

# Kapitel 11.

## 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.

Mit diesem 11. Kapitel ist das Buch abgeschlossen.

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



*Im Folgenden das Kapitel.*

# Verantwortung: Eine Entscheidungsfrage.

Gespräche über das Thema «Verantwortung» führen mitunter an den Punkt, wo jemand bezweifelt, dass man Verantwortung überhaupt isoliert betrachten kann. Kommt es denn nicht auch auf die *Motivation* an? Ist jemand beispielsweise bereit, Verantwortung für eine Aufgabe zu übernehmen, wenn er für diese gar nicht motiviert ist? Oder: Als Vorgesetzter kann man seinen Leuten doch nur dann konsequent Verantwortung zugestehen, wenn man hinreichend *Vertrauen* zu ihnen hat. Motivation und Vertrauen sind nur zwei Beispiele für in der Nähe liegende Themen, sobald man über Verantwortung nachdenkt. Man könnte andere anfügen.

Sicherlich sind derartige Überlegungen zur Ausweitung des Themas nicht von der Hand zu weisen. In dem fiktiven Manifest einer fiktiven Geschäftsleitung im vorangegangenen Kapitel habe ich deshalb auch einige wenige Anmerkungen zu solchen Umfeld-Themen gemacht. Aber bei der begrifflich-konzeptionellen Annäherung an das, was Verantwortung ist oder sein kann, scheint mir die Isolierung des Themas zielführender.

Der Grund dafür liegt nicht nur in der drohenden Überfrachtung der Analyse (und Überforderung des Autors), sondern ebenso in der Überlegung, dass thematische Ausweitungen dazu verleiten können, dem Kern des Themas auszuweichen. Das meine ich in einem doppelten Sinn. Zum ersten bezogen auf die theoretischen Reflexionen in diesem Buch, zum zweiten aber bezogen auf die pragmatischen Reflexionen, die eine Leserin, ein Leser des Buchs mit Bezug auf die eigene Verantwortung anstellt. Auch ihnen (Ihnen!) soll das Ringen mit der Verantwortung nicht durch Ausweichmöglichkeiten erleichtert oder gar erspart werden.

Erschwert wird dieses Ringen dadurch, dass sich Verantwortung nicht sauber definieren lässt.

## *Definitionsprobleme*

Schon verschiedentlich sind wir in diesem Buch über die terminologische Unschärfe des Begriffs «Verantwortung» gestolpert. Nicht immer lässt sich Verantwortung klar abgrenzen von beispielsweise Zuständigkeit, Rechenschaftspflicht, Haftung, Entscheidungskompetenz und wohl noch zahlreichen anderen Begriffen. Gewiss bilden auch die Verwendungen in den vorgangenen Kapiteln eher ein *fuzzy set* als eine klare Entität. Soll man darüber klagen? Kann man dies mit einer präzisen Definition verhindern?

Zwei Mal nein. Es macht, so bin ich überzeugt, die Kraft des Begriffs «Verantwortung» aus, dass er sich mit manch anderen überschneidet. Definitiv lässt sich kaum etwas gewinnen.

Jede hier denkbare Definition hätte nicht die Vorteile, die die Physiker haben, wenn sie einen Meter als die Länge der Strecke, die das Licht im Vakuum während der Dauer von  $1/299\,792\,458$  Sekunde zurücklegt, definieren. Gemeinsam wäre einer exakten Definition von Verantwortung und jener eines Meters höchstens, dass sie zwar irgendwo aufgeschrieben und für Wissenschaftler wichtig wäre, im Alltag aber von absolut niemandem gebraucht würde. Oder rennen Sie dem Licht nach, wenn Sie Länge und Breite Ihrer Küche ausmessen wollen?

