenn bspw. die Hüter der Botschaft des Evangeliums des vielfachen Missbrauchs überführt werden, ist das ein schwerer Schlag für die verfassten Kirchen, der deren Bedeutungsverlust nochmals beschleunigt.
- Wenn politische Parteien Regierungsverantwortung übernehmen und sich in nachfolgenden Konflikten gegenseitig lähmen, ist das Gift für die Akzeptanz des politischen Systems in der Bevölkerung.
- Wenn Anbieter sozialer Dienstleistungen nach wie vor die Formulierung, nach der der „Mensch im Mittelpunkt“ stehe, in ihren Leitbildern verbreiten und in ihrer Praxis nicht in der Lage dazu sind, sich aus entmündigenden Strukturen zu befreien, tragen sie in sich Elemente der sogenannten „totalitären Institutionen“. Sie stehen dann in der Gefahr, am Individuum nicht wiedergutzumachende Schäden anzurichten und bei der erstbesten Gelegenheit durch die Betroffenen abgewählt zu werden.

In der Dienstleistungstheorie gibt es den Begriff des „moment of truth“<sup>4</sup>. Der Moment der Wahrheit tritt in all diesen Zusammenhängen früher oder später ein, und er ist entscheidend dafür, ob ein Kunde ein Produkt oder eine Dienstleistung wieder kaufen würde oder weiterempfiehlt oder welches Kreuz die Bürgerinnen und Bürger auf dem Wahlzettel machen. Die Funktionalität als gelingender Zusammenhang aus Deklaration und Realisation ist ein elementarer Gradmesser, der durchgängig über die Glaubwürdigkeit von Organisation und Institutionen sowie ganzer Systeme Auskunft gibt.

Das war natürlich schon immer so, genauso wie wir wissen, dass die Option des individuellen und kollektiven Scheiterns ein Bestandteil der *conditio humana* ist. Aber es gehört mit Sicherheit zu den Phänomenen der Gegenwart, dass dieser Zusammenhang immer schwerer herzustellen, zu überschauen und nachzuvollziehen ist. Denn wir reden ja nicht nur über einzeln messbare Dieselabgaswerte (um dieses Beispiel noch einmal aufzunehmen), sondern bspw. über die Frage, wie ein hochkomplexes System der pflegerischen Versorgung so gestaltet werden kann, dass deklarierte Werte und praktische Auswirkungen darin sichtbar übereinstimmen.

Eine These, die sich für mich mit dem Erfordernis von Funktionalität verbindet, lautet deshalb: Die Zukunft der Demokratie und der in ihr wirkenden Institutionen und Organisationen wird wesentlich davon abhängen, ob und wie für die Bürgerinnen und Bürger die Wirkungszusammenhänge zwischen Deklaration und Realisation erkennbar sind.

Erschwerend kommt hinzu, dass wir in der Breite der Gesellschaft in einem Wahrnehmungssystem befangen sind, das vermeintliche Erfolge (z.B. auch auf gesetzgeberischer Ebene) weniger honoriert (und erst recht nicht mehr mit deren Verursachern in Verbindung bringt!). Vielmehr wird das jeweils spezifische Scheitern von Vorhaben oder auch von handelnden Personen registriert. Wer sich mit Wirkungen beschäftigt, kommt deshalb um eine ernsthafte und höchst aufmerksame Beschäftigung einzelner abträglicher Wirkungen nicht herum.

In dem schon 2006 veröffentlichten Impulspapier „Kirche der Freiheit“ der Evangelischen Kirche in Deutschland ist zu lesen, dass *„eine einzige unaufmerksam durchgeführte Trauerfeier einen höheren Imageschaden nach sich zieht, als fünfzig glaubwürdige Trauerfeiern an Imagegewinn hervorbringen können.“*<sup>5</sup> Die Freie Wohlfahrtspflege in Deutschland musste bereits schmerzlich erkennen, dass ein einziger Maserati das Image stärker beeinflussen kann als die alltägliche Arbeit Tausender angestellter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Seitdem geht es (z.B. unter Begriffen wie Compliance und Governance) verstärkt um die Einhaltung von Spielregeln unternehmerischer und verbandlicher Aktivitäten. Und wir haben Wirkungskontrollen, die gesetzlich verankert sind, z.B. im Bundesteilhabegesetz (BTHG). Das sind Versuche, die Klammer der Glaubwürdigkeit aus Deklaration und Realisation zu bewahren bzw. wiederherzustellen.

