

Kapitel 7.

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.

Entwicklung von Verantwortung gleich Chance plus Überforderung.

Selbstredend kann man die Menschen nicht einfach einteilen in die, die Verantwortung «können» und die anderen. Aber ebenso klar ist es, dass tatsächlich nicht alle Menschen in gleicher Weise willens und fähig sind, Verantwortung zu übernehmen. Und nicht jeder Mensch ist über alle seine Lebenssituationen und -felder in dieser Hinsicht gleich: Vielleicht nimmt jemand im Beruf Verantwortung war, in seiner Familie aber kaum (oder umgekehrt). Verantwortungsübernahme ist also an *Voraussetzungen* gebunden.

Zu diesen Voraussetzungen können wir auf Seiten des Individuums zunächst *Intelligenz* zählen. Aber eine lineare Beziehung zwischen Intelligenz und Verantwortungsübernahme zu unterstellen, würde ich nicht wagen: Eine Mindestintelligenz ist wohl notwendig – vor allem, um die Folgen des eigenen Tuns oder Lassens einigermaßen angemessen abschätzen zu können. Doch eine sehr hohe Intelligenz kann, muss aber keineswegs, zu Verantwortungsübernahme führen. Sie kann ebenso gut mit rücksichtsloser Soziopathie einhergehen.

Ebenfalls zuträglich für die Bereitschaft und die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, dürfte eine hohe *Fachkompetenz* sein: Ausbildung, Erfahrung, Fachwissen und -fähigkeiten erleichtern es sicherlich, Verantwortung zu übernehmen. Eine Garantie ist sie jedoch auch nicht. Und sei es nur, weil man mit wachsender Fachkompetenz mehr Risiken zu erkennen vermag.

Auch die *Psychologie der Persönlichkeit* kennt für das Verantwortungsthema relevante Unterschiede zwischen Menschen. So gibt es Untersuchungen zum Kontrollbewusstsein, zu Kontrollüberzeugungen (*locus of control*) oder zur Überzeugung der eigenen Wirksamkeit (*agency*). Mit solchen Konzepten beschreibt man etwa, wieweit sich Menschen a) *internal* als Herr bzw. Subjekt des eigenen Lebens und Handelns, b) *external* als Objekt äußerer Einflüsse, c) *fatalistisch* als Spielball von Schicksal und Zufall begreifen bzw. wieweit sie d) *interaktionistisch* die ständig wechselseitige Beeinflussung innerer und äußerer Faktoren in Rechnung stellen. Menschen unterscheiden sich also in ihrer Disposition, sich selbst in der Verantwortung zu sehen.

Weiter haben wir auf den Grad der *Ich-Entwicklung* zu schauen. Diese bringt die Reife der persönlichen Handlungslogik zum Ausdruck. Die Ich-Entwicklung erfolgt in Stufen (also nicht linear). Sie lässt sich als eine zunehmende Fähigkeit zur Differenzierung, zur Relativierung und zur Bewusstheit im eigenen Denken und Handeln beschreiben. In «Hierarchie – Das Ende eines Erfolgsrezepts» habe ich ihre Bedeutung für das Verantwortungsthema detaillierter beleuchtet (Frei 2016, Kap. 5). Kurz zusammengefasst: Wir können nur so weit Verantwortung übernehmen, wie es unsere Ich-Entwicklung zulässt.

All diese und vielleicht weitere Voraussetzungen sind zweifelsohne wichtig für die Beurteilung, ob jemand Verantwortung übernehmen will und kann. Doch sie beschreiben jeweils nur eine *aktuelle Situation* oder den *aktuellen Reifegrad* eines Individuums. Vielleicht erlauben sie damit auch eine Prognose für künftiges Handeln – unterstellt, die genannten Voraussetzungen blieben gleich.

Was uns aber interessieren muss, ist die Frage, wie sich Menschen im Hinblick auf ihre Bereitschaft und Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, *weiterentwickeln* können. Sei es, weil sie dies *selbst* anstreben. Sei es, weil jemand (erzieherisch oder im Führungskontext) sie dabei *fördern* oder *fordern* will.

Entwicklung von Verantwortung

Mit «Entwicklung von Verantwortung» meine ich die Herausbildung und die Stärkung der Bereitschaft und Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen. Dabei bleibe offen, ob dieser Prozess selbstgesteuert oder durch Dritte stimuliert wird. Und es sei damit immer mitgedacht, dass es sich nicht um eine bloß geistige Entwicklung im Denken handle, sondern dass sie sich im konkreten *Tun und Lassen* tatsächlich auswirke.

