

Kapitel 4.

Verantwortung

PRO MEMORIA: Im **Projekt V** ist mein neues Buch am entstehen. Und so ist es dazu gekommen:

In «**Hierarchie** – Das Ende eines Erfolgsrezepts» habe ich dargelegt, warum im Zeitalter der Digitalisierung die formale Hierarchie als leitendes Organisationsprinzip nicht mehr länger funktioniert. Alternative Organisationsformen gibt es: Sie sind netzwerkartig strukturiert und setzen auf Menschen, die bereit und reif genug sind, konsequent Verantwortung zu übernehmen – für die eigene Rolle und für das eigene Tun und Lassen.

Mein letztes Buch, «**Freibriefe** – 66 Reflexionen für Geführte», illustriert an einer Vielzahl von Themen, was es konkret heißt, die Verantwortung für nur gerade *eine* Rolle im beruflichen Alltag – die Rolle als Geführte/r nämlich – wahrzunehmen.

In «**Verantwortung**» nun geht es darum, sich dem Problem der Verantwortung wesentlich breiter, aus ganz verschiedenen Blickwinkeln zu nähern und das Thema auf diese Weise einzukreisen und auszuleuchten. Leitfragen sind beispielsweise: Was ist Verantwortung? Was braucht es, damit jemand fähig und willens ist, Verantwortung zu übernehmen? Was steht dem organisatorisch oder führungs-mäßig Wege?

Jedes Kapitel wird mit einem Tweet betitelt, der den jeweiligen Blickwinkel benennt. Wenn immer ein Kapitel in einer ersten Fassung steht, gebe ich sie – via *social media* und unsere AOC-Website – frei zur Kritik. Die eingegangenen Feedbacks baue ich entweder in eine Überarbeitung des Textes ein oder ich verwende sie in späteren Kapiteln oder – wenn ich zunächst nichts damit anfangen kann – kommen sie auf eine Wartebank, von der ich sie periodisch wieder hole, um sie neu zu bedenken.

Wer immer daran interessiert ist, ist herzlich eingeladen, das Projekt V als *work in progress* zu begleiten mit Feedback, Kommentar und Interesse.

Es gibt keinen Zeitplan. Der ganze Prozess ist offen.

Meine Adresse: <<mailto:felix.frei@aoc-consulting.com>>



Im Folgenden das Kapitel.

Und anschließend die Inhaltsübersicht mit Links auf bereits geschriebene Kapitel und mögliche neue.

Sieben verführerische Gründe, keine Verantwortung zu übernehmen.

Vielleicht sind für manche Leser die ersten drei Kapitel dieses Buches etwas arg nach der Brecht'schen Diktion in der Dreigroschenoper – «Doch die Verhältnisse, sie sind nicht so.» – komponiert. Einer meiner Vorab-Leser warnte mich schon augenzwinkernd, das Ganze dürfe nicht zu einem Gewerkschaftsroman verkommen. Nichts läge mir ferner (obwohl ich insofern schlecht mitreden kann, als ich so eine Literaturgattung gar nicht aus eigener Anschauung kenne). Jedenfalls soll sich das folgende Kapitel ganz auf Individuen konzentrieren, ohne sie immer gleich wieder durch widrige Umstände zu entschuldigen und somit von persönlicher Verantwortung zu entbinden.

Warum scheuen sich viele Menschen, Verantwortung zu übernehmen? Wie es sich gehört, sind es sieben «Todsünden», die uns alle dazu verführen können. Nicht alle gleich. Nicht alle immer. Aber jederzeit präsent als verführerischer Ausweg aus der Last persönlicher Verantwortung.

Und natürlich stellt sich dann auch die Frage, warum sich nicht alle Menschen davon verführen lassen.

Bevor ich diese sieben Todsünden aber aufzähle und illustriere, sei etwas klargestellt: Immer wieder wird im Folgenden die Rede davon sein, «Verantwortung zu übernehmen» (oder eben auch nicht). Bitte verwechseln Sie dies nicht mit der Frage, ob jemand eine Position, eine Stelle oder ein Amt übernimmt (oder eben nicht). Der Zeitgeist hat angefangen, diese zwei Dinge locker zu vermischen, und insinuiert damit, dass der, der sich in eine Position befördern, wählen oder schubsen lässt, dann auch tatsächlich die Verantwortung für das übernimmt, was er dort tut oder lässt. Das ist jedoch keineswegs garantiert. Ob er die Verantwortung auch dann trägt, wenn er Mist gebaut hat oder nicht erfolgreich ist, das wird sich erst später erweisen. Es ist noch nicht einmal sicher, ob die betreffende Person selbst von Anfang an weiß, wie sie es künftig mit ihrer Verantwortung halten wird. Und all dies schließt ein, dass jemand gerade auch dadurch seine Verantwortung übernehmen kann, dass er ausdrücklich und mit guten Gründen auf eine Position, eine Stelle oder ein Amt verzichtet.