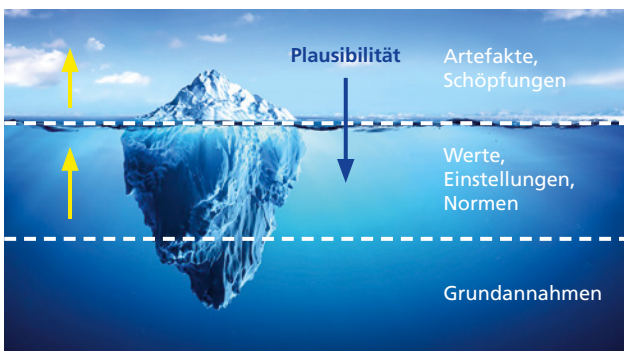
Selbstverständlich gelten – ob sie *expressis verbis* festgelegt sind oder nicht – selbige Spielregeln und Erwartungen auch für die Politik. Ein schlecht vorbereitetes Gesetz oder ein politischer Skandal kann viele gelungene Vorhaben in der Wahrnehmung überlagern. Noch schwerer wiegt vielleicht, dass einzelne Vorhaben, die als solche von ihrer Zielstellung her zu begrüßen sind, auf dem Weg der Realisierung in ihrem eigentlichen Anliegen beschädigt oder gar konterkariert werden. Ich will dies kurz – das wird in diesem Kreis wenig überraschend sein – am Beispiel des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) deutlich machen. Das sehr erstrebenswerte Ziel, die UN-Behindertenrechtskonvention stärker mit Leben zu erfüllen, teilen wir als Unternehmen des Brüsseler Kreises ausdrücklich und sind bereit, in diesem Sinne nicht nur mitzuwirken, sondern – überall dort, wo es

möglich ist – selbst Akzente zu setzen. Die mangelnde Vorabklärung der Umsetzung der Gesetzesinhalte zum 01.01.2020 kritisieren wir aber (wie bekannt) sehr deutlich. Nicht nur die Leistungserbringer vor Ort stehen dadurch vor erheblichen Problemen, die schlimmstenfalls auch Auswirkungen auf die Stabilität der Angebotslandschaft haben werden. Vor allem die Leistungsberechtigten stehen aktuell vor erheblichen Unklarheiten und Ungewissheiten bezüglich ihrer Leistungsansprüche und deren zukünftiger Realisierung. Wir sind der Meinung, dass dieses Problemfeld sich im Verlaufe der nächsten Monate noch deutlicher abzeichnen wird.

Ist es legitim oder angemessen (so könnte man fragen), Umsetzungsrisiken für die guten Ziele in Kauf zu nehmen? Vielleicht. Aber es ist nicht legitim, dass die einen die Ziele formulieren und die anderen sich mit den Risiken auseinandersetzen müssen. Auch der Erfolg des BTHG wird sich an der Funktionalität erweisen. Der „moment of truth“ wird sein, ob die leistungsberechtigten Menschen für sich spüren werden, dass dieses Gesetz nicht neue Barrieren errichtet, sondern sich für die eigene Lebenspraxis als hilfreich und tauglich erweist. Und zwar vom ersten Tag an. Es wäre m.E. ein Widerspruch, wenn wir in unserem Land zwar unzählige Regelungen haben, die die Art und Weise technischer Abnahmen vorschreiben (der Einzug in einem Haus bspw. ist erst dann möglich, wenn alle Abnahmen, z.B. eines Aufzugs oder der Brandmeldevorrichtungen, erfolgt sind und damit gewährleistet ist, dass niemand zuschaden kommt), aber bei einem Gesetz wie dem BTHG die betreffenden Menschen und beteiligten Institutionen erst einmal in einen Erprobungslauf schicken. Eine mangelnde Funktionalität hat auch in diesem Einzelkontext erhebliche Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit der Demokratie. Funktionalität – so weit abschließend zu diesen Überlegungen – ist ein Gradmesser für Glaubwürdigkeit, dessen Relevanz in den zurückliegenden Jahren rasant angestiegen ist. Eine Diskussion um Werte, die die Transmission von der deklaratorischen Theorie in eine funktionierende Lebenspraxis unterschätzt, ist nicht nur unproduktiv. Sie schadet sogar dem tieferen Anliegen dessen, was wir mit Werten meinen.

