Kapitel 5.

# 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 führungsmäßig 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.*

# Verantwortung gibt Antworten: Wer stellt die Fragen?

Viktor E. Frankl, der Psychiater, der vier Konzentrationslager überlebte, hat klargestellt, dass es «eigentlich nie und nimmer darauf ankommt, was wir vom Leben noch zu erwarten haben, vielmehr lediglich darauf: was das Leben von uns erwartet!» (Frankl 1977, S. 117). Wenn also Verantwortung unsere Art ist, Antworten bezüglich unseres Tuns und Lassens zu geben, so gilt es zu überlegen, wer denn die Fragen stellt. Offenbar das Leben.

Greifen wir noch einmal auf das Janus-Modell zurück und gliedern die verschiedenen Weisen, auf die das Leben Fragen an uns stellt, danach. Wir beginnen bei der objektiven Seite und besprechen beim Gegenständlichen die jemandem gestellte *Aufgabe* und die *Rolle*, die er hat. Beim Intersubjektiven unterscheiden wir als äußersten Kreis das *«man»,* etwas näher das, was englisch als s*ignificant others* bezeichnet wird, und am dichtesten beim Individuum schließlich seine *Nächsten*. Auf der subjektiven Seite werden wir sodann das *Ich* betrachten, das Fragen an sich selbst stellt. In Abbildung 2 werden die Sichtweisen im Überblick dargestellt, ohne das Bild des doppelgesichtigen Gottes Janus noch einmal einzubauen.

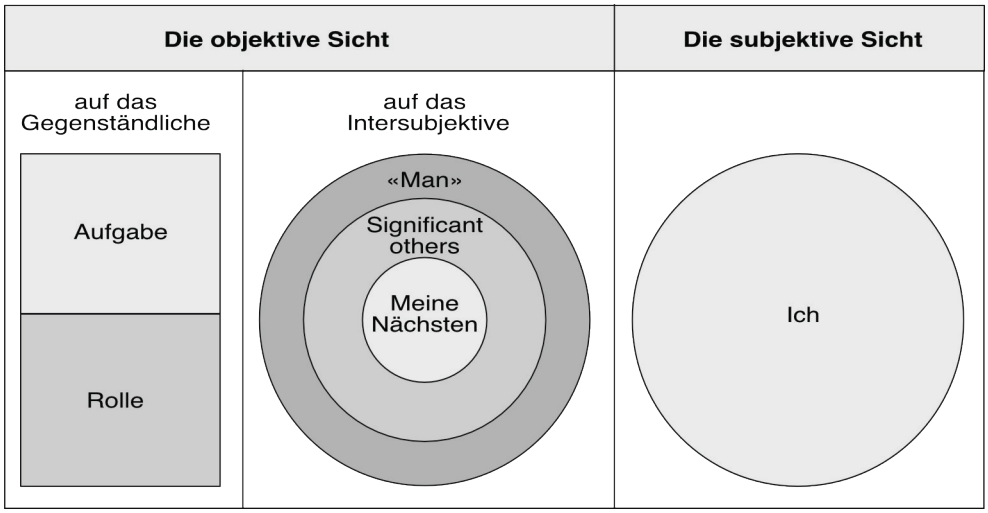


Abbildung 2: Auf welche Weisen stellt das Leben Fragen an uns?

Diese Untergliederung macht natürlich nur didaktisch Sinn, denn es liegt auf der Hand, dass sich die hier unterschiedenen sechs Weisen, Fragen an uns zu stellen, im Leben überschneiden und dass eine solche Systematik nicht abschließend sein kann.

Um Missverständnisse zu vermeiden, mag es sinnvoll sein, schon vor der Darstellung dieser sechs Aspekte etwas klarzustellen, das Frankl eine *Dimensionalontologie* nennt.

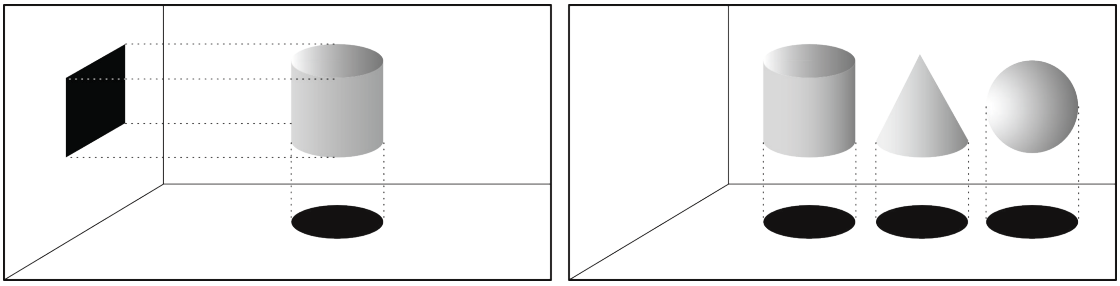

Abbildung 3: Dimensionalontologie nach Frankl (1977, S. 24 f.).

