

# Kapitel 9.

## Verantwortung

PRO MEMORIA: Im **Projekt V** entsteht mein neues Buch. 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. Inhaltliche 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.*

# Nicht immer halten sich die Menschen an unser Menschenbild.

Vor gut zwanzig Jahren wollte ich einen Text veröffentlichen unter dem Titel: «Der Mensch hat ein Recht darauf, ein Arschloch zu sein.» Meine Partner haben mir damals dringend von dieser Wortwahl abgeraten. Das ist nachvollziehbar, und dennoch bereue ich bis heute meine damalige Nachgiebigkeit. Manche Dinge verschwinden nicht dadurch, dass man sie nicht ausspricht.

Mit dem Menschenbild ist es so eine Sache. Wer die vorangegangenen acht Kapitel gelesen hat, dem wird nicht entgangen sein, dass ich *a priori* davon ausgehe, dass Menschen willens und fähig sind, Verantwortung zu übernehmen. Ein solches Menschenbild ist, wie jedes andere auch, kein empirischer Befund. Es ist ein vorläufiger Glaube an einen solchen Befund – bis zum Beweis des Gegenteils im konkreten Einzelfall. In meinem Fall beruht diese Wahl nicht zuletzt auf dem Wissen, dass man mit Hilfe der bereits besprochenen «Philosophie des Als Ob» nach Hans Vaihinger mitunter erreichen kann, dass das, was man sich erhofft, überhaupt erst wirklich wird. Unnötig zu sagen, dass dies nicht immer funktioniert.

Wiewohl ich in diesem Buch auch immer wieder Verständnis dafür geäußert habe, dass manche Menschen nicht bereit oder fähig sind, Verantwortung zu übernehmen – oder dass sie durch vielerlei Umstände oder signifikante Personen daran gehindert werden –, gibt es doch auch die unentschuldbaren Fälle. Hand aufs Herz: Auch Sie kennen Menschen, die die Verantwortung für alles und jedes nur bei anderen suchen, die zwar bestens wissen, was unsere Regierung alles falsch macht, aber nicht einmal bereit sind, in einem Lokalverein auch nur die kleinste Verantwortung zu übernehmen, und in ihrer Arbeit stets allerhöchstens das tun, was ihnen jemand befiehlt, und jede Gelegenheit nutzen, um sich der Verantwortung für ihr Tun und Lassen entziehen zu können.

Nun ist es sicherlich nachvollziehbar, aber nicht besonders wissenschaftlich, diese Sorte Menschen mit dem eingangs erwähnten A...-Wort zu bezeichnen. Es wäre auch sehr oft falsch, da gerade für sie der Imperativ von *Hanlons Rasiermesser* gilt: «Schreibe nichts der Böswilligkeit zu, was durch Dummheit hinreichend erklärbar ist.» Wir wollen sie deshalb in diesem Kapitel ganz neutral und wertfrei als VV – *Verantwortungs-Vermeider* – bezeichnen.

Solche Menschen, die VV, sind vermutlich nicht unter den Lesern dieses Buchs, und sie warten auch nicht darauf, von mir «bekehrt» zu werden. Es ist witzlos, sich unter verantwortungsinteressierten Menschen – sprich: Ihnen und mir – bloß über diese VV zu beschweren. Was hätten wir davon? Der Klassiker auf diesem billigen Weg der Beschimpfung von VV – wobei der Leser nie sich selbst im Auge haben musste! – war Reinhard K. Sprengers Buch «Prinzip Selbstverantwortung». Er selbst hatte immerhin X Auflagen davon ...

Die Frage, die wir *an uns* selbst zu stellen haben, kann nur sein: Was können *wir* tun, wenn wir einem VV gegenüber stehen? Diese Frage wiederum können wir erst beantworten, wenn wir mehr wissen über die Gründe, warum jemand «so» ist. Und diese Gründe sind mannigfach.

### *Individuelle Defizite bei Verantwortungs-Vermeidern*

Kommen wir auf die Voraussetzungen zurück, die im 7. Kapitel aufgelistet wurden. Sie können – wo nicht erfüllt – vielleicht erklären, warum jemand das hier vertretene Menschenbild so gar nicht verkörpert. Doch, selbst wo sie Erklärung bieten, ist die Frage «Was tun?» noch keineswegs beantwortet.