## Plausibilität von Werten im Lebensvollzug

Neben der Funktionalität ist die *Plausibilität* ein unverzichtbares Kriterium für Glaubwürdigkeit im Spannungsfeld zwischen Deklaration und Realisation. Mit „plausibel“ meinen wir zunächst, dass uns etwas als einleuchtend erscheint und sich von daher Prioritäten oder Normen bezüglich der Umsetzung ableiten lassen. So verstanden geht es um eine Plausibilität, die sich gewissermaßen *programmatisch* von der Deklarations-ebene zur Realisationsebene ergibt. Was als plausibel anerkannt wird, soll umgesetzt werden. Das Verständnis von Plausibilität, um das es mir geht, ist genau anders herum gerichtet. Denn aus der Lebenspraxis ergeben sich Erfahrungen und Erkenntnisse, die reflektierend auf die mittlere Ebene der Deklaration zurückschlagen oder sogar prophetisch den dort stattfindenden Diskurs bestimmen. Jedenfalls ist der Gedanke einer programmatischen Entwicklung, die wie in einer Einbahnstraße von der Theorie zur Praxis stattfindet, höchst fraglich. Plausibilität ist deshalb vielmehr ein praxisrelevantes Prüfkriterium als ein programmatischer Ausgangspunkt.



In unserer Gesellschaft bzw. in unserer modernen Lebenswelt beansprucht alles, was sich mit den Begriffen der Individualisierung und der Selbstbestimmung bzw. Selbstverwirklichung verbindet, höchsten Anspruch. Vielleicht ist Individualisierung sogar das wirkmächtigste Paradigma, das sich über den Zeitraum mehrerer Jahrhunderte in unserem Kulturkreis durchgesetzt hat. Die Reformation hat das Ihrige dazu beigetragen, erst recht die Aufklärung, die das Selbst als die vorherrschende anthropologische Perspektive herausgestellt hat. In diesem lang anschwellenden Crescendo der Individualisierung treten jedoch mehr und mehr Dissonanzen offensichtlich

zutage. So ist in den Geisteswissenschaften (der Philosophie, der Soziologie, der Theologie, den Sozialwissenschaften, der Psychologie etc.) schon seit Jahrzehnten eine sehr große Skepsis gegenüber einer ungebremsten Individualisierung nicht zu überhören. Allerdings werden diese Dissonanzen anscheinend auf einer Frequenz gesendet, die nicht überall empfangen wird. Ich möchte in Anbetracht der begrenzten Zeit hier nur auf wenige solcher „Propheten“ verweisen:

- In der von *Ulrich Beck* (†2015) geprägten Theorie der reflexiven Moderne geht die *Vision vom Selbst* über in den „Zwang zum Selbst“<sup>6</sup>. Der Mensch wird ein „zur Wahlfreiheit verdammt Inszenator seines Lebenslaufes“. Das heißt, Menschen müssen in der Lage dazu sein, ein Selbst zu entwickeln und als Individuum in der Gesellschaft bestehen zu können. Andererseits kann die Gesellschaft die komplexen Herausforderungen, die sich aus der Individualisierung ergeben, nur dann verkraften, wenn sie durch Normierung des Marktes oder von Institutionen aufgefangen wird. Beck nennt das die „Standardisierung von Individuallagen“ und leitet daraus ab, dass wir eine „Gleichzeitigkeit von Individualisierung und Standardisierung“ erleben.<sup>7</sup>
- Auch der aus Polen stammende, im Januar 2017 im Alter von 91 Jahren verstorbene Soziologe Zygmunt Bauman hat darauf hingewiesen, dass eine Gleichschaltung von Individuen auf subtile Weise erfolgt, und zwar „durch den offenen oder verborgenen Zwang, bestimmte Verhaltensweisen und Problemlösungsmuster einzuüben“<sup>8</sup>, ohne die die Systeme nicht funktionieren würden.