Je nach unserer Sicht auf die Dinge präsentiert sich ein und derselbe Gegenstand komplett unterschiedlich (linkes Bild), oder in Wirklichkeit verschiedene Gegenstände sehen exakt gleich aus (rechtes Bild). Dies sollten wir bedenken, wenn wir im Folgenden das Augenmerk immer nur auf je *eine* der in Abbildung 2 angekündigten Perspektiven richten. Frankls Dimensionalontologie ist sehr viel differenzierter als meine Kurzfassung hier, und wozu sie uns in Bezug auf das Verantwortungsthema dient, soll erst nach den sechs Mal einzelperspektivischen Darstellungen besprochen werden.

*Die Aufgabe*

In manchen Fällen ist uns eine Aufgabe einfach gestellt. Beispielsweise müssen wir uns einfach ernähren. In anderen Fällen haben wir uns für eine Aufgabe entschieden, aus welchen Motiven heraus auch immer. Dies gilt oft für Beruf wie auch für Hobbys. Und in wiederum anderen Fällen sehen wir uns zu einer Aufgabe gezwungen, weil wir die Folgen fürchten, wenn wir sie ablehnten. Auch dies kommt beispielsweise im Beruf vor. Indem wir eine Aufgabe – aus welcher dieser drei Gruppen auch immer – übernommen haben, setzen wir uns damit ein Ziel, das wir erreichen wollen. Und von dem Moment an begrenzen wir unsere Verantwortung in aller Regel darauf, dieses Ziel zu erreichen, die Aufgabe also zu erfüllen.

In der Folge fühlt sich die Verantwortung für unterschiedlichste Aufgaben und Ziele im Prinzip gleich an. So lange man sich nicht (mehr) fragt, wie es zur Übernahme dieser Aufgabe gekommen ist (und wie man diese Übernahme verantwortet), kann man den Betrieb eines Konzentrationslagers ebenso «pflichtbewusst» wie das Führen eines Kinderpflegeheims verantworten. Es soll erfolgreich und reibungslos erfolgen und die gesteckten Ziele erreichen.

Mit dieser drastischen Gegenüberstellung wird verdeutlicht, dass es primär die *Übernahme* einer Aufgabe ist, die vollumfänglich verkörpert, was wir – um mit Frankl zu sprechen – dem Leben auf seine Frage antworten. Das, was wir als Aufgabe übernehmen, verkörpert die von

damit wahrgenommene Verantwortung. So schön das «Führen eines Kinderpflegeheims» (im Vergleich zum Betrieb eines Konzentrationslagers) auch klingt: Es kann immer noch sein, dass wir die Aufgabe so verstehen (und übernehmen), wie das im Rumänien Ceaușescus der Fall war – und psychisch schwerst geschädigte Kinder produziert hat. Und wenn wir unter größtem Zwang die Aufgabe eines Capos im Konzentrationslager übernehmen, so zeigt auch dies, wie wir unsere Verantwortung verstehen. Denn wir hätten auch ablehnen können. Wenn auch wahrscheinlich um den Preis unseres Lebens.

*Wir haben immer eine Wahl.* Das gilt sogar für die erstgenannte Gruppe der Aufgaben, die das Leben uns stellt. Nehmen wir das Beispiel der Ernährung. Menschen können sich dazu entscheiden, beispielsweise im Interesse eines politischen Ideals, das sie durchsetzen wollen, in den Hungerstreik zu treten. Vielleicht bis zum eigenen Tod. Nur der Mensch kennt diese Wahlfreiheit. Haie treten nicht in Hungerstreik.

Worauf ich hinaus will: Es ist *unsere Wahl,* welcher Aufgabe wir uns verpflichten und wie wir sie verstehen. Und wie wir diese Wahl treffen, stellt die Antwort dar, die wir dem Leben auf seine Frage geben. Daher verkörpert diese Wahl, wie wir unsere Verantwortung wahrnehmen.