Da war zunächst die *Intelligenz*. Obwohl wir nicht einmal mit Bestimmtheit sagen konnten, ob Intelligenz – sprich: das, was Intelligenztests messen – für die Wahrnehmung von Verantwortung eine zwingende Voraussetzung darstellt, müssen wir doch einräumen: Sollte der Mangel an einer solchen Intelligenz *eine* Ursache für konkrete VV sein, dann stehen wir dem hilflos gegenüber. So erbittert die Schlacht um die Frage «Ist Intelligenz angeboren oder umweltbedingt?» in den letzten vierzig Jahren auch geführt wurde: Nicht einmal die hartgesottenen Umwelt-Betonen (die derzeit grad wieder unter massivem Sperrfeuer stehen) würden behaupten, es helfe, bei einem VV zuerst mal die Intelligenz zu steigern, und flugs werde er dann schon seine Verantwortung übernehmen. Denn, wie Wilhelm Busch bemerkte: «Dummheit ist auch eine natürliche Begabung.»

Nicht gänzlich anders ist es bei der *Persönlichkeit*. Nehmen wir einfach einmal an, gewisse Ausprägungen der *Big Five* – Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit – würden bei VV gehäuft auftreten. Was wäre damit gewonnen? Zwar ließe sich durchaus vermuten, dass zum Beispiel Verträglichkeit bei VV tiefer, Neurotizismus eher höher und Offenheit besonders tief ausgeprägt sind. Ich kenne keine Studien zu dem Thema. Aber selbst, wenn ein solches Ergebnis empirisch evident wäre: Wir könnten nur resignieren. Denn die *Big Five* als die aktuell dominierende Konzeption der Persönlichkeitspsychologie umfassen per definitionem jene Merkmale der menschlichen Persönlichkeit, die stabil sind und bleiben. Die sich also nicht oder nur wenig verändern im Laufe der Ontogenese – zumindest *nachdem* eine Persönlichkeit weitgehend ausgereift ist (sagen wir mit rund dreißig Jahren).

Bei der (beruflichen) *Fachkompetenz*, die wir im 7. Kapitel ebenfalls zu den Voraussetzungen für die Bereitschaft und Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, zählten, ist die Sache ein klein wenig erfreulicher. Denn selbstredend kann man jemanden oder kann sich jemand weiterbilden und höher qualifizieren. Aber unproblematisch ist es auch nicht, denn Weiterbildung funktioniert vor allem bei denen, die schon fortgeschritten sind. Das Matthäus-Prinzip lässt grüßen. Zu meinen, dass man jemanden, der tatsächlich *nur* wegen fachlicher Inkompetenz zum VV geworden ist, nach Belieben würde fachlich entwickeln können, ist eher fragwürdig. Denn, wer *nur* an diesem Defizit leidet, der unternimmt vermutlich selbst auch etwas. Denn seine Intelligenz und seine Persönlichkeit würden ihn ja dann nicht als VV sehen wollen.

Was die *Ich-Entwicklung*, also die Reife der persönlichen Handlungslogik, angeht, dürfte der pädagogische Impetus des 7. Kapitels – Entwicklung von Verantwortung gleich Chance plus Überforderung – am besten greifen. Wo immer es *nur* an einer zu wenig fortgeschrittenen Ich-Entwicklung liegt, dass jemand (noch) ein VV ist, hätten wir also Interventionsmöglichkeiten.

Aber nicht genug mit den möglichen individuellen Defiziten in Bezug auf die im 7. Kapitel aufgezählten Voraussetzungen. Wir können ja angesichts eines VV auch einfach annehmen, dass er oder sie es einfach *nie gelernt* hat, Verantwortung zu übernehmen. Da verliert es sich rasch im Nebel, ob daran Eltern, Lehrer oder Vorgesetzte schuld sind. Und selbst wenn wir das wüssten, glaubten wir daran, dass Hans doch noch lernt, was Hänschen nie gelernt hat? So optimistisch

könnten wir nur sein, wenn wir unterstellten, diesem VV sei in seinem ganzen Erwachsenenleben noch nie Verantwortung abverlangt worden. Das ist eher unwahrscheinlich.

Und weiter: Wir können unterstellen, dass es auch einfach *Charaktersache* sein kann, wenn jemand VV ist. Er will das einfach so, weil es für ihn wesentlich bequemer ist. Seiner egoistischen und verantwortungslosen Haltung käme das A...-Wort vielleicht am nächsten. Könnten wir denn einen solchen Charakter (im Erwachsenenalter) noch verändern? Ganz abgesehen davon, dass mit Charakter eher ein alltagssprachliches, denn ein wissenschaftliches Konzept gemeint ist. Und zwar eines, bei dem man meist auch von weitgehender Unveränderbarkeit ausgeht.