Die Orientierung auf das Individuum, die Emanzipation des Selbst, löst also nicht nur Probleme, sondern erschafft zugleich neue, sogar komplexer werdende Problemlagen. Um es noch einmal mit anderen Worten zu sagen: Wir erleben im ganz großen Kontext, dass die Umpolung der Gesellschaft auf den Primat des Individuums komplexe Lagen schafft, die beim ersten Hinsehen wie *Fortschritte* aussehen, sich dann aber mehr und mehr als *Verschärfungen* herausstellen. Diesen Mechanismus muss man vor Augen haben, wenn man z.B. über Selbstbestimmung nachdenkt.<sup>9</sup>

Manchmal kann der Eindruck entstehen, als ob wir in der Sozialbranche, aber auch die Politik, ungerührt solcher Einsprüche und zum Teil auch wider besseres Wissen weiter einem Paradigma anhängen, dessen Plausibilität längst sowohl theoretisch als auch praktisch infrage gestellt ist. Auch in diesem Zusammenhang möchte ich noch einmal auf das Bundesteilhabegesetz zurückkommen. Wenn es für dieses Gesetz so etwas wie einen Wertebezugsrahmen gibt, dann ist es die UN-Behindertenrechtskonvention aus dem Jahr 2006. Dieses Dokument ist sehr stark auf Individualisierung und Selbstbestimmung ausgelegt. Und es stellt sich natürlich die Frage, warum man gerade in dem Moment, in dem es um die individuellen Lebensentwürfe von behinderten Menschen und um deren Selbstbestimmung geht, die Grundsatzfrage nach der Legitimität des Individualisierungsparadigmas stellen sollte, während alle Welt sich darum bisher weniger gekümmert hat. Warum soll also einer bestimmten Gruppe von Menschen etwas vorenthalten werden, das anderen selbstverständlich zugestanden wird? Der Grund der Zurückhaltung darf nicht sein, Emanzipation zu behindern, sondern Gefährdungen zu erkennen. Der Theologe Ottmar Fuchs hat schon vor Jahren treffend formuliert: „*Wenn sich die Gesellschaft nicht verändert, ist das Inklusionsprogramm für die Inkludierten ein gefährliches Unternehmen.*“<sup>10</sup> Es geht also nicht darum, die Individualisierung zu behindern, sondern das gesellschaftliche Umfeld so weiterzuentwickeln, dass es zunehmende Individualisierungseffekte im Sinne von Inklusion auffangen kann. Sozialisation ist eine Grundbedingung von Inklusion. Und umgekehrt: Wo Sozialisation nicht mehr genügend Kraft entfaltet, kann nicht Individualisierung das Rezept sein. Wo die Bindekräfte des Sozialkapitals fehlen,<sup>11</sup> kommt es zu *Singularisierung* anstatt *Individualisierung*. Zum wertvollsten Gut, das unsere Gesellschaft aufweisen kann, gehören deshalb die *Sozialisationsinstanzen*, d.h. die Knotenpunkte, an denen Individualisierung in ein Umfeld eingebunden wird bzw. die Netzwerke, in denen sich Beziehungen entfalten können. Der soziale Zusammenhalt kann nicht ohne Sozialisationsinstanzen gestärkt werden.

Sozialisationsinstanzen gibt es in unterschiedlichen Sektoren und auf unterschiedlichen Ebenen. Im politischen Sektor kanalisiert sich Sozialisation über Parteiungen, wobei die Ebenen, die am dichtesten an den Bürgerinnen und Bürgern sind, die Kommunen, die höchste Priorität haben. Im privaten Sektor kommt den familiären Beziehungen im Sinne der *Primärsozialisation* eine enorme Bedeutung zu. Zu den *sekundären* Sozialisationsinstanzen gehört die Arbeitswelt. Als Unternehmen, die sich im Brüsseler Kreis zusammengeschlossen haben, ist uns bewusst, dass wir Verantwortung für werthaltige Arbeitsbeziehungen zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tragen. Noch wichtiger aber ist, dass wir als Stiftungen, Vereine oder Gesellschaften Sozialisationsinstanzen sind, die den sogenannten Kunden, Klienten, Patienten, Betroffenen, Bedürftigen etc. vielfältige Sozialisationsmöglichkeiten bieten. Auch nach vielen Jahren Tätigkeit in der Sozialwirtschaft bin ich immer wieder aufs Neue positiv davon überrascht, mit wie viel Empathie, Kreativität, Geduld und Fachwissen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den von uns angebotenen sozialen Dienstleistungsbereichen tätig sind. In der praktischen Tätigkeit, die individuell nach wie vor mit sehr hohen Ansprüchen verbunden ist, werden Werte lebendig, die andernorts oft nur beschrieben oder gefordert werden. Solche Sozialisationsinstanzen bilden als Intermediäre gesellschaftliche Ressourcen, in die es lohnt zu investieren. Denn die Intermediäre werden Zins und Zinseszins für den Zusammenhalt der Gesellschaft bringen.