Dies ist meine einfache These: *Es braucht Chancen, gepaart mit Überforderung.*

Chancen

Chancen, Verantwortung überhaupt übernehmen zu können, ergeben sich aus Voraussetzungen, die wir aus einer kurzen Zusammenfassung der jeweils zentralen Botschaft der ersten sechs Kapitel dieses Buchs entnehmen können:

Erstens: Die Erwartungshaltung der Umgebung muss sich wirklich darauf richten, dass jemand die Verantwortung für eine bestimmte Aufgabe oder Rolle oder Zuständigkeit übernimmt. Das bedeutet, dass diese Erwartung nicht dem missbrauchten Begriff der Eigenverantwortung entspricht, heimlich also nichts anderes als vorausseilenden Gehorsam meint. Möglich wird echte Verantwortung aber nur, wenn überhaupt ein Entscheidungsspielraum vorliegt, wenn also keine systematische Trennung von Denken und Tun existiert.

Zweitens: Es darf niemanden geben, der implizit oder sogar explizit die Verantwortung bereits übernommen hat, die jemandem anderen zugesprochen wird. Weder ein Chef, noch ein Kontrolleur, noch ein System, noch ein Kollektiv, hinter das man sich bequem verstecken könnte.

Drittens: Es darf keine patronalen Strukturen und Verhaltensmuster geben, die es jemandem, der Verantwortung übernehmen sollte, erlauben, sich aus dieser Verantwortung zu stehlen. Das ist nicht die gleiche Situation wie im zweitgenannten Punkt – denn diesmal wird nicht die für eine bestimmte Aufgabe erforderliche konkrete Verantwortung «weggenommen», sondern es wird durch das Patronale suggeriert, Verantwortung sei *generell* nur etwas für den oder die zuoberst.

Viertens: Es braucht – wenn der Begriff übertragen werden darf – sozusagen ein System von *checks and balances*, welche es immer wieder erschweren, auf die im vierten Kapitel aufgezählten sieben verführerischen Gründe, vor Verantwortung zu fliehen, hereinzufallen. Diese *checks and balances* ergeben sich aus einer entsprechenden Führung, einer stimmigen Kultur und einem dazu passenden kommunikativen Druck von Seiten des sozialen Umfelds.

Fünftens: Es braucht Aufgaben und Rollen, deren Übernahme tatsächlich an Verantwortung gebunden ist. Damit verbunden ist meistens eine gewisse Komplexität respektive Nichttrivialität.

Und überdies braucht es seitens dieses Individuums den Willen zur Verantwortung. Letzteres ist – falls dieser Wille fehlt – ein *killing factor*: Wir können vieles wollen – aber wir können nicht *wollen* wollen.

Sechstens: Es braucht ein soziales Interaktionsgefüge – sei es mit Peers und/oder Vorgesetzten – das mithilft, die eigene Verantwortung zu sehen und zu übernehmen. Mithelfen heißt aber nicht Abnehmen. Doch es heißt auch nicht, jemanden einfach sich selbst zu überlassen. Mithelfen heißt Mithelfen – durch Fragen, Tipps, Erwartungsklärun und gemeinsame Reflexion.

Im Grunde kann man es so zusammenfassen, wie es ein unbekannter Verfasser laut Internet auf den Punkt gebracht hat:

Wenn ich nur darf, wenn ich soll,
aber nie kann, wenn ich will,
dann mag ich auch nicht, wenn ich muss!

Wenn ich aber darf, wenn ich will, dann mag ich auch, wenn ich soll,
und dann kann ich auch, wenn ich muss.

Denn schließlich: die «können» sollen, müssen wollen dürfen!

Chancenlos

In vielen Fällen, bei den sich Führungskräfte beklagen, ihre Leute seien zu wenig willens oder fähig, tatsächlich Verantwortung zu übernehmen, ließe es sich zeigen, dass eine oder mehrere der eben genannten Voraussetzungen fehlen. Diese sechs Voraussetzungen sind nicht additiv, sondern *multiplikativ* verknüpft. Es reicht, dass eine davon null – also überhaupt nicht gegeben – ist, so dass das Ergebnis der Chancen-Multiplikation ebenfalls null wird. Egal, wie gut erfüllt andere Voraussetzungen sind. In einem Ballon genügt auch ein einziges Loch, und die Luft entweicht. Und jede der genannten Voraussetzungen – so sie denn fehlt – kann zum Schlupfloch werden, auf das sich jemand seiner Verantwortung entziehen kann.