Verantwortung zu übernehmen, soll also ausschließlich heißen, bereit zu sein, über sein Handeln Rechenschaft abzulegen – und zwar aus der Überzeugung und dem Gefühl heraus, dieses Handeln letztlich selbst gewählt zu haben. Egal, was die Umstände waren und was Andere vielleicht beigetragen haben. Das besteht aber nicht bloß darin, sich hinzustellen und mannhaft zu verkünden: «Ich trage hierfür die volle Verantwortung!» – und es dann dabei bleiben zu lassen und zum *Courant normal* zurückzukehren.

Verantwortung übernehmen bedeutet vielmehr, den eigenen Anteil erkennen, dazu stehen und zwar einschließlich möglicher Konsequenzen, die man dann eben zu tragen bereit ist.

Nun also zu den sieben verführerischen Gründen, genau dies nicht zu tun.

Selbstschutz

Wer Verantwortung übernimmt, muss damit rechnen, zur Verantwortung gezogen zu werden. Das kann unangenehme Folgen mit sich bringen – vorausgesetzt, man hat nicht erfolgreich oder nicht erlaubt oder sonst irgendwie falsch gehandelt. Vielleicht sind diese Folgen rechtlicher Art. Vielleicht betreffen sie die eigene Reputation. Vielleicht bestehen sie aus einer Rüge des Vorgesetzten. Selbst persönliche Scham können wir hier nennen.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass einen die *Angst* davor, auf diese Weise zu scheitern, davon abhält, Verantwortung zu übernehmen. Womöglich hat man auch eine übervorsichtige oder durchaus realistische Einschätzung der eigenen *Inkompetenz*, die einen ein Scheitern befürchten lässt.

Wer bei einer Aufgabe oder einem Problem primär das Gefühl von *Überforderung* empfindet, wird kaum geneigt sein, dafür Verantwortung zu übernehmen. Denn Verantwortung braucht – wie schon in früheren Kapiteln betont – einen entsprechenden Handlungsspielraum. Aber, so müssen wir nun hinzufügen, auch die Fähigkeit und die Mittel, diesen Handlungsspielraum zu nutzen.

Bei manchen Menschen häufen sich derartige negative Erlebnisse in einem Maße, dass sie die entsprechende Angst so sehr generalisieren, dass daraus ein *Mangel an Selbstbewusstsein*, resultiert, der praktisch zu einem Persönlichkeitsmerkmal wird.

Hinter all diesen Motiven, keine Verantwortung zu übernehmen, steht als Gemeinsamkeit ein nachvollziehbares Bedürfnis nach *Selbstschutz*. So nachvollziehbar dieses Bedürfnis aber auch sein mag, wollen wir es hier trotzdem in die Liste unserer sieben Todsünden aufnehmen. Denn es ist ja nicht so, dass Menschen, die Verantwortung übernehmen, niemals Angst davor haben müssten zu scheitern. Oder dass sie sich niemals für etwas inkompetent fühlen würden. Oder dass für sie Überforderung ein Fremdwort wäre. Noch nicht einmal ein ungetrübtes Selbstbewusstsein zählt zu ihren unverzichtbaren Eigenheiten.

Trotzdem übernehmen sie aber Verantwortung! Es ist wie beim Mut: Mut heißt nicht, keine Angst zu haben. Mut heißt, seine Angst zu überwinden – also *trotz* seiner Angst zu handeln.

Wer primär auf seinen Selbstschutz bedacht ist, scheut nicht nur die Verantwortung, er überlässt sie damit immer anderen. *Deren* Bedürfnis nach Selbstschutz – ebenso legitim – scheint er damit nicht zu respektieren. Oder zumindest nicht zu bedenken.

Natürlich kann der Ausweg nicht heißen, jederzeit für alles Verantwortung übernehmen zu wollen. Manche Menschen tun das zwar, müssen daran aber früher oder später scheitern. Es geht um einen Trade-off: Wie setze ich mein legitimes Bedürfnis in die Rechnung ein? Gegen welche anderen Bedürfnisse wäge ich es ab? Was sind zu befürchtende negative Folgen eines Tuns nicht nur für mich, sondern eben auch für andere?

Die Fairness einer solchen Buchhaltung entscheidet darüber, ob aus Gründen des Selbstschutzes nicht übernommene Verantwortung als Todsünde gelten soll oder nicht.

Simplifizierung

Wahrscheinlich stimmt es schon, dass die Welt nicht nur komplizierter, sondern auch komplexer geworden ist. Hauptsächlich, weil die Zahl der Akteure massiv gestiegen ist in den letzten

Jahrzehnten, weil diese zudem viel vernetzter sind und weil die Rückkoppelungen zwischen den möglichen Aktionen vielfältiger und ihre Folgen oft sehr viel weitreichender geworden sind. Dazu kommt, dass sich die Dinge massiv beschleunigt haben, so dass man oft sehr viel weniger Zeit hat, die Folgen des eigenen Tuns sorgfältig genug zu reflektieren.