### *Die Rolle*

Eng verknüpft mit der Aufgabe ist die Rolle, aus der heraus wir – beruflich oder auch nicht – agieren. Ich habe die Rolle hier noch dem Gegenständlichen zugeschlagen, wiewohl sie genuin natürlich dem Intersubjektiven zuzuordnen ist: Es sind intersubjektive Übereinkünfte, die Rollen definieren. Aber im beruflichen Umfeld (und das ist in diesem Buch ja letztlich immer im Zentrum) haben sich Rollen oft aus ihrem vormaligen sozialen Kontext herausgelöst, sie wurden vergegenständlicht und in zum Beispiel AKVs fixiert (Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung).

Aber dennoch verbleibt es auch hier in meiner Wahlfreiheit, eine Rolle so oder anders zu verstehen. Ja, sie zu übernehmen oder nicht. *Ob* und *wie* ich das tue und lebe, ist wiederum die Verkörperung dessen, was ich als meine Verantwortung wahrnehme.

Während ich vielleicht meine, mich bei der Aufgabe aus meiner Verantwortung stehlen zu können, indem ich dem scheinbar geheiligten Zweck alle Mittel unterordne, kann ich mich bei der Rolle auf Vorgaben und Vorschriften berufen. Zwingend ist dies freilich nicht. Sondern meine Wahl. Für die ich allerdings die Folgen trage.

Erschwerend kommt bei der Rolle dazu, dass sie immer sozial eingebunden bleibt. Eine Rolle ist immer eine Rolle *neben* anderen Rollen. (Bei Aufgaben ist dies nicht zwingend der Fall: Robinson Crusoe stand vor Aufgaben, aber er hatte – bevor Freitag kam – keine Rolle.) Wie ich meine Verantwortung wahrnehme, äußerst sich da auch in der *Interaktion* oder *Kooperation* mit anderen. Die gilt für das Verhältnis von mir als Vorgesetztem zu meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenso wie von mir als Mitarbeiter gegenüber meinem Vorgesetzten. Oder von mir zu meinen Kollegen. Oder von mir zu Kunden und so weiter.

Durch die Art, wie ich meine Rolle interpretiere (und damit faktisch verantworte), greife ich «gegenständlich» ein in die Möglichkeiten der anderen, *ihre* Rolle wiederum zu sehen und *ihre* Verantwortung wahrzunehmen. Denn: *It takes two to tango.*

Spätestens jetzt wird klar, dass ich in diesem Buch unter Verantwortung nicht einfach das verstehe, was mir jemand *expressis verbis* auf die Frage *antwortet,* wo er seine Verantwortung denn sehe. Es ist das, was er dem Leben antwortet, *indem* er eine Aufgabe und eine Rolle übernimmt – und *wie* er das tut. Das kann sich decken mit seinen Worten – aber nicht selten sind

diese Worte nur Rationalisierungen für etwas, das er tut, obwohl es im *Widerspruch* steht zu anderen Zielen, Überzeugungen oder Bedürfnissen, die er eben *auch* hat.

Dieses Widerspruchsproblem wird uns noch beschäftigen. Doch sehen wir uns zunächst an, auf welche intersubjektive Weisen uns das Leben Fragen stellt.

### *«Man»*

Nicht selten ist es nicht namentlich klar, wer unser Tun und Lassen beeinflusst. Es braucht weder unser Chef noch unser Ehepartner zu sein, der Erwartungen an uns stellt, die wir überaus ernst nehmen. Es können kulturelle Selbstverständlichkeiten sein, oder es ist «die» Gesellschaft – der Imperativ der Erwartungen kann sehr stark sein. Natürlich entstehen die Erwartungen in unseren Köpfen – aber eben nicht im luftleeren Raum.

Früher war es für eine Frau vielleicht klar, dass man von ihr erwartete, Kinder auf die Welt zu stellen und den Haushalt für diese und den Ehemann zu besorgen. Heute ist der Druck auf Jugendliche, in den *social media* dabei zu sein, vielleicht ebenso groß. Dennoch gab und gibt es auch Individuen, die sich solchem Druck entziehen.

Und wiederum ist es *mein* Umgang mit derartigen Erwartungen, der zum Ausdruck bringt, wie ich meine Verantwortung wahrnehme und lebe. Er ist *meine* Antwort dem (sozialen) Leben auf seine Fragen zu antworten.

Natürlich besteht das «man» nicht aus allen Menschen der Erde. Der Kreis ist meist kleiner, aber er ist nicht vorgegeben, sondern *gewählt*. Das Beispiel des Kopftuchtragens veranschaulicht derzeit recht schön, was passiert, wenn die Kreise, die physisch auf gleichem Raum zusammen lebende Menschen in dieser Hinsicht ziehen, nicht deckungsgleich sind. Innerbetrieblich gibt es analoge Disparitäten, je nachdem, ob sich jemand am sozialen «man» anderer Führungskräfte orientiert oder am «man» der ganzen Belegschaft oder am «man» seiner (inner- oder außerbetrieblichen) Konkurrenten. Lohnvergleiche und -begründungen lassen grüßen. Ökologisch (vielleicht auch religiös) wiederum gibt es durchaus Menschen, die ihre Verantwortung am Wohl und den (unterstellten) Erwartungen der gesamten Menschheit messen.