Komplizierend kommt bei dieser Auflistung möglicher *einzelner Ursachen* von individuellen Defiziten im Verantwortungsthema hinzu: Woher sollen wir in einem Einzelfall wissen, *welche* von all diesen Quellen eines VV die ausschlaggebenden sind? Insbesondere weil hier eine gewisse Polymorbidität vermutlich den Normalfall darstellen dürfte.

*Worauf ich hinaus will:* Wir verfügen nur in den allerseltensten Fällen über die fundierte Diagnose, *dass* jemand tatsächlich ein VV ist – und *warum*. Nichtsdestotrotz werden wir immer wieder Menschen begegnen, die wir mit Überzeugung in die VV-Schublade sperren. Alles andere anzunehmen, scheint mir, wäre geheuchelt.

Die Frage lautet also: Was tun, wenn wir überzeugt sind, es mit einem (oder mehreren) VV zu tun zu haben, *wiewohl* wir darum wissen, dass unsere Diagnose auf überaus wackligem Grund steht und wir ätiologisch erst recht im Trüben fischen?

Die Frage stellt sich – im betrieblichen Umfeld – für Führungskräfte sehr oft und für potenzielle Partner in der beruflichen Zusammenarbeit nicht viel seltener. Also eigentlich jedem, der erwerbstätig ist. Im Grunde betrifft sie potenziell gar alle Menschen, da sie in jedem sozialen Zusammenwirken auftauchen kann. *Gestellt* wird die Frage hingegen nur von jenen Menschen, die nicht nur keine VV sind, sondern denen das Verantwortungsthema besonders am Herzen liegt. Nennen wir sie VB – die *Verantwortungs-Betonen*.

*Wie können VB mit VV umgehen?*

Keine der nachfolgend genannten Optionen stellt eine Erfolgsgarantie dar. Wir müssen sie eher als strategische Notbehelfe verstehen. Ich etikettiere sie im Folgenden als die fünf *i-Optionen*: *imaginieren*, *ignorieren*, *integrieren*, *insistieren* und *infizieren*.

Wem wie mir das Herz für VB schlägt, der wird, so lange es irgendwie geht, *imaginieren*, er stehe *nicht* VV gegenüber. Er wird mit Hans Vaihingers Philosophie des «Als Ob» tun, als stünde er VB gegenüber, und er wird mit der Formel unseres 7. Kapitels auf «Chance und Überforderung» setzen. Dies wird in jedem Fall einer direkten Ansprache bedürfen: Man muss explizit benennen, was man in der Verantwortung des anderen sieht, was man von ihm erwartet und warum. Dabei ist es vermutlich sinnvoll, *nicht* metakommunikativ und explizit auf das VV-Problem einzugehen, denn die Philosophie des «Als Ob» negiert dieses ja und imaginiert unbeirrt, es mit VB zu tun zu haben. Freilich muss einem selbst dabei jederzeit bewusst sein, was gespielt wird – andernfalls hätte man die Geduld nicht, auf die Wirkung des «Als Ob» zu warten.

Einfacher ist es, das Problem gänzlich zu *ignorieren*, einfach, indem man ihm aus dem Weg geht. Man meidet die Interaktion oder Zusammenarbeit mit VV. Als Führungskraft macht man klar, dass man VV nicht duldet – und zieht notfalls personelle Konsequenzen. Dabei ist man selbst elegant aus dem Schneider. Dem VV hat man damit allerdings nicht geholfen. Es kann dies freilich ja auch nicht immer unser Anspruch sein.

Man kann das Faktum auch akzeptieren und VV-Personen ohne Anspruch auf Verhaltens- und Einstellungsveränderung *integrieren*. Das läuft im Führungskontext auf die im 8. Kapitel beschriebene Unterteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in eine V- und eine A-Gruppe hinaus – einschließlich der dort bereits genannten problematischen Gefühle einer solchen Zwei-Klassen-Welt gegenüber. Im Unterschied zur Option des Imaginierens braucht es hier zwingend Metakommunikation: Denn sonst wäre für die Beteiligten (die VV selbst, aber auch beteiligte VB) unverständlich, warum bei den einen das Vermeiden von Verantwortung einfach so akzeptiert wird. Denn was als Integration gedacht war, würde ohne entsprechende Metakommunikation womöglich als Apartheid erlebt. Etwas einfacher ist die Option des Integrierens außerhalb des Führungskontextes: Da kann man sie einfach als eine Art «Leben und leben lassen» praktizieren – in diesem Fall jedoch besser, ohne dies metakommunikativ zu thematisieren. Wie weit dies ohne Probleme möglich ist, bleibt fraglich. Denn laut Friedrich Schiller gilt: «Es kann der Frömmste nicht in Frieden leben, wenn es dem bösen Nachbarn nicht gefällt.» Was übrigens auch bei der zweiten Option, beim Ignorieren, zum Problem werden kann.