Es ist noch nicht so lange her, da genügte es, die Folgen des eigenen Tuns buchstäblich auf das eigene Tal begrenzt zu bedenken. Davon sind wir heute sehr weit weg. Die ökologischen und politischen Verflechtungen sind global geworden, und es ist kaum mehr möglich, alle auch indirekten Folgen des eigenen Tuns abzuschätzen.

Eine systemische Folge dieser wachsenden *Komplexität* besteht in *Verantwortungsdiffusion*: Es gibt häufig gleichzeitig vielfältige, mitunter widersprüchliche Verantwortlichkeiten (hier als Ursache/Grund/Schuld verstanden). Wenn ich als CEO auf einem hohen Bonus bestehe, stehe ich nicht nur in der Verantwortung gegenüber meinen Aktionären. Ich trage unter Umständen bei zu Abzockerexzessen – welche dann wiederum mein Tun als normal erscheinen lassen. Aber diese Wirkungen gehen über so viele Umwege, dass ich meine Verantwortung (genau wie meine Abzockerkollegen) nur noch sehr *ausgedünnt* und damit als bedeutungslos erlebe.

Eine andere häufige Reaktion auf hohe Komplexität, gepaart mit Verantwortungsdiffusion, besteht darin, die Dinge holzschnittartig zu vereinfachen. Diese *Simplifizierung* gehört auf unsere Liste der Todsünden, denn «entschuldigbar» wäre sie nur bei nachweislicher *Dummheit*. Aber mancher, der sagt «Wenn ich das nicht mache, macht es eben ein anderer», weiß ganz genau, wie unzulässig eine solche Vereinfachung ist. Sie kommt ihm nur gelegen.

Fast immer bestehen Simplifizierungen dieser Art überdies in einer *Unfähigkeit oder einem Unwillen zum Perspektivenwechsel*. Verantwortung ist ja etwas, das sich fast immer auch auf andere Menschen bezieht: sei es, dass ich Verantwortung für andere (etwa als Führungskraft) habe oder dass ich Folgen meines Handelns zu verantworten habe, die auch andere betreffen. Diese Art der Verantwortung kann ich nur übernehmen, wenn ich willens und in der Lage bin, die Sache auch aus deren Perspektive zu betrachten. Und dann ist mir eine unbesorgte Haltung des «Après moi le déluge» nicht mehr so ohne Weiteres möglich.

Wer sich jedoch umgekehrt auf die Komplexität der Welt einzustellen versucht, kommt unter Umständen rasch an seine Grenzen. Nicht nur, weil dann die Todsünde des Selbstschutzes näher rückt, sondern weil immer mehr *Ambiguität* droht. Von vielen Dingen wissen wir heute nicht mehr, ob wir sie befürworten oder ablehnen sollen. Zu undurchschaubar sind ihre Auswirkungen. Wer die nötige Ambiguitätstoleranz aufweist, ist deswegen noch lange nicht in der Lage, mit all der Komplexität fertig zu werden. Aber er übernimmt die Verantwortung dafür, so und nicht anders entschieden zu haben – gerade auch dann, wenn sich später herausstellt, dass die Entscheidung falsch war. Die Entscheidung von Captain Chesley B. «Sully» Sullenberger, am 15. Januar 2009 den US-Airways-Flug 1549 auf dem Hudson notzuwassern, wäre *nachträglich* viel schwieriger zu verantworten gewesen, wenn die Sache schief gegangen wäre. Dank seinem Erfolg wurde er schlussendlich zum Helden. Aber seine Verantwortung musste er übernehmen, *bevor* er wusste, ob die Notlandung gelingen würde. Und es scheint, dass er dazu bereit war. Für die Abschätzung sämtlicher Pros und Cons hat er sicherlich nicht genug Zeit gehabt. Er hat aber der Simplifizierung widerstanden, bloß gehorsam und buchstäblich die Vorschriften zu befolgen. Es ist davon auszugehen, dass er Verantwortung übernommen hat im Wissen darum, dass er die Komplexität seines Tuns (und der Alternativen) nicht einfach völlig im Griff haben konnte.

Profit

Nicht selten ist es schierer *Egoismus*, wenn jemand keine Verantwortung übernimmt. Er stiehlt sich aus der Verantwortung, sagt man dann. Ein treffender Begriff. Natürlich denken wir zuerst an hohe Politiker oder Unternehmenslenker, die erst die Sache in den Sand setzen und sich dann mit lauter faulen Ausreden, Schuldzuweisungen an andere oder an die Umstände und womöglich einer saftigen Abfindung oder als staatlich unterhaltener Rentner auf Lebenszeit davonmachen.