Es ist unsere Wahl des Radius des «man», die unsere Verantwortung zum Ausdruck bringt.

### *Significant others*

Bedeutungsvolle Dritte sind für uns Menschen, mit denen wir in einer engen wechselseitigen Beziehung stecken. Dazu gehören Familien-, Freundes- und Liebesbeziehungen. Dazu gehören auch arbeitsnotwendige hierarchische und Zusammenarbeits-Beziehungen. Dazu gehören Kunden-/Lieferantenverhältnisse und so weiter.

In den Zeiten der *social media* sind derartige Beziehungen auch gar nicht mehr auf physischen Kontakt angewiesen, und der Unterschied zum oben besprochenen «man» wird auch fließend. Etwa wenn wir auf Facebook hunderte Menschen unsere «Freunde» nennen, mit denen wir noch nie ein Wort gewechselt haben.

Wir sind stets in kooperative und kommunikative Netzwerke eingebunden, und aus diesen sprechen Erwartungen zu uns. Egal, was uns in eine solche soziale Beziehung hineingeführt hat, sobald wir drin sind, beginnt das Spiel der Erwartungen. Und wir sind ununterbrochen daran, mit diesen Erwartungen irgendwie umzugehen. Natürlich läuft dies nicht immer besonders bewusst und reflektiert ab – aber *de facto* zeigt sich wiederum in unserer Art, wie wir damit umgehen, wie wir unsere Verantwortung wahrnehmen.

Man kann sich fragen, ob die Grenzen unserer Gruppe die Grenzen unserer Verantwortung sind. Denn bei den Nächsten, die wir im folgenden Abschnitt ansprechen werden, haben wir ja oft keine Wahl – man kann seine Familienmitgliedschaft nicht kündigen, man bleibt die Tochter seiner Mutter, der Sohn seines Vaters. Aber viele andere *significant others* haben wir gewählt – und wir können ihnen im Prinzip auch wieder aus dem Weg gehen.

Es gibt im *Kleinen Prinzen* von Antoine de Saint-Exupéry diese Stelle, wo der Fuchs bemerkt: «Du bist zeitlebens für das verantwortlich, was du dir vertraut gemacht hast.» Jemanden in den Kreis seiner *significant others* zu holen – oder ihn auch bloß darin zu dulden –, bringt bereits Verantwortung mit sich. Das berühmte «Drum prüfe, wer sich ewig bindet ...» sollten wir heute vielleicht weniger bei der Heirat bedenken (denn die kennt wenigstens ein ordentliches Scheidungsverfahren), als bei all jenen Bindungen, die wir sonst noch eingehen.

Jede eingegangene soziale Bindung eröffnet einen Kanal für vielfältige Erwartungen, die wir zum Zeitpunkt, wo wir die Bindung eingehen, noch überhaupt nicht überblicken können. Und später können die Erwartungen uns in die Bredouille bringen, weil wir uns selbst vielleicht nach dem Muster «Wer A sagt, muss auch B sagen» in der Verantwortung sehen. Dabei könnten wir uns auch jederzeit sagen: Wer A sagt, muss noch lange nicht B sagen. Er kann auch einsehen, dass A falsch war.

### *Die Nächsten*

Die biblischen Nächsten, die wir angeblich so lieben sollen wie uns selbst, waren nie einfach alle Menschen. Ich möchte den Begriff hier insofern umgekehrt biblisch verwenden, als ich den Kreis danach bemesse, für wen wir denn dieses Gebot tatsächlich akzeptieren würden. Für viele Menschen umfasst dieser Kreis der Nächsten die Familie (während für manche Menschen der Begriff «Familienbande» nach Karl Kraus ja als Singular zu verstehen ist ...) und natürlich meine engsten Freunde. Die Nächsten sind in jedem Fall *meine* Nächsten.

Natürlich sind diese meine Nächsten im soeben besprochenen Kreis der *significant others* bereits enthalten (im «man» ja schließlich auch). Aber im Erwartungsspiel, das für unser Verantwortungsthema relevant ist, stehen sie auf einer besonderen Position.