Bei der vierten Option geht es darum, auf Verantwortung zu *insistieren*. Sei es als Führungskraft oder als Kooperationspartner oder als gleichgestellter Mitspieler im sozialen Kontext: Man kann darauf insistieren, dass jeder VB zu sein habe. Hier ist eine explizite Metakommunikation zum Thema sicherlich zwingend. Man muss deutlich machen, warum man die Verantwortung betont. Wie erfolgversprechend diese Strategie ist, kann man nicht generell sagen. Aber was ein rechter VV ist, wird sich ja nicht einfach so eines Besseren belehren lassen. Es ist also zu vermuten, dass die Option des Insistierens früher oder später vermutlich in die zweite Option, das Ignorieren, übergeht. Aber im Einzelfall ist es sehr wohl möglich, durch ein hartnäckiges Insistieren bei einem VV – der es vielleicht tatsächlich einfach *noch* nicht gelernt hat – einen Entwicklungsschub auszulösen.

Eine fünfte Option setzt darauf zu *infizieren*. Das hier vertretene Menschenbild geht ja davon aus, dass es durchaus lustvoll und befriedigend ist, Verantwortung zu übernehmen. Wenn wir nun einen VV – mit List und Tücke sozusagen – dazu bringen können, auch einmal eine VB-Erfahrung zu machen, dann könnte dies durchaus ansteckend sein und die Offenheit für weitere VB-Erfahrungen stimulieren.

Ich sagte es schon: Die fünf i-Optionen sind nur strategische Notbehelfe, keine Erfolgsgarantien. Besonders befriedigend ist das nicht. Doch ist es besser, sich im konkreten Einzelfall bewusst mit diesen Strategien und ihrem möglichen Scheitern auseinanderzusetzen, als es einfach kopfschüttelnd beim A...-Etikett zu belassen. Man hat da als Verantwortungs-Betoner eine Art Meta-Verantwortung: Sich nämlich zu fragen, woran es liegt, wenn jemand VV ist und was man allenfalls dagegen tun könnte. VB zu sein genügt sich selbst nicht. Ich rede ja genau deshalb von *Verantwortungs-Betonern* und nicht von -Nehmern, weil sie Verantwortung – bei sich selbst wie auch bei allen anderen – als unhintergebar sehen und VV nicht einfach akzeptieren können.

*Keine Option* ist für mich, dass man als VB selbst die Verantwortung eines VV übernimmt. Doch ist es wohl ausgerechnet diese Nicht-Option, die faktisch am allerhäufigsten gewählt wird. Im 2. Kapitel wurde dies ausführlich erörtert und gezeigt, wie dadurch das Problem verschärft statt gelöst wird.

*Ausgelassen* haben wir bislang den Fall, wo jemand VB, sein Vorgesetzter jedoch VV ist. Da hat man schlechte Karten. Auch wenn der Begriff «Verantwortung übernehmen» heute vielfach schon fast synonym für die Übernahme einer Führungsposition verwendet wird: Da ist nur der Wunsch der Vater des Gedankens. Denn befördert werden Menschen aus vielerlei Gründen, und längst nicht jeder dieser Gründe ist gerechtfertigt. Somit können wir auch nicht unterstellen, die Fähigkeit und Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, ginge in jedem Fall mit einer

Beförderung einher. Kein Volksmund hat je herausgefunden: «Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch V...verantwortung». Womöglich gibt es sogar besonders erfolgreiche machiavellistische Karrierestrategien, die geradezu darauf aufbauen, eigene Verantwortung zu meiden. Für einen VB-Unterstellten eines solchen VV-Chefs kann man höchstens den Rat bereithalten, sich auf die Hinterbeine zu stellen, sich zu wehren oder zu gehen. Denn von den fünf i-Optionen dürften hier die vierte nur selten, die zweite am besten und die anderen kaum funktionieren.

*Wie viele Verantwortungs-Vermeider gibt es überhaupt?*

Wenn wir hier nach den Verhaltens-Optionen für VB gegenüber VV gefragt haben, so stellt sich natürlich auch die Frage: Wie groß ist die Gefahr, auf VV zu stoßen? Wo sind sie zu erwarten? Nimmt ihre Zahl zu oder ab? Warum?