Aber es gibt auch das viel kleinmaßstäbliche Profitdenken von uns einfacheren Leuten. Auch wir profitieren immer wieder davon, Verantwortung nicht zu übernehmen. Ob es einfach der Profit der *Bequemlichkeit* ist, zum Beispiel gegen den Umweltschutz zu handeln, oder ob es der Profit der *Strafvermeidung* ist, wenn wir einen Fehler nicht zugeben (und man uns eben nicht erwischt hat) – der Profit sieht vielleicht weniger imposant aus als bei den Großen, aber unsere Motive sind ebenso niedrig. Und diese Art von Profitdenken verdient einen Platz auf der Liste unserer Todsünden. Zumindest strukturell. Konkret inhaltlich müsste man natürlich schon graduelle Abstufungen machen, denn nicht jeder konkrete Fall hat ja gleich üble Folgen. Aber wir wollen hier den Ausweg des «Ist ja nicht so schlimm!» versperren lassen und für einmal ganz puristisch argumentieren – ohne die katholische Kategorie der lässlichen Sünden anzubieten. Diese Abstufung wäre allenfalls angebracht, wenn es um strafrechtliche Haftung und Verantwortlichkeit (also Haftbarmachung) geht. Für die Frage der *Verantwortungsübernahme* aber macht eine solche Abstufung keinen Sinn: Man ist ja auch nicht ein bisschen schwanger.

Einer der häufigsten Profite, die man anstrebt und deshalb nicht wirklich zu seiner Verantwortung steht, hört auf den schönen Namen «*Cover my ass*». Wer diese Strategie beherrscht, fragt sich nicht, was nun seine Verantwortung in der Sache wäre, sondern, was er vorkehren müsse, um später nicht schuld zu sein, also nicht zur Verantwortung gezogen werden zu können. Das Motiv hierfür liegt sicherlich nahe bei simpler *Feigheit*.

Auf der anderen Seite der Skala gibt es Menschen, die ihre Verantwortung schon fast danach bemessen, dass sie etwas für richtig oder falsch beurteilen, *ohne* den eigenen Nutzen in Rechnung zu stellen. Nicht immer ist solche Selbstlosigkeit wirklich selbstlos – denn es gibt auch den Profit zweiter Ordnung: Schaut mal, wie selbstlos ich für dies oder das die Verantwortung übernommen habe, und bewundert, lobt und liebt mich dafür!

Uneigennutz hält, so zynisch das klingen mag, genauerer Nachprüfung nur selten stand. Nicht einmal eine Mutter Theresa sah sich davon ausgenommen. Entsprechend vorsichtig muss man auch sein, wenn jemand ständig auf seiner Verantwortung herumreitet und sie (respektive ihre Last) zur Generalvollmacht für alles ummünzt, was er zu tun oder zu lassen beliebt. Es ist also nicht so, dass keinen Profit anstrebt, wer Verantwortung übernimmt. Es ist bloß nicht derselbe Profit, den man davon haben könnte, Verantwortung nicht zu übernehmen.

Selbstredend gibt es aber viele Menschen (auf allen Ebenen, keineswegs etwa nur im Top-Management oder in der Politik), die wirklich versuchen, ihre Verantwortung zu sehen und zu tragen. Sie verdienen unseren Respekt, und zwar unabhängig davon, ob sie gleichzeitig davon profitieren. Auf unserer Liste der Todsünden steht nur ein Profit, der uns dazu *verleiten* kann, uns aus der Verantwortung zu stehlen.

Diese Sicht ist nicht selbstverständlich. Es ist schon fast üblich geworden, denen, die öffentlich sichtbar Verantwortung übernehmen, zu misstrauen. Ob das «Chargierte» (also Funktionsträger) in Vereinen sind oder Politiker oder Führungskräfte: Nicht selten wird *nur* vermutet, hinter der Rolle lauere lediglich die Aussicht auf Profit. Da haben sich die Dinge gegenüber früher praktisch in ihr Gegenteil verkehrt. Man fragt sich, wieso. Sicherlich haben viele schlechte Beispiele dazu beigetragen. Aber Lumpen gab es früher auch schon (freilich war die Zahl der Nullen vor dem

Komma bei unverantwortlichem Profitieren da meist noch geringer). Mir scheint, dass es manchmal ein Element der bereits beschriebenen Selbstschutz-Strategie ist, denen, die Verantwortung übernehmen, a priori zu misstrauen. Das entschuldigt mich, wenn ich keine Verantwortung übernehme, denn ich bin dann nicht einer von denen, die eh nur profitieren wollen. Man kann es sich wirklich einfach machen.

Der Fairness halber sei eingeräumt, dass es im Einzelfall viel schwieriger ist, die Echtheit oder Redlichkeit einer Motivation zu beurteilen, als wenn wir – wie hier – nur die verschiedenen Möglichkeiten aufzählen.