### *Definitionen sind nicht immer die Lösung*

Begriffe wie Verantwortung lassen sich höchstens in ihren vielfältigen Verwendungen ausleuchten. Nicht selten sind dabei auch historische Veränderungen in der Verwendung aufschlussreich. Aber kaum je dürfte das Resultat dieser Klärungen eine befriedigende Definition sein. Es ist ja interessant zu sehen, dass nicht einmal «Definition» eindeutig und abschließend definiert ist. Wer Wörter durch Wörter definiert, multipliziert unter Umständen nur den Definitionsbedarf. Entsprechend hat ja Hans Jonas in seinem Klassiker, *Das Prinzip Verantwortung*, Verantwortung (vor allem im Hinblick auf die modernen Großtechnologien) eher gefordert, als dass er sie definiert hätte (Jonas 2003; vgl. auch Mieg 1994).

Manchmal dürfte es weiser sein, sich an den verstorbenen amerikanischen Bundesrichter Potter Stewart zu halten. Als der Richter am Obersten Gerichtshof der USA 1964 in einem einschlägigen Prozess gefragt wurde, wie er denn «Pornografie» definiere, antwortete er: «Wenn ich sie sehe, erkenne ich sie.»

Man kann Begriffe nicht von ihrer Verwendung trennen. Und diese nicht vom Verwender. Wenn ich von einem anderen sage, der trage für dies oder jenes die Verantwortung, so denke ich dabei vielleicht an seine Pflicht oder an seine Haftung oder an seine Zuständigkeit oder an seine Schuld, wenn er Fehler macht. Wenn ich von mir sage, ich trüge für etwas Bestimmtes die Verantwortung, so kann das zwar eine ähnliche Vielfalt aufweisen, aber es kommt in jedem Fall auch noch ein *Empfinden* dazu. Es macht geradezu das Wesen von Verantwortung, dass es sich aus unterschiedlichen Perspektiven unterschiedlich ausnimmt.

Wenn ich bei Rot über die Straße laufe und angefahren werde, dann bin ich dafür verantwortlich und an meinem Unglück schuld. Wenn ich bei Grün über die Straße laufe und angefahren werde, dann bin ich rechtlich nicht schuld, aber ich mache mich vielleicht dennoch selbst verantwortlich, weil ich beispielsweise meine EarPods trug und das (widerrechtlich) herannahende Auto deswegen nicht hörte. Oder auch nur deswegen, weil ich blind auf das Grünlicht vertraut habe, ohne nach links und rechts zu schauen.

Wir haben in diesem Buch schon so viele erdachte oder konkrete Beispiele diskutiert, dass es hinreichend klar sein sollte, dass sich Verantwortung konzeptionell nur umkreisen, aber nicht definitorisch fangen lässt. Und dieses Unschärfe ist immer auch das Prekäre an der Verantwortung. Prekär meint hier: ich kann mich fast immer herausreden, wenn ich die *Empfindung* von Verantwortung *nicht* habe. Vor dem Richter und dem Urteil meiner Mitmenschen oder der Öffentlichkeit bewahrt mich das vielleicht nicht. Aber in meinem Selbstbild kann ich meine Verantwortung vielleicht ganz erfolgreich ausblenden. Dazu passt, dass, je weniger Verantwortung lebt, desto schneller auf Verantwortliche verwiesen wird: auf Politiker, Sicherheitskräfte, Manager oder die Gesellschaft. Unbeachtet bleibt dabei, dass, wer mit dem Zeigefinger auf andere weist, drei Finger auf sich selbst richtet ...

Gleichzeitig nehmen die begrifflichen Unschärfen aber auch Einfluss auf meine Empfindung von Verantwortung. Wenn ich beispielsweise weiß, dass mir rechtlich Haftung für etwas droht, oder wenn man mich für etwas für zuständig erklärt hat oder wenn mir eine bestimmte

Entscheidungskompetenz zugestanden wurde, dann fließt das alles ein in mein Empfinden meiner Verantwortung. Den begrifflich-theoretischen Unschärfen und Überlappungen dürfte psychisch Analoges entsprechen: Auch in unserem Kopf ist nicht in jedem Fall klar, wofür genau und bis wohin wir uns tatsächlich verantwortlich fühlen. Und unsere diesbezügliche Wahrnehmung wird sehr oft auch nicht stabil sein, sondern sich im Laufe der Ereignisse verändern.