Diese besondere Position rührt daher, dass wir im Kreis der Nächsten nicht nach Wunsch Lebensfelder auch einfach aussparen können. Hier liegt der Brennpunkt, in dem sich die Art und Weise, wie wir ansonsten – in ganz anderen Bereichen – auf die Fragen des Lebens antworten, zusammenfließen. Ein Familienvater lässt sehr oft seine Frau und seine Kinder «ausbaden», was er offenbar für seine Verantwortung in der Arbeit hält. Jugendliche können ihre Berufswahl – die ja nun einen erheblichen Teil ihrer Zukunft verantwortet – oft nicht selbstständig treffen. Und so weiter.

Verschärft werden diese Verstrickungen durch mannigfache Rückkopplungen: Etwa dann, wenn Jugendliche überhaupt nicht das tun, was sie für sich eigentlich tun wollen würden – einfach weil sie sich von den Eltern oder etwa schulischen Autoritäten abgrenzen müssen, um sich selbst zu finden.

Bevor wir nun aber zur subjektiven Seite von Janus und damit zu den Erwartungen kommen, die ich an mich selbst stelle, sei am Beispiel der Nächsten illustriert, was die Verantwortungsfrage eben so besonders schwierig macht: Manch ein Entscheid im Leben stellt einen *Bifurkationspunkt* dar – also einen Punkt, der sich, vielleicht auch erst nachträglich, als eine Weggabelung erweist –, wo Weichen gestellt wurden, die weit in die Zukunft hinein reichen: Wer weiß denn schon, was er tut, wenn er Kinder kriegt? Es ist in keinem rationalen Sinn begründbar, wie ich meine

Verantwortung wahrzunehmen gedenke, wenn ich Kinder in die Welt setze. Aber wenn ich es getan habe, dann resultieren daraus in der Folge vielfältigste Erwartungen – und zwar während Jahrzehnten –, die ich immer wieder neu werde verantworten müssen. Und zwar ohne, dass ich auf die ursprüngliche Bifurkation zurückgehen und diesmal anders wählen könnte.

Am Beispiel eigener Kinder wird die Sache nur besonders deutlich. Aber im Prinzip gilt das Problem, dass all meine Entscheide im Lichte bereits getroffener Entscheide zu treffen und zu beurteilen sind, für alle Weisen, auf die das Leben Fragen an uns stellt.

### *Ich*

Die besprochenen ersten fünf Weisen, wie das Leben Fragen an uns stellt, entstammten allesamt der objektiven Seite von Janus. Scheinbar erst jetzt räumen wir dem Ich auch noch eine aktive Rolle ein. Dieser Eindruck täuscht aber. Es war ja immer *unsere* Antwort auf die gestellten Fragen, die als faktischer Ausdruck unserer Verantwortung verstanden werden sollte.

Dennoch stellen wir natürlich auch selbst an uns Fragen. Dies tun wir auf der bewussten Ebene: Wir reflektieren und fragen uns, wie wir unsere Verantwortung in einer konkreten Situation sehen sollen. Die Antworten, die wir darauf geben (und die auch diesmal unsere Verantwortung verkörpern sollen), *können* bewusst sein, aber sie müssen es nicht. Insbesondere müssen die bewusst gegebenen, *expliziten* Antworten nicht mit der faktischen Art und Weise übereinstimmen, mit der wir die an uns gestellten Fragen *implizit* beantworten. Die Führungskraft, die behauptet, viel mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen zu wollen, aber nie vor 21 Uhr abends nach Hause kommt und am Wochenende stapelweise Mails fürs Geschäft erledigt, zeigt durch ihr faktisches Verhalten, wie sie ihre Verantwortung *wirklich* sieht – ungeachtet all ihrer Behauptungen und Ausreden.

Wenn ein kleiner Exkurs gestattet ist: Hier zeigt sich nun sehr deutlich die Erklärungskraft dessen, was wir mit der russischen *Tätigkeitspsychologie* sensu Leontjew schon vor Jahrzehnten gelernt haben. Leontjew gliedert den Strom des Verhaltens in Operation, Handlung und Tätigkeit. Konkrete *Operationen* orientieren sich an den gegenständlichen Bedingungen. Maßstab für das, was als *Handlung* gelten soll, ist ein bewusstes Ziel. Und eingebettet ist dies alles in eine *Tätigkeit*. Deren tatsächlicher Gegenstand ist nach Leontjew (1982) ihr *Motiv*. In Bezug auf unsere (bewussten) Ziele darf man unseren expliziten Aussagen durchaus Glauben schenken (unsere Redlichkeit einmal vorausgesetzt). Wir wissen, was wir als Handlungsziel anstreben. Was aber unsere Motive angeht, so müssen wir oft selbst aus dem tatsächlichen Gegenstand unserer Tätigkeit herauslesen, was das tatsächlich leitende Motiv implizit ist oder war.