Fokus

Verantwortung ist nicht Verantwortung. Wer immer schon mal in die Welt des Verbrechens geschaut hat – und sei es nur in Krimis –, der weiß, dass sehr viele Verbrecher sehr wohl eine Verantwortung übernehmen: nämlich die für den Erfolg ihres Vorhabens. Sie haben auch die Konsequenzen zu tragen, wenn sie versagt haben. Der Rache des Clans etwa würde mitunter mancher Mafioso die Polizei und das Gefängnis vorziehen.

Wir haben es hier mit einer *Horizontverengung* zu tun. So wie es die Ganovenhäre Menschen – die ansonsten lügen, stehlen, morden – verbietet, sich innerhalb der eigenen Gruppe nicht die Wahrheit zu sagen oder sich zu übervorteilen, so halten es manche (es brauchen keine Ganoven zu sein) mit der Verantwortung. Sie definieren einfach den *scope*, auf den sie ihren Fokus richten und in dem sie nach eigenem Maßstab ihre Verantwortung wahrnehmen.

Das kann der Polizist sein, der seinen Verbrecher so sehr um jeden Preis fangen will, dass er dabei selbst ununterbrochen das Recht bricht. Das kann der Manager sein, der im Dienste seines Aktionärs keinerlei Verantwortung für die ihm «anvertrauten» Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernimmt, sondern in ihnen nur Lohnkosten sieht, die zu reduzieren in seiner Verantwortung sei. Das kann der Gewerkschafter sein, der im Dienste vermeintlicher sozialer Gerechtigkeit auch dann noch für seine Sache kämpft, wenn ein (Klein-) Unternehmen in der Folge dicht machen muss.

Hier haben wir es durchs Band mit Menschen zu tun, die im Brustton der Überzeugung darauf beharren würden, ihre Verantwortung zu übernehmen. Aus ihrer Sicht zu Recht. Nur im «Wofür» gehen die Sichtweisen dann auseinander: Wofür übernehmen sie ihre Verantwortung? Und das schließt ein: Wofür denn nicht?

Natürlich ist nicht jede Fokussierung eine Todsünde. Wenn jedoch die Sicht auf die eigene Verantwortung vom Grundsatz «Der Zweck heiligt die Mittel» geleitet wird, dann reduziert sich der Verantwortungsfokus eben auf den Zweck. Und er blendet die Mittel aus. Und diese Art von Fokus soll mit auf unsere Liste der Todsünden.

In betrieblichen Belangen kennt man dieses Problem, wenn auch weniger dramatisch, etwa als Silodenken, wo Führungskräfte nur für ihren eigenen Bereich schauen und sich um den Rest des Unternehmens foutieren. Daher verwundert es auch nicht, dass Berufskollegen von mir seit Jahren predigen, jeder müsse in der Lage sein, unternehmerisch zu denken. Und sie meinen jeden. Nicht etwa nur Führungskräfte. Diese Sicht der Dinge teile ich nicht. Verantwortung bedarf des Handlungsspielraums und der Möglichkeiten und Mittel, ihn zu nutzen. Beides haben viele nicht. Von ihnen zu verlangen, den Fokus ihrer Verantwortung aufs ganze Unternehmen auszuweiten, erscheint mir nicht fair. Ich würde bestenfalls erwarten, dass jeder versucht, die Folgen seines Tuns und Lassens bis (mindestens) an die Unternehmensgrenzen zu durchdenken. Ich sage aber

«bestenfalls», denn auch dieses Anliegen setzt einen Informationsstand respektive -zugang voraus, der nur selten gegeben ist.

Eine analoge Fokus-Pathologie finden wir oftmals im privaten Bereich. Da wird zwar von niemandem «unternehmerisches Denken» gefordert, aber manche Menschen neigen dazu, sich nun für schlichtweg alles verantwortlich zu fühlen. Und sei es nur dafür, jemanden anderes nicht auf dessen Verantwortung aufmerksam gemacht zu haben. Ob wir es hier mit *overprotective mothers* zu tun haben oder mit Vätern, die an patronaler Selbstüberschätzung leiden, oder auch mit Kindern, die sich im Zweifel an einfach allem, was schiefgeht, als schuldig empfinden – die Freiheit, den Fokus unserer eigenen Verantwortung einzustellen, haben wir allemal. (Wobei die Kinder, im genannten Beispiel, natürlich erst lernen können müssten, diese Freiheit auch zu gebrauchen).

Menschen, die den Fokus gut (also weder zu eng noch zu weit) einzustellen wissen, verstehen es, immer auch die Verantwortung anderer mitberücksichtigen. Sie tun das jedoch nicht als Ausweichmanöver, um von der eigenen Verantwortung abzulenken. Vielmehr geht es ihnen um die gleichberechtigte Betrachtung aller Akteure auf dem Spielfeld.