Um nicht missverstanden zu werden: Ich spreche hier weder als Lobbyist von Sozialunternehmen noch als Hüter der traditionellen Freien Wohlfahrtspflege. Ich möchte im Namen des Brüsseler Kreises ein unbedingtes Plädoyer für den Wert von Sozialisationsinstanzen halten. Denn Sozialunternehmen sind Lebensorte, in denen Werte erfahren und durch praktischen Vollzug vermittelt werden können. Wir meinen, dass unsere Gesellschaft sich – angesichts der umfassenden Herausforderungen, vor denen wir gemeinsam stehen – noch deutlich stärker als bisher auf den Ausbau und die Stärkung von Sozialisationsinstanzen besinnen muss.<sup>12</sup> Das wäre eine plausible und gebotene Schlussfolgerung, die sich aus einer Wertediskussion ableiten ließe.



## Fazit

Lassen Sie mich kurz noch einmal zusammenfassen, welche Botschaften wir Ihnen mit dem heutigen Statement nahebringen wollten:

- Als Brüsseler Kreis möchten wir zu einer glaubwürdigen Übersetzung von deklarierten Werten in unserem Land beitragen. Wir wollen, dass das, was in unseren Leitbildern steht und was unsere Gesellschaft als guten Rahmen vorgibt, in der praktischen Umsetzung funktioniert. Deshalb diskutieren wir mit Ihnen nicht nur über die Theorie der Werte, sondern bieten immer wieder an, im Vollzug bereits bestehender Regelungen oder beim Suchen und Finden von Lösungen auf die Funktionalität zu achten.
- Und wir möchten Rückmeldungen geben zur Plausibilität von deklarierten Werten; nicht nur aus unseren eigenen Wertegerüsten heraus, sondern vor allem aus der Wahrnehmung praktischer Lebensvollzüge, die wir in unseren Verantwortungsbereichen erleben. Im Kontext der allgemeinen Individualisierungsprozesse möchten wir uns konsequent an der Stärkung von Sozialisationsinstanzen beteiligen. Wir sehen in einer guten Balance aus Individualisierung und gelingender Sozialisation einen Schlüssel für die Akzeptanz und die Weiterentwicklung der gesellschaftlich tragenden Strukturen.

Wir glauben, dass all diese Themen „dran“ sind im Jahr 2019 – gut 100 Jahre nach Einführung der parlamentarischen Demokratie der Weimarer Republik, rund 70 Jahre nach Verabschiedung des Grundgesetzes der Bundesrepublik, fast 30 Jahre nach der politischen Wende in Deutschland und nunmehr 10 Jahre nach Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention. An deklarierten Werten ist also wahrlich kein Mangel. In der Umsetzung, d.h. der gelebten Praxis, sind wir gefordert – vielleicht mehr denn je. Da gilt es, mehr noch als *Antworten zu formulieren tragfähige Lösungen zu finden*. Als Theologe erlaube ich mir deshalb abschließend den Hinweis, dass die Bedeutung des irdischen Jesus bis zum heutigen Tag ganz wesentlich darin liegt, dass in seiner Person eine völlige Übereinstimmung zwischen dem, was gesagt und was getan wird, besteht: Wenn von Vergebung gesprochen wird, *wird vergeben*; wenn Menschen hungern, erhalten sie nicht nur aufmunternde Worte, sondern *werden zugleich gesättigt*. Der christliche Lebenswandel orientiert sich daran, in die *Nachfolge* dieses Leitbilds zu treten. Oft aber scheitern wir daran und sind bestenfalls *Nachzügler* oder *Nachstolperer*. Trotzdem bleibt es dabei, dass wir mit dem, was uns wichtig ist, irgendwie in Gang kommen müssen. Ansonsten sind und bleiben wir Pharisäer. In diesem Sinne möchte ich mit einer berühmten Aufforderung schließen: „Der Worte sind genug gewechselt. Lasst uns endlich Taten sehen!“<sup>13</sup>

<sup>1</sup> Die Formulierung, wonach „die Welt aus den Fugen geraten“ ist, wird bekanntlich auf William Shakespeare zurückgeführt und befindet sich sinngemäß in seinem Drama Hamlet, das um 1600 herum entstanden ist.