Zunächst: Unsere Unterscheidung in Verantwortungs-Vermeider und Verantwortungs-Betoner beansprucht nicht den Status eines wissenschaftlich-psychologischen Konzepts. Sie entspringt bloß einer alltags-psychologischen Schubladisierung. Entsprechend können wir nicht belastbare empirische Daten darüber erwarten, wie viele VV und VB es denn tatsächlich gibt und was sie in Sachen Alter, Bildung, Persönlichkeit und so weiter auszeichnet. Ich kann hier also nur spekulieren.

Meine *These* ist, dass die Zahl der VV zunimmt und dass dies einem merkwürdigen Paradox geschuldet ist.

Der Zeitgeist – vor allem vom neoliberalen Flügel – wird nicht müde zu behaupten, dass jeder seines eigenen Glückes Schmied sei. Jeder ist voll und ganz für sich selbst verantwortlich. Wer reich ist, hat es verdient, wer arm ist, nicht minder. *You can get it if you really want*, lautet die geltende Devise seit schon fünfundvierzig Jahren. Zwar «getten» wir ziemlich wenig, aber wir werden gleichzeitig für alles verantwortlich gemacht respektive schuldig erklärt: egal, ob wir reisen oder Kiwi essen, ob wir ein Auto besitzen oder drei Kinder in die Welt stellen, ob wir im Cheminée Holz verbrennen oder uns im Einkaufszentrum ein Raschelsäckchen gönnen – wir sind verantwortlich für den Niedergang der Welt.

Das betriebliche Derivat zu dieser gesellschaftlichen All-Verantwortlichkeitszuschreibung lautet: Jede und jeder muss unternehmerisch denken. Bloßes Tun-was-einem-gesagt-wird darf es auf keiner Stufe mehr geben. Es müsste offenkundig längst die *Hochzeit der VB* ausgebrochen sein.

Parallel dazu aber erleben wir, dass auf allen Ebenen Handlungsspielräume eingeengt werden. Prozessdefinitionen geben immer mehr vor. Normierung und Standardisierung sind die Norm und der Standard. *Compliance!*, lautet das oberste Gebot der Stunde. Und Controlling wird kaum noch mit C, sondern lieber mit K geschrieben.

In der Folge rutscht die Verantwortung immer weiter nach oben in der Hierarchie. «Cover your ass», heißt die Devise. Absicherung ist also alles. Glücklicherweise, offenbar doch gebraucht zu werden, spielen viele Vorgesetzte das Spiel mit. Nur selten geben sie den Ball zurück mit dem Hinweis: «Das ist *deine* Verantwortung!»

Auf dem Weg nach oben aber wird aus Verantwortung immer mehr bloße Haftpflicht. Denn der sachlich-fachliche Durchblick bei der ursprünglichen Entscheidung – *De quoi s'agit-il?* – wird ja nicht selten immer schwächer, je hierarchisch ferner jemand steht.

Gleichzeitig wird aber «oben» die Verantwortung auch sehr oft gescheut. Die Strategie lautet dort aber: Absicherung bei Experten. Wann hat zum letzten Mal ein CEO der Presse ein Interview

gegeben, das nicht von seinen Kommunikations- und PR-Fachleuten geputzt wurde? Wann hat zum letzten Mal jemand einen Kandidaten für eine wichtige Position eingestellt, ohne sich durch ein externes Assessment abzusichern? Wann wurde eine Reorganisation zum letzten Mal ohne Beizug von externen Beratern konzipiert? Und welcher unternehmerische Entscheid kann heute ohne das Plazet der Rechtsabteilung noch gefällt werden?

Es ist dieses Paradox, das einen beim Thema der Verantwortung manchmal in die Depression treiben könnte.

Aus dem Paradox (und der Depression) heraus kommt man nur, wenn man erkennt, dass sich das Thema Verantwortung auf dem Weg vom Zeitgeist zur Praxis klammheimlich von einem individuellen in ein systematisches Thema verwandelt hat. Hier lag ja schon der Webfehler in Reinhard K. Sprengers Buch «Prinzip Selbstverantwortung». Er sieht Verantwortung als etwas rein Individuelles. Er verkennt, dass das «Spiel», in dem Verantwortung genommen und gegeben, zugeschrieben und abgesprochen, eingefordert oder abgelehnt wird, immer ein soziales Spiel ist und daher letztlich immer *systemisch* verstanden werden muss. Natürlich haben individuelle Aspekte auch in einer systemischen Analyse ihren Platz. Aber man darf sich keinesfalls auf sie beschränken.