Bias

Unter den unzähligen Biases – also Wahrnehmungsverzerrungen – die in der Psychologie gut untersucht und belegt sind, sticht einer besonders heraus: Wir neigen dazu, Erfolge uns selbst zuzuschreiben. Misserfolge aber lasten wir anderen, den Umständen, seinem Pech oder dem Schicksal an. Nehmen Sie sich da bitte nicht aus. Wir alle machen das sicher nicht immer. Aber wir alle neigen zu diesem Bias. Dieser Bias gehört auf die Liste unserer Todsünden, weil es im Kontext der Verantwortungsfrage einfach zu billig ist, sich dieser Art von psychologischer Selbstüberlistung ungehemmt und ohne weitere Reflexion zu überlassen.

Für die Wahrnehmung dessen, was wir für unsere Verantwortung halten (oder eben nicht), kann so ein Bias nämlich nicht ohne Folgen bleiben. Ein systematischer Fehler in der *Erfolgs-/Misserfolgsattribution* ist ja nicht etwas, das uns im aktuellen Fall einfach so bewusst ist. Es ist eher wie ein blinder Fleck. Den sehen wir definitionsgemäß nicht.

Wenn wir aber ganz allgemein von diesem Problem wissen, dann können wir uns auf die Suche machen: Überschätze ich womöglich meinen Anteil am Erfolg? Habe ich nicht vielleicht doch einen gewissen Anteil am Misserfolg? Auch nach blinden Flecken kann man gezielt suchen, wenn man seine Position variiert und ganz bewusst verschiedene Standpunkte einnimmt.

Das tun allerdings viele Menschen nicht, denn der Bias in der Erfolgs-/Misserfolgsattribution gibt einem gute Gefühle und dämpft allfällige schlechte Empfindungen. Ein bewährtes Rezept für die menschliche Psyche!

Dementsprechend lesen sich auch viele Rechtfertigungen nach Misserfolgen von Politikern, oder Wirtschaftsführern und die Beteuerungen öffentlich überführter Steuersünder oder anderer Missetäter. Schuld waren andere. Oder es waren zu viele widrige Umstände. Im Zweifelsfall wars der starke Schweizerfranken ... Wichtig ist dabei, dass das Thema der Verantwortung nichts damit zu tun hat, ob tatsächlich andere mit schuld waren (solche gibt es fast immer) oder ob die Umstände widrig waren (das sind sie oft) oder ob was auch immer: Unter allen Umständen gibt es einen *eigenen Anteil*. Und die Frage ist, ob man zu dem steht und seine Verantwortung dafür übernimmt.

Und umgekehrt haben Erfolge fast immer viele Väter – und jeder von denen ist sich seiner alleinigen Vaterschaft überaus sicher. Aber wie schon Bertolt Brecht in seinen *Fragen eines*

lesenden Arbeiters unter anderen Beispielen bemerkte: «Cäsar schlug die Gallier. Hatte er nicht wenigstens einen Koch bei sich?» Seinen eigenen Anteil bei einer Erfolgsgeschichte zu sehen und zu verantworten, macht wohl den wenigsten Menschen Mühe. Die bescheideneren unter ihnen tragen ihren Anteil vielleicht nicht so demonstrativ vor sich her wie andere. Die Frage aber ist, wer in seiner Verantwortungssicht auch den Anteil des Brecht'schen Kochs am Erfolg würdigt. Da zeigt es sich, ob jemand den Bias in der Erfolgs-/Misserfolgsattribution zu handhaben versteht und – wie oben gesagt – eine gleichberechtigte Betrachtung aller Akteure auf dem Spielfeld schafft.

Reaktion

Wer die Initiative ergreift und eine Aktion plant, stellt sich die Frage der Verantwortung vermutlich eher als jemand, der sein Tun nur als Reaktion – auf wen oder was auch immer – versteht. Wer beispielsweise geschlagen wird und zurückschlägt, wird die Frage nach seiner Verantwortung anders beantworten als wenn er zuerst zugeschlagen hätte. Dieser geistige Kurzschluss – ich *musste* ja reagieren – ist natürlich unzulässig, wiewohl man ihn gut nachempfinden kann. Er ist unzulässig, weil sich strukturell am Verantwortungsthema absolut nichts ändert, egal ob jemand agiert oder reagiert.

Ohnehin ist es oft Interpretationssache, *wer* denn nun agiert und wer reagiert habe. Im zweiten Kapitel habe ich dieses Thema als die Psychologie des *Interpunktionsproblems* bereits eingeführt. Es gibt nun aber eine zeitgeistige Entwicklung in den letzten Jahren, die geeignet ist, uns immer häufiger in die Reaktionsecke zu stellen. Dieser Entwicklung wurde bereits von der früheren britischen Premierministerin Margaret Thatcher im Dienste der Durchsetzung ihrer neoliberalen Wirtschaftspolitik der Boden bereitet. Man nennt sie *Tina*: «There is no alternative.»