Dass es nichtsdestotrotz Menschen gibt, die in fast jeder Situation Verantwortung suchen und zu übernehmen bereit sind, spricht nicht zwingend gegen diese Multiplikationsmetapher. Denn solche Menschen sind unter Umständen bloß blind gegenüber sozialen und gegenständlichen Bedingungen. Dann freilich taugen sie nicht als Vorbild, denn ihre Selbstüberschätzung dürfte gepaart sein mit einem Nicht-Respektieren der Verantwortung anderer: Es gibt ja nicht nur ein Sich-seiner-Verantwortung-entziehen. Es gibt auch ein hypertrophes, den tatsächlichen Bedingungen völlig unangemessenes Meinen, für etwas Bestimmtes verantwortlich zu sein. Drei Ausprägungen davon sind zu unterscheiden. Da sind zum einen die, für die Verantwortung zu einem Statussymbol geworden ist. Zumindest, solange die Dinge gut laufen, halten sie sich für «gesamtverantwortlich». Sie glauben im Ernst, dass es Cäsar war, der die Gallier schlug. Dann gibt es die, welche Verantwortung mit Schuld verwechseln. Dieser zweite Fall tritt vermutlich dort am ehesten auf, wo jemand biografisch hartnäckig auf die Schulddimension gepolt wurde und sich daher stets vorwirft, irgendetwas nicht gut genug gemacht zu haben. Und drittens schließlich gibt es die, denen stets die «interessierte Selbstgefährdung» droht. Der Begriff stammt von Klaus Peters (2011) und bezieht sich auf Menschen, die sich so sehr für eine Aufgabe engagieren, dass sie ohne Rücksicht auf sich selbst auch die eigene Gesundheit riskieren. Sie übersehen beim Übernehmen einer Verantwortung, dass es auch noch andere Verantwortungen gibt. Zum Beispiel eine sich selbst und der eigenen Gesundheit gegenüber.

Aus diesen Beispiel lässt sich – nicht zum ersten Mal in diesem Buch – ableiten, dass *ein* Problem bei der Klärung unseres Themas darin besteht, dass der Begriff «Verantwortung» sich

immer wieder vermengt mit anderen Begriffen: in den eben genannten Beispielen mit Autonomie, Schuld oder Commitment etwa. Denn es gibt Menschen, die behaupten, Verantwortung zu tragen – aber sie meinen nur, es liege alles in ihrer Autonomie. Sie wollen also einfach stets das Sagen haben. Und es gibt Menschen, die sich jederzeit verantwortlich fühlen, weil bei ihnen jedes Misslingen oder auch nur drohende Misslingen sofort Schuldgefühle weckt. Und schließlich gibt es Menschen, die sich einer Sache derart verpflichtet fühlen, dass sie keine Grenzen ihrer Verantwortung erkennen.

Es lohnt sich sicher, genau hinzuschauen, wenn es uns scheint, jemand würde Verantwortung *nicht* übernehmen. Auf der Suche nach Gründen dafür können wir die oben genannten Voraussetzungen wie eine Checkliste behandeln. Aber wir sollten eben nicht nur dann genau hinschauen. Sondern auch dann, wenn jemand *fälschlich* Verantwortung übernimmt. Wir können hier von einem Fehler erster Art und von einem Fehler zweiter Art reden. Beide können konkrete Situationen chancenlos werden lassen – in dem Sinne verstanden, dass sie keine Chance auf Entwicklung von Fähigkeit und Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, enthalten.

Dass sich konkrete Situationen aber nicht immer so sauber einteilen lassen, versteht sich von selbst. Dafür sind die oben genannten sechs Voraussetzungen zu wenig objektiv messbar. Und damit kann es auch schwierig sein, den Fehler erster oder zweiter Art eindeutig zu identifizieren. Dies erschwert es, im Folgenden präzise abzugrenzen, wo denn die Überforderung beginnt. Oder wo sie tatsächlich nur aus dem Fehler zweiter Art – der Überverantwortlichkeit – besteht. Als *gedankliche Heuristik* soll das Konzept der Überforderung aber dennoch ausgeleuchtet werden. Denn vermutlich kann fast jede und jeder auf eine Erfahrung zurückblicken, die aktuell als Überforderung erlebt wurde, nachträglich aber erlaubte, an der übernommenen Verantwortung zu wachsen.