<sup>2</sup> Möglicherweise gehört die Diskursethik, die auf Jürgen Habermas und Karl-Otto Apel zurückgeht, aktuell nicht mehr uneingeschränkt zum bewussten oder unbewussten Repertoire des gesellschaftlichen Diskurses. Eine „sparsame Formel“ der Diskursethik lautet nach Habermas wie folgt: „Jede gültige Norm müsste die Zustimmung aller Betroffenen, wenn diese nur an einem praktischen Diskurs teilnehmen würden, finden können.“ Vgl. **Schelkshorn, Hans**, *Entgrenzungen. Ein europäischer Beitrag zum Diskurs der Moderne*, Weilerswist 2009, S. 32; vgl. **Habermas, Jürgen**, *Erläuterungen zur Diskursethik*, Frankfurt a. M. 1991, S. 9.

<sup>3</sup> **Schein, Edgar H.**, *Organisationskultur. The Ed Schein corporate culture survival guide*, Bergisch-Gladbach 2003.

<sup>4</sup> **Martini, Astrid**, *Suchen, Erfahren und Vertrauen in den „Moments of Truth“*. Eine Analyse dynamischer Qualitätsbeurteilung bei professionellen Dienstleistungen am Beispiel von Bildungsleistungen, Berlin 2008, [http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS\\_thesis\\_000000003762](http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000003762), Aufruf am 21.03.2019, S. 28.

<sup>5</sup> Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) (Hg.), *Kirche der Freiheit. Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD*, Hannover 2006, S. 50, <https://www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/downloads/kirche-der-freiheit.pdf>, aufgerufen am 16.03.2019.

<sup>6</sup> Vgl. **Beck, Ulrich; Beck-Gernsheim, Elisabeth**, *Das ganz normale Chaos der Liebe*, Berlin 2005, S. 59.

<sup>7</sup> Vgl. a. a. O.

<sup>8</sup> **Baumann, Zygmunt**, *Leben in der flüchtigen Moderne*, Berlin 2007, S. 150 f.

<sup>9</sup> Der in der Tradition Niklas Luhmanns stehende Soziologe *Peter Fuchs* gehört deshalb zu denen, die bereits vor Jahren darauf hingewiesen haben, dass die gesellschaftliche Vision einer inklusiven Gesellschaft, die alle Exklusionen überwinden soll, nicht möglich ist. Fuchs stellt heraus, „dass die moderne Differenzierungsform der Gesellschaft ein Inklusionsgebot (Exklusionsverbot) zeitigt, das die zuvor einfach verschwindenden (marginalisierten) behinderten Personen in einem nie gekannten Ausmaß in die Sichtbarkeit befördert. Der Versuch, die bis dahin Exkludierten nun auch zu inkludieren, trifft auf das Problem, dass Behinderung in der Umwelt von Sozialsystemen in diesen Systemen nichtignorable Belastungen hervorruft, die zur Ausdifferenzierung einer Expertenkultur zwingt, die die gleichsam naturläufige Exklusionsdrift stoppen soll. Damit ist ein katalytisches Dauerproblem bezeichnet, das die Reproduktion (und die weitere Tiefendifferenzierung) jener Expertenkulturen stimuliert“. Vgl. **Fuchs, Peter**, „Behinderung und Soziale Systeme – Anmerkungen zu einem schier unlösbaren Problem“, in: *Das gepfefferte Ferkel – Online-Journal für systemisches Denken und Handeln*, 2002, 1–14.

<sup>10</sup> **Fuchs, Ottmar**, *Die Solidarität mit den anderen als Ernstfall christlichen Glaubens*, Hamburg 2010, S. 72.