So durchsichtig die Tina-Behauptung meist ist – so gerne lässt man sie sich gefallen, wenn es einem erlaubt, sich damit aus der Verantwortung zu stehlen. Ich konnte nicht anders. Es gab keine Alternative. «Man» musste so handeln.

Seit der Thatcher-Aera in den Achtzigerjahren des letzten Jahrhunderts hat sich das Problem aber verschärft. Hans Ulrich Gumbrecht spricht von einer *breiten Gegenwart*. Damit meint er, dass wir uns heute zunehmend nicht mehr als (politische) Gestalter der Zukunft verstehen. Stattdessen hangeln wir uns wie auch immer durch die Gegenwart und versuchen, auf die vielfältigen Herausforderungen, die sich jedem von uns darin stellen, möglichst adäquat zu reagieren. Die Zukunft wird zu etwas, das irgendwie auf uns zukommt – wie das Wetter, das wir ja auch nicht beeinflussen können. Es kann erfreulich werden. Oder bedrohlich. Und so scheint es heute vielen Menschen mit der Zukunft zu gehen. Sie ist nichts, auf das man Einfluss nehmen könnte. Sie kommt einfach. Und man wird sehen.

Für die einen ist es Grund zur Besorgnis, für die anderen Anlass für Hoffnung. Beide aber entwickeln ihre jeweilige Haltung einfach aus ihrem Charakter heraus – nicht auf der Basis unterschiedlicher «meteorologischer» Messungen und Daten. Es ist wie bei dem müden Beispiel vom Optimisten und vom Pessimisten: Für den einen ist das Glas halb voll, für den anderen halb leer. Manche sagen, während sich die beiden noch darüber streiten würden, hätte der Opportunist das Glas schon ausgetrunken ... Für einmal sollten wir diese Art von Opportunismus freilich positiv sehen. Zumindest packt einer da eine Chance. Aber auch er *schafft* keine Opportunitäten.

Während unsere bisher besprochenen Todsünden häufig eher auf das Tun als auf das Lassen gemünzt waren, ist dies bei der sechsten Todsünde, der Reaktion, anders: Wer nur reagiert, stellt sich nicht mehr die Frage, was er selbst aktiv *unternehmen* könnte – und zwar im Hinblick auf eine wünschenswerte Zukunft.

Daraus können wir nun freilich nicht schließen, es gäbe eine Art moralischer Straftatbestand «Unterlassene Hilfeleistung für die Zukunft der Welt». Die Zahl der Handlungsoptionen, die wir täglich *nicht* wählen, obwohl sie denkbar und möglich wäre, ist im Prinzip unendlich. Daraus darf man uns keinen Strick drehen. Und doch ist es Teil unserer Verantwortung, zu sehen, dass wir mit jeder gewählten Option andere ausschließen. Niemand kann von uns verlangen, da stets eine vollständige Buchhaltung führen zu müssen. Das wäre unmöglich. Andererseits ist es auch nicht gerade verboten, sich ab und zu grundsätzliche Fragen zu stellen. Warum manage ich noch weitere zehn Jahre einen Hedge Fund, und warum engagiere ich mich nicht stattdessen für ein Hilfswerk? Die Fragen dürfen auch weniger kitschig sein.

Die meisten von uns sind nicht zu dem gezwungen, was sie tun. Und tatsächlich gibt es viele eindrückliche Beispiele von Menschen, die daraus zu Recht und mit aller Konsequenz abgeleitet haben, dass Tina nicht gilt. Dass sie Alternativen haben. Und dass sie sich für diese entscheiden.

Gehorsam

Meinem Buch «Hierarchie» habe ich ein Zitat von Hannah Arendt vorangestellt: «Wir sind auch für unseren Gehorsam verantwortlich.» Sich aus seiner Verantwortung zu stehlen, indem man sich auf Vorschriften, Befehle und Gesetze oder Ähnliches beruft, ist dann eine hier aufzulistende Todsünde, wenn man das Gleiche ohne diese Vorschriften, Befehle und Gesetze aus persönlicher Überzeugung niemals getan hätte.

Wer gegen seine persönliche Überzeugung handelt, trägt dafür die Verantwortung.

Vielleicht ist der *Gehorsam* gegenüber Autoritäten gerade aus dem Grund eine der stärksten und wohl folgenreichsten Todsünden in unserer Liste, weil er uns so leicht dazu verführen kann, die eigene Verantwortung nicht mehr zu sehen. Man attestiert uns dafür ja auch noch eitel Lob: Loyalität, Pflichtbewusstsein, Rechtschaffenheit und eben Gehorsam selbst werden uns von Kindesbeinen an als hohe moralische Werte eingeimpft. Nur gerade die Vaterlandsliebe ist ein wenig aus der Mode gekommen.