Überforderung

Auch bei der Entwicklung der Bereitschaft und Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, gilt – wie bei vielen anderen Entwicklungsprozessen – das Matthäus-Prinzip: «Denn wer da hat, dem wird gegeben.» (Matthäus 13,12). Je öfter man Verantwortung übernommen hat, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass man wieder Verantwortung übernimmt.

Psychologisch interessant ist, dass dieses Prinzip nicht nur wirkt, wenn es objektiv existiert. Es wirkt sehr oft auch, wenn man es bloß herbeiredet. Man muss die Dinge manchmal «besingen»: Vielleicht kennen Sie das wunderbare Buch *Songlines* von Bruce Chatwin. Darin beschreibt er, wie die Aborigines in Australien im Frühling (also in unserem Herbst) imaginären Linien in der Landschaft folgen und mit rituellen Gesängen, die von Generation zu Generation weitergegeben werden, die Natur wieder zum Leben erwecken. Tatsächlich bin ich der Meinung, dass man Veränderungen bei Individuen (ebenso wie in Organisationen) häufig erst zum Leben «ersingen» muss, bevor sie selbstverständlich, mithin Teil des persönlichen Selbstverständnisses (respektive der Unternehmenskultur) werden können. Es entspricht dies der (vor mehr als hundert Jahren von Hans Vaihinger so benannten) «Philosophie des Als Ob»: Verhalte dich so, als ob das schon Wirklichkeit wäre, was es erst werden soll. Dann wird es auch real. Behandle deine Leute, als wären sie bereits höchst selbstständig, und ihre Selbstständigkeit wird langsam wachsen. Behandle deine Leute, als wären sie unfähig zu denken, und alsbald werden sie selbst keine halbwegs vernünftige Überlegung mehr anstellen. Man kann den Mechanismus der *self-fulfilling prophecy* also auf sich selbst gemünzt nutzen. Denn er funktioniert im Prinzip auch da, wo der Satz mit «Behandle dich selbst, als ob...» beginnt.

Dies impliziert, dass man Menschen in der *Entwicklung* ihrer Fähigkeit und Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, vor allem dadurch stärken und unterstützen kann, dass man ihnen *mehr* Verantwortung abverlangt, als sie bereits zu tragen imstande sind. Fördern durch *Fordern* also. Oder aber: Sich selbst fördern durch *Wagen*. Nur das Risiko des Scheiterns enthält auch die Chance, Neues zu lernen. Anders kommt man kaum aus seiner *Komfortzone* heraus. In einer Organisation geht dies freilich nur, wenn auch eine *Fehlerkultur* existiert, in der man lernen kann und nicht primär sanktioniert wird.

Dass das Maß der Überforderung nicht so bemessen sein darf, dass jemanden dabei bricht, versteht sich von selbst. Dies ist aber im Einzelfall oft schwierig zu beurteilen. Wygotski (1977) spricht – im allgemeinen Kontext der Ontogenese – von der «Zone der nächsten Entwicklung». So unbefriedigend es sein mag: die Zone der nächsten Entwicklung für Verantwortungsübernahme bei einem Individuum beurteilen zu können, hat mehr mit Menschenkenntnis, Empathie und Erfahrung zu tun als mit sauber definierten, messbaren Kriterien. Eher Kunst als Handwerk also. Gute Führungskräfte beherrschen diese Kunst. Und dabei muss uns die Frage, was denn gute Führung sei, nicht einmal besonders beunruhigen. Nehmen Sie einem Vorgesetzten die formale Weisungsbefugnis, und Sie werden sehr rasch sehen, was seine Führung taugt. *Führung passiert dort, wo andere folgen wollen*. Und sie wollen gerade dort folgen, wo es attraktiv wird, die eigene Komfortzone zu verlassen – ohne danach hilflos allein gelassen zu werden.