#### *Wie sind die Zukunftsaussichten?*

Es seien hier zwei unterschiedliche, gegensätzliche Szenarien nachgezeichnet. Für jedes der beiden Szenarien benenne ich einen Kronzeugen und resümiere seinen Standpunkt grob verkürzt. Beide Darstellungen sollten indes wirklich lediglich als Szenario – nicht etwa als Prognose – verstanden werden. Ihre Widerlegung kann daher ebenso wie ihre Verteidigung nicht das Ziel der Erwähnung sein.

*Ken Wilber beschreibt das Goldene Zeitalter.* Golden eingefärbt ist es bei ihm zwar nicht, sondern petrolfarben – *teal*. Es ist die holistisch geprägte Zeit der künftigen Organisationen. Manche der im vorliegenden Buch zitierten Autoren – Laloux insbesondere – sind von Wilbers Stufenmodell der Phasen der Menschheitsentwicklung inspiriert worden. Tatsächlich haben die bei Wilber beschriebenen Stufen (denen eben je eine eigene Farbe aus dem Regenbogenspektrum zugeordnet ist) durchaus eine gewisse historische Plausibilität. Keine Plausibilität hat aber die im Grunde lineare Fortschreibung der Geschichte, die Wilber betreibt (stellvertretend für viele Werke: Wilber 2014).

Wilber ist mir zu esoterisch, als dass ich ihm folgen könnte. Er hat eine Art Hegelschen Weltgeist im Hinterkopf, auf den (oder von dem aus gesteuert?) er die Dinge zulaufen sieht. Das zwingende Aufwärts ist bei ihm – daran krankte schon der historisch-dialektische Materialismus – einerseits unausweichlich, gleichzeitig andererseits aber doch auf unsere aktiven Bemühungen und unseren stetigen Kampf angewiesen. Allen solchen Modellen liegt zu Recht ein evolutionäres Denken zugrunde, das dann aber durch ein völlig unzulässiges Verständnis von Evolution als etwas Zielgerichtetem kontaminiert und dadurch gleich wieder ruiniert wird. Wenn ich Wilber hier dennoch erwähne, dann nur deshalb, weil er offensichtlich viele der fortschrittlichsten Organisationsdenker beeinflusst hat und weil seine Idee der Stufe «teal» inhaltlich ja eine durchaus begrüßenswerte Option dafür darstellt, wohin sich die Dinge bewegen *könnten*. Nur: Ob sie das tun, ist keineswegs garantiert.

Mit «teal» wird, wie gesagt, eine *holistische* Konzeption von Organisation etikettiert. Sie versteht die Organisation als Teil eines größeren Ganzen. Und sie baut auf der Selbststeuerung

und Verantwortung aller auf. Organisationen konkurrenzieren sich in diesem harmonischen Weltbild nicht (mehr), sie orientieren sich vielmehr an gemeinsamen Werten, am Sinn ihres Tuns und am Beitrag zum Gemeinwohl. Das deckt sich zweifelsohne mit vielem, was in diesem Buch auch vertreten wird. Nur den optimistischen Glaube, dass sich die Dinge dahin bewegen *müssten*, den kann ich leider nicht teilen.

Es könnte ganz gewiss auch anders kommen.

*Yuval Noah Harari beschreibt die Vergöttlichung des Menschen.* «Homo Deus» ist der Titel seines jüngsten Buchs, und er richtet mit der ganz großen Kelle an. Viele seiner historischen Einordnungen werden von Fachleuten scharf kritisiert oder zumindest als grobe Vereinfachung gegeißelt, aber mir gefällt seine jugendliche Frechheit gleichwohl. Er macht keine Prognose, sondern malt lediglich aus, wohin sich die Dinge entwickeln könnten, wenn die technische Entwicklung weiterhin so rasant verläuft (Harari 2017). Wer die Schriften von Ray Kurzweil (zum Beispiel 2013) kennt, wird unweigerlich an die (laut ihm: etwa 2045) bevorstehende so genannte Singularität denken. Das ist der Moment, in dem künstliche Intelligenz die menschliche überflügelt.

In dieser Konzeption gilt der Mensch als ein suboptimaler Algorithmus, der nach Möglichkeit durch bessere Algorithmen zu ersetzen ist. Wir opfern dabei Freiheit, aber wir gewinnen Macht. Denn wir wären – so die Vertreter dieser Konzeption – ja wohl schlecht beraten, Algorithmen nicht zu folgen, die nachweislich bessere Entscheide treffen als wir selbst. Schon heute wird im Management der Glaube «data beats opinion» vertreten. In Hararis Szenario herrscht die neue Weltreligion des *Dataismus*, ergänzt durch einen *Techno-Humanismus*, der den Menschen gentechnisch und mit technisch-biologischen Hybriden immer weiter «optimiert».