Dabei müssten sich jedem, der die Geschichte des letzten Jahrhunderts auch nur ein wenig kennt, die Nackenhaare kräuseln angesichts dieser unreflektierten Sicht. Ich behaupte sogar, dass es die blinde Liebe zum Gehorsam (und seiner Verantwortungsentlastungsfunktion) ist, die alle Hierarchien mehr stützt als die Machtbewahrungsstrategien der Mächtigen selbst. Herrschaft wird von unten getragen. Oder zerschlagen.

An der Gehorsamsverweigerung lässt sich vielleicht am besten ablesen, wie es jemand mit der Verantwortung hält. Man muss nicht gerade an Tyrannenmord und heldischen Widerstandskampf denken. Zivilcourage – ein sicheres Zeichen von Verantwortungsbewusstsein – beginnt eben genau im Zivilen, im Alltag.

Natürlich kann man nicht einfach Ungehorsam mit Verantwortung gleichsetzen. Aber man sieht in Fällen von Ungehorsam eher, *wie* jemand seine Verantwortung versteht, als in Fällen von Gehorsam. Umgekehrt verhält es sich mit der *Verbindlichkeit*. Sie mag ausschauen wie Gehorsam – weil sie sich an Abmachungen hält. Aber sie tut das eben aus freien Stücken, nicht wie der Gehorsam – der sich nur an Anordnungen hält. Wenn man einschätzen kann, wie sich bei einem Menschen Gehorsam/Ungehorsam sowie Verbindlichkeit/Unverbindlichkeit zeigen, weiß man wahrscheinlich recht gut, wie er seine persönliche Verantwortung sieht und ob er dazu steht oder nicht.

Am Beispiel des Gehorsams können wir erkennen, was sich auch bei den anderen Todsünden schon abgezeichnet hat: Verantwortung zu übernehmen führt absolut nicht in jedem Fall zu

einem schönen, friedlichen, glücklichen Leben. Nicht selten führt es vielleicht sogar zum Gegenteil. Man muss Verantwortung schon als *Wert per se* verstehen, um alles in Kauf zu nehmen, was damit an negativen persönlichen Konsequenzen verbunden sein kann. Aber dafür ist Verantwortung etwas vom wenigen, das uns Menschen tatsächlich von allen anderen Tieren zu unterscheiden vermag.

Drei abschließende Bemerkungen:

Erstens, im Einzelfall dürften die meisten der hier genannten Todsünden nicht isoliert vorkommen. Vermutlich ist es eher die Regel, dass sie *alle*, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, beteiligt sind, wenn ein Mensch Verantwortung nicht übernimmt. Außerdem ist nicht auszuschließen, dass es weitere, hier nicht erwähnte, Todsünden gibt, die auch noch hineinwirken. Wir dürfen uns das als eine Art *7+-Kräfteparallelogramm* vorstellen: Sieben (oder allenfalls noch mehr) verführerische Gründe zerren an uns, keine Verantwortung zum übernehmen. Diese Gründe (oder auch Motive) sind sehr unterschiedlich, und so ergibt sich in Summe ein Kräfteparallelogramm, das aufgrund seiner vielfältigen Rückkoppelungsmechanismen nicht gerade leicht durchschaubar ist. Das kann es schwierig machen, die entsprechenden Todsünden bei sich selbst zu erkennen.

Zweitens, die Reflexion der sieben aufgelisteten Todsünden hat beiläufig gezeigt, dass das Thema der Verantwortung schwankt zwischen sehr konkreten, situations- und fallbezogenen Elementen und übergreifenden, schon fast als Persönlichkeitsdisposition zu sehenden Elementen. Ich halte dies für unvermeidbar. Auch wenn es wohl nicht selten die Quelle für Missverständnisse oder zumindest Verständnisunterschiede sein kann, wenn geklärt werden soll, ob jemand seine Verantwortung zu übernehmen in der Lage ist oder nicht.

Drittens, der Terminus der «Todsünden» ist logischerweise eine *Überzeichnung*. Das begriffliche Überzeichnen sollte Sie einfach dazu anregen, sich von Ihrem eigenen undurchschaubaren Kräfteparallelogramm nicht so leicht einnebeln zu lassen – sondern sich Ihrer Verantwortung zu stellen. Wenn aber schon bei den «richtigen» sieben Todsünden aus der klassischen Theologie – Eitelkeit, Habgier, Wollust, Wut, Maßlosigkeit, Neid und Trägheit des Herzens – unübersehbar gilt, dass wir alle nicht gänzlich frei davon sind, wie sollte es dann anders sein bei dem hier ausbreiteten Katalog der sieben Verführungen zur Flucht aus der Verantwortung?