Widerspruch – die Quelle der Entwicklung

Wenn wir der Hegel'schen Dialektik folgen, liegt die Quelle jeder Entwicklung im Widerspruch. Auf unseren Kontext übertragen, können wir den Widerspruch suchen zwischen der objektiven und der subjektiven Überforderung. Eine *objektive* Überforderung liegt vor, wenn ich mit meinem Wissen, meinen Fertigkeiten und Fähigkeiten nicht in der Lage bin, eine Aufgabe zu meistern. In diesem Fall kann ich die Verantwortung dafür faktisch auch nicht übernehmen. Eine *subjektive* Überforderung liegt vor, wenn ich mir die Aufgabe nicht zutraue – und mich folgerichtig auch nicht traue, die Verantwortung zu übernehmen. Die *Komfortzone* besteht darin, dass weder eine objektive noch eine subjektive Überforderung vorliegt. In der Komfortzone liegt denn auch keinerlei Entwicklungspotenzial, was Fähigkeit und Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, angeht. Wo gleichzeitig sowohl eine objektive wie auch eine subjektive Überforderung vorliegen, da entsteht lediglich *Frustrationspotenzial*. Entweder, weil ich mich der Aufgabe dennoch stelle und dann erwartungsgemäß versage. Oder weil mein Selbstwertgefühl Schaden nimmt, weil ich mich bezogen auf die anstehende Aufgabe als unfähig erachten muss.

Interessant sind die beiden Fälle, wo nur eine objektive *oder* eine subjektive Überforderung da ist. Denn in diesem Widerspruch liegt Entwicklungspotenzial. Nehmen wir zuerst den Fall der *bloß subjektiven Überforderung*: Wenn ich mich selbst überwinde und entgegen meinen inneren Versagensängsten die Aufgabe anpacke, werde ich reüssieren (denn es liegt ja keine objektive Überforderung vor). Das kann mir eine Lehre sein, es kann mein Selbstwertgefühl stärken, und ich werde künftig eher bereit sein, Verantwortung zu übernehmen. Das generalisierte ironische Muster «Es wird schon schief gehen...» kann entspannen und damit innere Erfolgsbarrieren abbauen. Nehmen wir nun den Fall der *bloß objektiven Überforderung*. Faktisch reichen meine Fähigkeiten also nicht aus, ich schätze das aber überoptimistisch anders ein und fühle mich subjektiv keineswegs überfordert. Dann können wir zwei weitere Verläufe zeichnen. Entweder ich scheitere erwartungsgemäß, mache aber objektive Schwierigkeiten dafür verantwortlich und lerne, mich realistischer einzuschätzen. Für meine Bereitschaft und Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, kann dies förderlich sein. Oder aber die Dinge entwickeln sich glücklicher als

gedacht, so dass ich dank neuen Erfahrungen dazu lerne und Erfolge verbuche, die mich stärken – obwohl sie faktisch kontingent, und damit nicht echt «verdient» waren.

Als Beispiele für den Fall der *bloß subjektiven Überforderung* können wir geglückte agogische Interventionen von Eltern, Lehrern, Meistern, Vorgesetzten bei ihren Kindern, Schülern, Lehrlingen, Mitarbeitern hervorheben: Ein erfahrenerer Mensch schafft es, einen weniger erfahrenen aus dessen Komfortzone herauszuführen, ihm die Befürchtung der subjektiven Überforderung zu nehmen und ihn durch neue (erfolgreiche) Erfahrungen weiterzuentwickeln. Oder Analoges geschieht bei besonders ehrgeizigen Menschen, die sich selbst – aufgrund einer basalen Leistungsmotivation – beweisen wollen, dass sie «es» doch können, obwohl es sich ganz anders anfühlt.

Als Beispiele für den Fall der *bloß objektiven Überforderung* dürften insbesondere viele Gründer von Unternehmen und Unternehmer überhaupt gelten: Sie starten fast stets in eine derart ungewisse Zukunft, dass sie objektiv nicht die Verantwortung dafür übernehmen können, auch wirklich erfolgreich zu sein. Sie übernehmen aber sehr wohl die Verantwortung, an jeder Kreuzung wieder neu zu entscheiden und den eingeschlagenen Pfad mit aller Kraft zu verfolgen. Als Mark Zuckerberg von der Harvard-Universität den Ehrendoktor erhielt, riet er in seiner Dankesrede den Studierenden, «... nicht vor großen Ideen zurückzuschrecken. «Wenn ich alles Nötige darüber hätte wissen müssen, wie man Menschen miteinander verbindet, hätte ich Facebook niemals gebaut». Zu oft trauten sich Menschen aus Angst vor Fehlern nicht, ehrgeizige Projekte anzugehen» (NZZ, 27.5.2017, S. 30).