Gleichzeitig ist dies die Verkörperung davon, wie wir unsere Verantwortung wahrnehmen. Ob wir sie selbst auch so *sehen,* ist eine andere Frage, denn die im vorangehenden Kapitel erörterten sieben Todsünden können uns ja jederzeit davon abhalten, uns unserer Verantwortung tatsächlich zu stellen.

### *Die Welt ist ein Protokoll*

Am Anfang dieses Kapitels habe ich auf die Franklsche Dimensionalontologie verwiesen und angekündigt, darauf zurückzukommen. Wenn Sie sich Abbildung 3 noch einmal vor Augen halten, so wird nun deutlich, worin das Problem besteht: Wenn wir den Zylinder der Verantwortung als Rechteck oder als Kreis projizieren, ist das *unsere* Wahl. Wenn wir so unterschiedliche Erwartungen an uns, wie sie durch Zylinder, Kegel oder Kugel symbolisiert sind, immer auf die genau gleiche Weise projizieren, dann ist das *unsere* Wahl. Und im richtigen Leben

müssen wir die Widersprüche und *Mehrdeutigkeiten*, die solche Wahlen beinhalten, letztlich doch irgendwie wieder *integrieren* können.

Um dies zu konkretisieren: Wer den bildlichen Zylinder seiner Verantwortung nur unter *einer* einzigen Projektion betrachtet, beispielsweise der Erwartung seines Chefs, der hat zunächst den Kreis seiner *significant others* außerordentlich eng gezogen. Und er blendet überdies die anderen möglichen Projektionen («man», seine Nächsten, er selbst oder auch seine Aufgabe und die Rolle) einfach aus. Aber damit *verschwinden* die noch lange nicht. Sie alle stellen in Tat und Wahrheit auch Fragen an ihn – er überhört diese einfach nur. Und das zeigt, wie er seine Verantwortung wahrnimmt.

Das Geflecht der Fragen, die das Leben an uns stellt, ist unendlich komplex und schwer zu durchschauen. Trotzdem bilden all unsere Antworten darauf unsere Verantwortung. Wenn wir auch noch die Zeitachse berücksichtigen und in Rechnung stellen, wie wir mit gewissen Arten, die Fragen des Lebens zu beantworten, Bifurkationen setzen und damit die Weichen heute so stellen, dass die Fragen, die das Leben morgen oder übermorgen an uns stellt, womöglich weitgehend präjudiziert sind, dann wird es wahrhaft schwierig.

Viktor E. Frankl macht es uns noch schwieriger, indem er klarstellt, dass die Welt nicht ein Manuskript ist, das wir zu entziffern haben (und überwiegend nicht so recht verstehen), sondern *ein Protokoll, das wir zu diktieren haben* (1977, S. 30).

Zu lesen und zu verstehen haben wir aber all die vielen Seiten des Protokolls, die wir in unserem bisherigen Leben schon diktiert haben. Darin steht, wie wir unsere Verantwortung bislang wahrgenommen haben. Wir müssen *lernen,* dieses Protokoll zu lesen, und wir müssen *akzeptieren,* dass wir selbst es waren, die es diktiert haben.

Nicht alles, was da steht, wird uns erfreuen. Wir können natürlich wieder auf den bewährten Katalog der sieben Todsünden aus dem letzten Kapitel zurückgreifen und so aus unserer Verantwortung fliehen. Aber wir können uns dem Protokoll auch stellen – und zwar mit all den Widersprüchlichkeiten und Mehrdeutigkeiten, die es zwangsläufig enthält. Ich kann mir kein Leben vorstellen, dessen Protokoll keine Widersprüche oder Mehrdeutigkeiten enthält. Es wäre auch witzlos, ein solches Leben anzustreben. Die Widersprüche und Mehrdeutigkeiten zu sehen und auszuhalten, ist die *eine* Verantwortung. Die *andere* ist, die künftigen Entscheide unseres Lebens im Lichte dessen zu treffen und zu verantworten, was wir in unser Lebensprotokoll bereits hineingeschrieben haben.

Unser Lebensauftrag – hinsichtlich des Verantwortungsthemas natürlich nur – besteht darin, immer auch Widersprüchliches (Abbildung 3, links) und Mehrdeutiges (Abbildung 3, rechts) zu integrieren. Es ist wie beim stereotaktischen Sehen: Beide Augen liefern dem Gehirn ein leicht unterschiedliches Bild. Das Gehirn schafft es, daraus *eine* dreidimensionale Wahrnehmung zu komponieren.