In letzter Konsequenz würde das das Ende jeglicher Verantwortung bedeuten.

Auch wenn Harari vieles mit dem ganz dicken Pinsel malt: Die Basis seiner Argumentation ist zu stark, als dass man seine Schlussfolgerungen in Bezug auf ein immerhin mögliches Szenario einfach ignorieren könnte.

Im Grunde – auch wenn er das so nicht ausspricht – wird deutlich, dass Verantwortung an eine Konzeption von *freiem Willen* gebunden ist, wie sie paradoxerweise nur ein Homo sapiens kennt. Oder zu kennen meint. Denn viele Hirnforscher halten diese Vorstellung von freiem Willen bereits heute für eine Chimäre. Jeder *Homo Deus* wäre aber sicherlich darüber hinaus: er würde die Dinge streng datenbasiert errechnen, nicht entscheiden. Verantwortung wäre obsolet.

### *Zurück zur Gegenwart*

Vielleicht ist das oben beschriebene Paradox, das uns *heute* beschäftigt, ja ausgerechnet solch widersprüchlichen, aber nicht undenkbaren *Zukünften* geschuldet. Denn Zukunft hat immer ihre Ankünder und Vordenker, ihre Vorläufer und Wegbereiter in der Gegenwart. Die können nicht unbemerkt bleiben.

Wir empfinden es tatsächlich *gleichzeitig* so, dass wir in Vielem die Verantwortung nicht nur für uns, sondern für unsere Kinder und womöglich die ganze Welt tragen (beispielsweise beim Umweltschutz) *und* dass wir auf immer weniger Dinge einen direkten, selbst zu verantwortenden Einfluss haben (beispielsweise in der beruflichen Arbeit) *und* dass wir nach Feldern suchen, in denen niemand dreinreden kann (selbst das Geschlecht wählen wir ja heutzutage selbst ...).



Man könnte es schon als *das* Symbol unserer Zeit sehen: Jeder von uns hat schon Dutzende von Malen eine ellenlange Liste von Nutzerbestimmungen durchgescrollt und wahrheitswidrig angekreuzt, er habe sie gelesen und sei damit einverstanden. Nicht einmal uns selbst gilt unser Wort etwas. Gelassen schlürfen wir den Kakao, durch den man uns zieht. Klar, das ist eine in aller Regel völlig folgenlose Sache. Es soll auch nur als Symbol verstanden werden für das Paradox, dass man kenntnis- und folgenlos Verantwortung übernehmen kann und gleichzeitig für vieles die Verantwortung weiterreicht (in der Regel nach oben), für das man selbst durchaus die nötigen Kenntnisse hätte und oft auch die Folgen ganz alleine ausbadet.

Die eingangs getroffene alltagspsychologische Schubladisierung in Verantwortungs-Vermeider (VV) und Verantwortungs-Betonen (VB) verweist vielleicht auf die zwei möglichen, individuellen und kontingenten Ausweichstrategien aus diesem Paradox: Entweder ich überlebe besser, wenn ich mich meiner Verantwortung stelle (oder auch manchmal nur einer Illusion davon). Oder ich fahre besser, wenn ich mich vorsorglich jeglicher Verantwortung entziehe (oder mir auch bloß einbilde, das tun zu können. Und beides *unabhängig* davon, ob ich sachlich durchblicke, worum es tatsächlich geht! Es ist ein A-priori-Entscheid: Ohne eine klare andere Evidenz suche ich die Verantwortung bei mir (oder eben anderswo).

Hier zeigt sich der letztlich *arbiträre Charakter von Verantwortung*. Wir *entscheiden uns* dafür, Verantwortung zu übernehmen – oder eben nicht. Und wie schon im ersten Kapitel erwähnt, sind es nur die «prinzipiell unentscheidbaren» Fragen, über die wir entscheiden (Heinz von Foerster). Der Entscheid, etwas zu verantworten, erfolgt nur dann, wenn die Sache auch schief gehen kann. Deshalb würde der vergöttlichte Mensch in Hararis Darstellung eines Techno-Humanismus ja keine eigene Verantwortung mehr tragen: Die Dinge wären beherrscht.