Die individuelle Entwicklung von Verantwortung

Für die ontogenetische Entwicklung der Bereitschaft und Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, braucht es also nebst vielen Chancen auch eine bekömmliche Dosis an entweder subjektiver oder aber objektiver Überforderung. Bekömmlich ist diese Dosis dann, wenn sie auf das solide Fundament einer ausreichend großen Komfortzone bauen kann. Die Komfortzone bietet selbst zwar kein Entwicklungspotenzial, aber sie ist dennoch das «Standbein», das es erlaubt, mit dem «Spielbein» der Überforderung auf eine psychologisch robuste Weise umzugehen. Nur wer sich zumindest etlicher Dinge im Leben sicher ist, vermag auch Unsicherheit in anderen Dingen zu ertragen. Je mehr man schon gemeistert hat, desto mehr traut man sich auch zu. Dies dürfte, im Prinzip wenigstens, für die Ontogenese der Verantwortung die schlichte Erfolgsformel sein: das Matthäus-Prinzip der Verantwortung.

Nun geht ja aber bekanntlich der Krug zum Brunnen, bis er bricht. Was also bedeutet es für die Ontogenese der Verantwortung, wenn man sich selbst (oder jemand anderes einem) zu viel zugetraut hat? Wenn man scheitert. Wenn man also einen Misserfolg zu verantworten hat?

Vom US-amerikanischen Geschäftsleben wird erzählt, wer nicht mindestens einmal grandios gescheitert sei, der taue unternehmerisch nichts. Hierzulande sei das dagegen ein Makel, den es möglichst zu verbergen gelte. Ob das so schwarz-weiß gilt, darf man bezweifeln, aber es zeigt zumindest, dass nicht das Scheitern als solches zu fürchten ist, sondern unsere *Lesart* davon: Wie wir es interpretieren, wie wir unsere Rolle und die der anderen oder des Zufalls (will sagen: Schicksal, Pech) sehen – das entscheidet darüber, was wir letztlich aus unserem Scheitern machen und lernen und wie wir es im Nachhinein sehen.

An dieser Stelle gilt es noch einmal an Janus 2.0 (aus dem zweiten Kapitel) zu erinnern: Während die soeben getroffene Unterscheidung in subjektive und objektive Überforderung auf der objektiven Seite das Gegenständliche (also das Faktische) einer Überforderung anspricht,

kommt es für den *Umgang* mit dem Scheitern auf das *Intersubjektive* an. Der kulturelle Umgang mit dem Scheitern dürfte ausschlaggebend dafür sein, ob jemand an seinen Fehlern wachsen kann oder lediglich immer ängstlicher und risikoaverser wird. Die vielbeschworene *Fehlerkultur* ist also auch eine Vorbedingung für die Ontogenese der Verantwortung.

Unter Kultur verstehen wir das, was intersubjektiv als selbstverständlich – sprich: gar nicht mehr zu hinterfragen – gilt. Und da macht es natürlich einen Unterschied, ob Fehler und Scheitern so oder anders gesehen werden. In einer fruchtbaren Fehlerkultur akzeptiert man Fehler, wenn denn daraus gelernt wird und wenn erkennbar wird, dass jemand aus seiner Optik durchaus verantwortlich gehandelt, also nicht einfach fahrlässig Fehler in Kauf genommen hat. Nur in einer solchen Kultur können wir uns mit Samuel Beckett als unser Mantra vornehmen: «Immer versucht. Immer gescheitert. Einerlei. Wieder versuchen. Wieder scheitern. Besser scheitern.»

Anders in einer Kultur, in der sofort Schuldige gesucht und womöglich zur Rechenschaft gezogen werden. Hier lernen die Beteiligten, möglichst keine Verantwortung zu suchen; man sucht dann eher nach Entschuldigungen, Ausreden oder anderen Schuldigen.

Neu ist aber eine andere Art von Anti-Fehlerkultur. Sie ist aus den *social media* heraus gewachsen und dürfte vornehmlich junge Menschen betreffen. Die permanente Überschwemmung mit Bildern und Stories über tolle Erlebnisse aller anderen lässt das eigene Leben mitunter wie ein Scheitern aussehen. Depressionen können die Folge sein, sagen Fachleute. Ich kann das nicht beurteilen. Ich frage mich jedoch, ob sich ein ähnlicher Mechanismus in der Berufswelt abzuzeichnen beginnt, wenn man sieht, wie heute Lebensläufe hochstilisiert werden. Beim eigenen weiß man ja (meistens) noch, was wie krass übertrieben ist. Aber bei fremden kann man das sehr oft nicht wirklich einschätzen. Wie soll jemand zu seinem Scheitern und zu Fehlern stehen können, wenn er umgeben ist von Menschen, die sich so präsentieren, als sollte man sie stets fragen: «Wann haben Sie den Nobelpreis zum letzten Mal abgelehnt?»?