<sup>11</sup> Die Entstehung von „Sozialkapital“ ist nach Hellmann „an relativ interaktionsintensive Netzwerke gebunden“. Vgl. **Hellmann, Kai-Uwe**, „Solidarität, Sozialkapital und Systemvertrauen. Formen sozialer Integration“, in: Klein, Ansgar; Kern, Kristine; Geißel, Brigitte; Berger, Maria (Hg.), *Zivilgesellschaft und Sozialkapital. Herausforderungen politischer und sozialer Integration*, Wiesbaden 2004, 131–149; als Sozialkapital werden „Ressourcen“ bezeichnet, „die sich in Form einer – Zuversicht schaffenden – Bereitschaft und Erwartung zu erhöhten wechselseitigen Solidaritätsleistungen sowie aus den besonderen Vernetzungschancen der Träger spezifischer, vor allem auch kultureller, Gemeinsamkeiten ergeben und durch entsprechende Gruppenbildung zur Wirkung gebracht werden können“. Vgl. **Fijalkowski, Jürgen**, „Zur Funktion ethnischer Vereinigungen. Die Resonanz ethnischer Vereinigungen mit Integrations- oder Segregationszielen: Reflexionen zur Hypothesenbildung“, in: Klein, Ansgar; Kern, Kristine; Geißel, Brigitte; Berger, Maria (Hg.), *Zivilgesellschaft und Sozialkapital. Herausforderungen politischer und sozialer Integration*, Wiesbaden 2004, 193–210; S. 194.

<sup>12</sup> Die Notwendigkeit hierzu ergibt sich erst recht daraus, dass unsere Gesellschaft von massiven Umbrüchen gekennzeichnet ist:

„Die fundamentalste Frage steht am Anfang: Wozu brauchen wir einen Staat, wenn der digitale Mensch nicht mehr als Gesellschaft existiert? Der digitale Datenaustausch konstituiert mittlerweile ebenso stark ‚gesellschaftliche‘ Beziehungen wie das analoge Zusammenleben. Welche gemeinsamen Interessen verbinden Individuen heute noch zu Gesellschaften? Früher verbanden gemeinsame, vor allem territoriale Interessen Menschen zu Gesellschaften, heute sind es womöglich gemeinsame Dateninteressen. Die Gewährleistung von Schutz und Sicherheit gehörte zu den wichtigsten hoheitlichen Funktionen des territorialen Staates. Die Organisation von Gesellschaften in territorialen Nationalstaaten verliert in der digitalen Welt jedoch massiv an Bedeutung. Ohne sinnvolle Definition und Abgrenzung von Gesellschaft wird auch Demokratie infrage gestellt. Welche res publica, welcher common ground verbindet uns heute noch, was ist die gemeinsame Grundlage, das öffentliche Interesse, über das wir demokratisch befinden sollen?“ **Vöpel, Henning**, *Wahrheit, Wettbewerb und Wohlstand – wie überlebt die Demokratie in digitalen Zeiten?* HWWI Standpunkt vom 30.01.2019, vgl. <http://www.hwwi.org/publikationen/hwwi-standpunkt-einzelansicht/wahrheit-wettbewerb-und-wohlstand-wie-ueberlebt-die-demokratie-in-digitalen-zeiten.html>, Aufruf am 16.03.2019.

<sup>13</sup> Johann Wolfgang von Goethes Aufforderung lautet ursprünglich: „Der Worte sind genug gewechselt, lasst mich auch endlich Taten sehn! Indes ihr Komplimente drechset, kann etwas Nützliches geschehn“ (Faust I).

---

## Impressum

Herausgeber:

**Brüsseler Kreis e.V.**

Geschäftsstelle Alsterdorfer Markt 11, 22297 Hamburg  
[www.bruesseler-kreis.de](http://www.bruesseler-kreis.de)

Text und Redaktion:

**Michael Breitsameter**

Abteilungsleiter Berufliche Bildung und Integration  
 Katholische Jugendfürsorge der Diözese Augsburg e.V.

**Dr. Michael Bartels**

Vorsteher Pommerscher Diakonieverein e.V.

Stand: Mai 2019



**Brüsseler Kreis**

**Brüsseler Kreis e.V.**  
Geschäftsstelle  
Alsterdorfer Markt 11  
22297 Hamburg  
[www.bruesseler-kreis.de](http://www.bruesseler-kreis.de)