Das macht klar, was Verantwortung wirklich ausmacht: Verantwortung muss man genau dort übernehmen, wo man keine Garantie geben kann. Ich denke, man sollte Verantwortung in die ja nicht besonders kurze Liste von Dingen aufnehmen, die den Homo sapiens zum Homo sapiens machen. Verantwortung ist die empfundene (und vielleicht erklärte) Bereitschaft, die Folgen von etwas zu tragen, ohne diese Folgen völlig «im Griff» haben zu können.

Unter dieser Perspektive sollte unser Urteil über die VV womöglich etwas milder ausfallen als eingangs dieses Kapitels formuliert. Vielleicht sind sie ja bloß realistischer und schlauer als VB. Aber eine Welt mit VB bleibt nichtsdestotrotz attraktiver.

#### *Nachbemerkung: Kein Menschenbild ohne Weltbild*

Das hier vertretene VB-Menschenbild ist nicht bloß Hoffnung oder Blauäugigkeit. Es ist abgeleitet aus dem Weltbild, wie es sich aus dem *Radikalen Konstruktivismus* ergibt. Hinter diesem Namen steht eine Erkenntnistheorie, derzufolge wir die Welt nicht sehen, wie sie ist – sondern sie ist, wie wir sie sehen. Der Plural ist wichtig: Die Konstruktionen unserer Wahrnehmung sind kollektiv entstanden und werden immer wieder sozial ausgehandelt. Es sind nicht beliebige individuelle Sichtweisen. Die Väter dieser Denkschule – Paul Watzlawick, Humberto R. Maturana, Francisco J. Varela, Ernst von Glasersfeld und Heinz von Foerster etwa – mögen mir diese arg vereinfachende Kürzestversion verzeihen, aber hier ist nicht der Ort für eine genauere Darstellung; ich verweise stellvertretend auf Glasersfeld (1996) und von Foerster (2006).

Nur *eine* zentrale Ableitung aus dem Radikalen Konstruktivismus will ich hier hervorheben: Wenn unsere Wahrnehmungen Konstruktionen sind, dann sind wir ihre Konstrukteure – und wer würde die Verantwortung für eine Konstruktion tragen, wenn nicht der Konstrukteur?

Das Radikale daran ist, dass wir also nicht nur für unser Tun und Lassen *verantwortlich* sind – wie es der VB-Sicht entspricht –, sondern sogar für unser Denken und Fühlen. Und das, obwohl uns die Hirnforschung gezeigt hat, dass man eigentlich immer «es denkt oder fühlt» sagen müsste. Statt «ich denke oder fühle». Denn wenn wir «ich» sagen, beziehen wir uns auf das Bewusstsein, und dem ist nun mal nur ein kleiner Teil unseres Denkens und Fühlens zugänglich. David Foster Wallace, der amerikanische Schriftsteller, hat in einer berühmt gewordenen, sehr eindrücklichen Rede vor College-Absolventen verdeutlicht, was es heißt, für seine Gefühle verantwortlich zu sein (Wallace 2012).

Und hier schließt sich unser Kreis: *Verantwortungs-Beton* übernehmen Verantwortung und fordern das Gleiche von anderen, sie fragen nach ihrer Verantwortung (und der von anderen). Sie gestehen sich selbst (wie auch anderen) *immer* einen eigenen Anteil an Verantwortung zu – und sei es nur die, wie sie über etwas denken oder es empfinden.

Mit keinem Wort ist in dieser definitorischen Annäherung an VB gesagt, wer an irgendeiner Sache «schuld» oder «Verursacher» ist. Und *dieser* Verzicht ist es, was Verantwortung ausmacht.

Denn wenn es beim Menschen überhaupt einen *freien Willen* gibt – was manche Hirnforscher ja entschieden in Abrede stellen –, dann liegt er hierin begründet: Im *A-priori-Entscheid pro VB* – wonach ich stets auf *meinen* Anteil an Verantwortung fokussiere, egal wer welchen anderen Anteil daran hat.

Verantwortung ist also ein Teil der *condition humaine*. – Auch VV können sich dem nicht wirklich entziehen. Ihre Vermeidungsversuche bleiben Ausblendungen. Aber da sie sich selbst so verhalten, als trügen sie tatsächlich keine Verantwortung, bleiben sie natürlich ein Ärgernis. Zumindest für VB.

Es gibt keinen optimistischen Grund zu meinen, das Problem würde sich von selbst erledigen. Jedenfalls dann nicht, wenn Albert Einstein recht behält mit seiner Feststellung: «Zwei Dinge sind unendlich: Das Universum und die menschliche Dummheit. Beim Universum ist man sich aber noch nicht ganz sicher.»