Wir können derartige *Anti-Fehlerkulturen* vielleicht dann am besten aufbrechen, wenn wir die bisherige Unterscheidung von Subjekt und Objekt erweitern.

Vom Subjekt zum Projekt

Von Vilém Flusser (1994) stammt diese hübsche Wendung. Ich habe es im zweiten Kapitel bereits erwähnt: «Subjekt» bedeutet im Lateinischen das Unterworfenene, «Objekt» das Entgegengeworfene. In der bisherigen Erörterung der Ontogenese der Verantwortung und der Rolle der Fehlerkultur für den Umgang mit Überforderungen, an welchen man gescheitert ist, habe ich die Menschen immer als *Subjekt* dargestellt. Sie sind den gegenständlichen und intersubjektiven Bedingungen unterworfen und erleben diese als ein *Objekt*, das ihnen entgegengeworfen wird. Beim Versuch der Bewältigung dieser Herausforderung kann man scheitern. Im Versuch erlebt man sich (das Subjekt) wie auch diese Herausforderungen (das Objekt) grundsätzlich als *gegeben*. Beides kann morgen natürlich anders sein, aber *heute* gilt in meiner Empfindung: Ich bin, der ich bin, und die Welt ist, die sie ist.

Dies ändert sich, wenn wir uns von der von Vilém Flusser als Absatzüberschrift entliehenen Wendung inspirieren lassen und selbst vom Subjekt zum Projekt werden. «Projekt» bedeutet im Lateinischen das Entworfenene, das Vorausgeworfene. Es geht darum, *sich selbst und andere als ein Projekt zu sehen, das Möglichkeiten realisieren kann, welche bisher nicht ausgeschöpft wurden*. (Achtung, liebe Eltern, Lehrer, Meister, Vorgesetzte: Andere als Projekt zu sehen, heißt, sie als *ihr* Projekt zu sehen – nicht als das eurige!).

Die bisherige Unterscheidung von subjektiver und objektiver Überforderung hatte als Maßstab den *Wirklichkeitssinn*. Nun aber halten wir uns an den *Mann ohne Eigenschaften* von Robert Musil, wo es heißt: «Wenn es aber Wirklichkeitssinn gibt, und niemand wird bezweifeln, dass er seine Daseinsberechtigung hat, dann muss es auch etwas geben, das man Möglichkeitssinn nennen kann ... So ließe sich der Möglichkeitssinn geradezu als die Fähigkeit definieren, alles, was ebenso gut sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist.»

Der *Möglichkeitssinn* also ist es, der uns helfen kann, vom Subjekt zum Projekt zu werden. Er ist es, der bei uns selbst, aber auch bei anderen, die Ontogenese der Verantwortung nach der titelgebenden Formel dieses Kapitels durch «Chance plus Überforderung» voranbringt. Oder, leider besser gesagt: voranbringen würde. Denn der Möglichkeitssinn ist nicht gerade das, was den aktuellen Zeitgeist prägt. Junge Menschen kommen heute in eine (Berufs-) Welt hinein, in der man unter Einforderung eines Wirklichkeitssinnes das politische Gerede vom Tina-Denken zur Maxime erklärt hat: «There is no alternative». Ich habe im vierten Kapitel bereits davon geredet. Diese Leugnung des Möglichkeitssinns ist im exakten Wortsinn *idiotisch*:

Nach Platon ist der Häuserraum (*oike*) dem wirtschaftlichen Leben (Ökonomie), der Marktplatz (*agora*) dem politischen Leben und der Hügel (*temenos*) dem kontemplativen Leben gewidmet. Dies in einer hierarchischen Ordnung: die Wirtschaft hat der Politik zu dienen, und diese stützt das Leben der theoretischen Betrachtung. Und mit theoretischer Betrachtung oder Kontemplation ist das *Entwerfen von Sinn und Schicksal* gemeint (vgl. Flusser 1994, S. 45/57/160). In der heutigen Welt hat sich diese Hierarchie um 180 Grad verkehrt: Die Ökonomie steht zuoberst, die Politik soll ihr zudienen, und die Sinnfrage ist an die Privatperson (griechisch, bis heute wertfrei: *idiótis*) delegiert. Eine idiotische Situation also: *ἰδιώτης* (*idiotes*) bezeichnet in der antiken griechischen Polis Personen, die sich aus öffentlichen-politischen Angelegenheiten heraushielten und keine Ämter wahrnahmen, auch wenn ihnen das möglich war. Dazu passt, was ich im vierten Kapitel von Hans Ulrich Umbrecht zitiert habe, dass wir uns nämlich immer weniger als Gestalter der Zukunft, sondern lediglich als Bewältiger der Gegenwart verstehen.