Die Integration unserer widersprüchlichen und mehrdeutigen Protokolleinträge zeigt uns, was uns wirklich wichtig ist. Welches die zentralen Werte sind, auf die wir unser Handeln tatsächlich überwiegend ausrichten. Welche Muster tauchen immer wieder auf? Welche Melodie dominiert? In welcher Sprache ist unser Lebensprotokoll verfasst? – Lesen Sie sich Ihre Metapher selbst aus. Was wir herausfinden müssen, ist, wodurch der Polarstern ausgezeichnet ist, an dem wir uns ausrichten. Der Polarstern ist nicht etwas, das wir auf unserer Reise jemals erreichen werden. Es ist etwas, nach dem wir unsere nächsten Schritte – und Protokolleinträge – ausrichten können.

Wenn wir dies im Rückblick auf unser bisheriges Leben redlich tun, dann müssen wir uns im Vorgriff auf unser künftiges Leben fragen, ob wir fortfahren können oder ob wir allenfalls einen Kurswechsel benötigen.

Verantwortung wahrzunehmen ist also erst in zweiter Linie eine *Soll-Frage*. In erster Linie ist es eine *Ist-* bzw. *War-Frage*. Alles andere liefe darauf hinaus, auf unser Leben einen Zuckerguss zu schmieren und diesen für den Kuchen selbst zu halten.

Auch hier können wir übrigens von unserem Gehirn lernen: Nur zwanzig Prozent von dem, was unser Hirn optisch zu sehen meint, stammt aus dem Lichteinfall in die Netzhaut. Achtzig Prozent stammen aus dem Gehirn selbst. Wir prüfen unsere hypothetischen Erwartungen im Lichte dessen, was uns die Außenwelt visuell präsentiert. Ganz ähnlich verhält es sich mit der Verantwortung. Wir fangen nicht einfach bei Null an. Wie immer wir unsere Verantwortung wahrnehmen, tun wir im Lichte dessen, wie wir Verantwortung bislang wahrgenommen haben.

*Muster unseres Lebensprotokolls*

Damit stellt sich die Frage, wie wir die Muster der Verantwortung in unserem Lebensprotokoll erkennen können. In den Fokus unserer Recherche sollten wir dabei die drei *Hauptstraßen* (Frankl 1977, S. 47) nehmen, auf denen wir im Leben Sinn finden können – denn in ihnen verkörpert sich, was uns wirklich wichtig ist. Nur das ist Maßstab für die Verantwortung, die wir in unserem Lebensprotokoll ja herausdestillieren wollen. Nicht die vielen Nebenstraßen, auf die wir uns immer wieder verirrt haben und noch oft verirren werden. Diese Hauptstraßen sind die *Tat,* die *Liebe* und das *Schicksal*.

Bei der *Tat* geht es darum, die Motive zu ergründen, die in unseren Tätigkeiten (wie wir sie oben im Verständnis von Leontjew kennengelernt haben) vergegenständlicht sind. Wer sein Leben lang dem Geld nachgerannt ist, wird hier anderes finden als jemand, der stets sozial engagiert oder wissenschaftlich interessiert war.

Bei der *Liebe* geht es darum, uns zu fragen, was die Bindungen ausmacht, auf die wir uns einlassen. Konkret: Was bestimmt die oben umschriebenen Kreise des Intersubjektiven, von denen wir uns Fragen stellen lassen. Wer sich stets nur mit Gleichgesinnten umgibt und die Bestätigung sucht, wird etwas anderes finden als der, der offen ist und sich einer sozialen Vielfalt aussetzt.

Beim *Schicksal* schließlich geht es darum zu sehen, wie wir mit Ereignissen und Vorfällen umgehen, die sozusagen über uns herfallen, die wir vielleicht nicht gewünscht und mit denen wir auch nicht unbedingt gerechnet haben. Krankheit, Unfall, der Verlust von geliebten Menschen und berufliche Schicksalsschläge mögen Beispiele sein. Aber, wie Untersuchungen zeigen, gilt Analoges durchaus auch für überraschend Erfreuliches, einen Riesen-Lottogewinn beispielsweise. Wer aus solchen Erlebnissen etwas Gutes zu machen versteht und bereit ist, seine eigene Verantwortung zu sehen, entwickelt sich dabei anders als jemand, der sich auf die Opferrolle zurückzieht und jede Verantwortung beim Rest der Welt sieht.