Vom Subjekt zum Projekt können wir nur werden, wenn wir zurückkehren zur Platon'schen Hierarchie, der zufolge also die Ökonomie der Politik zu dienen und diese die Möglichkeiten für das Entwerfen von Sinn und Schicksal zu fördern hat. Ich bin nicht so naiv zu meinen, diese Sicht der Dinge sei heutzutage besonders anschlussfähig. Aber: Kann man das Ziel der Ontogenese von Verantwortung schöner als durch diese Flusser'sche Wendung auf den Punkt bringen? Ziel ist die *Befähigung zum Entwerfen von Sinn und Schicksal*.

Verantwortung *für etwas* zu übernehmen heißt ja letztlich immer, Verantwortung *für sich und sein Tun oder Lassen* zu übernehmen. Man prägt auf diese Weise sein eigenes Schicksal mit, und man stiftet selbst den Sinn, den man darin sucht. Wer, umgekehrt, keine Verantwortung übernimmt, der bleibt Opfer und Spielball eines Schicksals, auf das er keinerlei Einfluss hat.

Entwerfen von Sinn und Schicksal

Kein Mensch entnimmt den Sinn seiner beruflichen Tätigkeit dem Vision-/Mission-Statement auf der Homepage seines Arbeitgebers. Viktor E. Frankl (1985) hat unermüdlich darauf hingewiesen, dass der Mensch nicht ein Tier ist, dessen Instinkt ihm sagt, was es tun *muss*. Und heute ist er auch nicht mehr Teil einer Tradition, die ihm sagt, was er *soll*. Vielmehr braucht der Mensch ein Maß dafür, was er *will*. Und dieses Maß ist der Sinn. Der Sinn fällt einem nicht von außen zu, er muss aktiv gesucht – entworfen! – werden. Verantwortung übernehmen setzt voraus, dass man

den Sinn dessen, was man verantworten will, selbst mitentworfen hat. Hat man keinerlei Anteil an diesem Sinn, so hat man auch nichts zu verantworten. Allerhöchstens gehorcht man.

Anteil am Sinn hat, wer etwas in Übereinstimmung mit seinen zentralen Werten ausgestalten kann. Dadurch wird dieses «Etwas» zu einem Schritt auf dem Weg eines selbst mitentworfenen Schicksals. Dies meint Autonomie. Und ohne diese Autonomie ist Verantwortung nicht möglich.

Auslöser für die Überlegungen dieses kleinen Buches waren – ich darf dies in Erinnerung rufen – Tendenzen in der Arbeitswelt, Organisationen vermehrt auf Verantwortung statt auf Hierarchie zu bauen, und zwar mit dem Ziel, die Versprechungen der Digitalisierung mit größtmöglicher Agilität auch wirklich einlösen zu können. Überschattet werden diese Tendenzen (oder Hoffnungen) von der Klage, immer seltener seien die Leute willens und fähig, Verantwortung zu übernehmen. Dies wäre meine Entgegnung auf diese Klage: Wenn ihr Verantwortung erwartet, aber nicht bereit seid, auch Autonomie zum Entwerfen von Sinn und Schicksal zu geben, werdet ihr scheitern. Denn Mündigkeit ist unteilbar.

Nicht möglich aber ist es, dieser Einsicht zu folgen *und* gleichzeitig am Primat der Ökonomie festzuhalten. Wer Ökonomie als Selbstzweck sieht, wird stets eine Maximierung der Ergebnisse anstreben, die sich mit persönlicher Autonomie *aller* nicht verträgt, denn er wird individuelle Autonomie jederzeit opfern, wenn damit ökonomische Vorteile verbunden wären. Der Begriff der Freiheit, den die Neoliberalen vertreten, entpuppt sich eben immer deutlicher als ein Verständnis von Freiheit *von*, statt von Freiheit *zu*. Nichts jedoch könnte der Entwicklung von persönlicher Verantwortung abträglicher sein.