Wenn wir nun auf diesen drei Hauptstraßen nach Mustern suchen, um selbst gut zu verstehen, wie wir in unserem Leben Verantwortung sehen, dann liegt die Gefahr und das Bedürfnis nahe, eine *Typologie* zu erkennen: Es gibt Verantwortungssucher und Verantwortungsmeider! Es gibt solche, die die Verantwortung immer bei sich sehen, und solche, die sie stets bei anderen sehen! Es gibt die, denen Verantwortung überhaupt wichtig ist, und die, die Verantwortung gar nicht interessiert! Diese Zuteilungen sind nachvollziehbar. Kurt Tucholsky hat einmal gesagt: «Es gibt solche und solche. Und dann gibt es noch solche.» Das ist zweifellos richtig. Doch mit dem Schubladisieren von Menschen ist es eben so eine Sache: Man ist dabei wohl meist ungerecht und wohl immer zu undifferenziert. Auch wenn man es auf sich selbst bezieht.

Es scheint mir deshalb zielführender, wenn wir unsere *Mustersuche* in Sachen Verantwortung im Protokoll unseres Lebens (auf den drei Hauptstraßen: Tat, Liebe und Schicksal) *heuristisch*

gestalten: Wir können bewusst und gezielt darauf achten, wo wir eher Verantwortungssucher und wo eher Verantwortungsmeider waren. Wo wir die Verantwortung offenbar bei uns, wo bei den anderen sahen. Ob wir uns die Frage nach der Verantwortung überhaupt jeweils gestellt haben oder nicht.

Wenn sich aus dieser Suche dominierende Muster ergeben: akzeptiert. Aber es gibt keinen Grund anzunehmen, jeder von uns gehöre in genau *eine* Schublade. Und zwar in *jedem* Lebensfeld.

*Was tun mit den Mustern?*

Wenn wir Muster erkennen in der Art, wie wir unsere Verantwortung wahrnehmen, dann lässt sich fragen, wie wir sie bewerten sollen. Die Antwort darauf ergibt sich aus dem Preis, den wir dafür bezahlen, und dem Gewinn, den wir daraus ziehen. Wenn jemand beispielsweise erkennt, dass er sich eigentlich immer für alle und alles verantwortlich fühlt, ist das *per se* noch nicht zu bewerten. Wenn der Preis aus leicht erhöhtem Aufwand besteht und der Gewinn aus allseitig erfahrener Achtung und Zuneigung: *à la bonheur!* Wenn aber der Gewinn bei annähernd Null liegt und der Preis in einem massiven Mehraufwand sowie dem unbeabsichtigten Effekt, dass alle anderen tatsächlich keinerlei Verantwortung mehr bei sich sehen – dann müsste man das Muster ändern.

Sicher ist eines: Wenn sich durch unser Lebensprotokoll, das wir der Welt bisher diktiert haben, solche wiederkehrenden Muster ziehen, dann ist die Chance groß, dass wir in unserem Umgang mit der Verantwortung schon bald wieder das gleiche (oder die gleichen) Muster zeigen werden. *More of the same* ist ein in Vielem bewährtes Prozedere unserer Psyche. Aber immer angebracht ist es eben nicht.

Eine Einschränkung ist freilich wichtig: Für unseren eigenen Umgang mit Verantwortung sollten wir nicht in eine *Hyper-Reflexion* verfallen. Wie das Meiste im Leben sollten wir auch Reflexion mit Maß betreiben. Wenn wir mit dem Lauf unseres Lebens zufrieden sind und wir keinen erkennbaren Anlass haben, uns die Verantwortungsfrage generell – also nicht nur im einzelnen Entscheidungsfall – zu stellen, dann sollten wir uns nicht pausenlos «hinterfragen». Denn sonst ist das Hintersinnen nicht weit.

Doch da, wo für unser Empfinden das Verhältnis zwischen Gewinn und Preis in unserem Leben nicht (mehr) stimmt, da lohnt es sich wohl, die Muster der Verantwortung in unserem Lebensprotokoll zu überprüfen. Und das Analoge gilt da, wo wir im Umgang mit anderen Menschen in Schwierigkeit geraten mit *deren* Art, Verantwortung wahrzunehmen oder eben nicht. Dann ist es an der Zeit, über *ihre* Muster nachzudenken und möglichst mit ihnen zu reden. In der Führung und in betrieblicher Zusammenarbeit ein nicht gerade seltener Fall.

Wir sind ja nicht nur allein auf dieser Welt und haben die Fragen zu beantworten, die das Leben an uns stellt. Wir sind auch Teil des Lebens anderer Menschen und haben das Recht, Fragen an sie zu stellen. Natürlich liegt es wiederum auf der Hand, dass die Art und Weise, *wie* wir das tun, verrät, wie wir es mit unserer eigenen Verantwortung halten.