Die Definitionsunklarheiten um den Verantwortungsbegriff sind also kein Grund zur Klage, sondern ein *Schlüssel*, mit dem wir klarer begreifen können, worauf es bei der Verantwortung ankommt: Auf ist die persönliche *Empfindung*. Wenn ich diese Empfindung einfach «habe» – mich also verantwortlich *fühle*, dann besteht ja eine faire Chance, dass ich zumindest versuche, mich auch verantwortungsvoll zu verhalten. Wir könnten also sagen: Sobald diese Empfindung gegeben ist, sind wir fündig geworden beim Gegenstand dieses Buchs. Denn das ist es ja, was wir suchen, dass nämlich Menschen sich ihrer Verantwortung nicht entziehen, sondern diese übernehmen.

Bloß: Woher kommt diese Empfindung? Was, wenn ich sie partout nicht habe? Was, wenn ich mich also ganz und gar nicht verantwortlich fühle, sondern meinen Chef in der Verantwortung sehe oder dessen Chef, meine Kollegen, den Staat, die Umstände – wer sich halt gerade anbietet?

### *Eine Entscheidungsfrage*

Wir haben schon davon gesprochen, dass der Mensch vieles wollen kann, aber er kann nicht *wollen* wollen. Daraus lässt sich nun aber keineswegs ableiten, dass keine Verantwortung *hat*, wer keine Verantwortung *will*. Denn es ist ja nicht nur unser Wille, der uns steuert. Wir sind fähig zur Reflexion und zur Einsicht. Im Laufe unserer Ich-Entwicklung können wir zu der generalisierten Erkenntnis gelangen, dass wir bei allem, was wir tun oder lassen, einen eigenen Anteil haben – und dass wir dafür Verantwortung tragen.

Es ist nicht immer leicht zu erkennen, was der eigene Anteil ist. Doch es gibt immer einen. Nur wer sich darüber klar ist und ganz bewusst danach sucht, worin der eigene Anteil besteht, dem wird es gelingen, die eigene Verantwortung zu stärken. Und er muss willens sein, dann auch verantwortlich zu handeln. Verantwortung gibt es nur ohne Wenn und Aber.

Nun können Sie gewiss einwenden, dass man so viel Reflexion überhaupt auch *wollen* muss. *Touché!*, könnte ich da nur sagen und leicht defensiv hinzufügen, dass man aber viele, viele Gelegenheiten hat, an denen sich die genannte Einsicht entzünden und irgend einmal auch generalisieren kann. Doch es bleibt dabei, dass man sich immer wieder neu – letztlich aber ein für alle Mal – dafür entscheiden muss, seine Verantwortung sehen zu wollen. Diesen Entscheid kann einem niemand abnehmen, und er ist die Hürde, die manch einer eben nicht überwindet.

Damit gelangen wir an einen heiklen Punkt unserer Argumentation. Denn nun könnte jemand sagen: Okay, ich habe mich dafür entschieden, meine Verantwortung zu sehen. Ich kann jedoch nur etwas verantworten, das ich auch in freiem Willen gewollt – und deshalb getan – habe und von dem ich die Folgen hinreichend genau abschätzen konnte.

Und auch da würde ich zwei Mal nein sagen.

### *Die Sache mit dem freien Willen*

Seit vielen Jahren streiten sich nun die Gelehrten darüber, ob der Mensch überhaupt einen freien Willen hat. Viel Scharfsinniges ist dazu erdacht und viel Blödsinniges verzapft worden (vgl.

beispielsweise Roth & Ryba, 2016). Auch wenn hier nicht der Platz ist, den Streit adäquat zu würdigen, sollen doch ein paar Aspekte beleuchtet werden.

Wenn freier Wille bedeutet, das, was jemand tut, als voraussetzungslos zu verstehen, dann verwechselt man den menschlichen Willen mit einem Zufallsgenerator. Freier Wille kann nicht unabhängig von Bedürfnissen, Gründen, Bedingungen, Argumenten, Abwägungen, Einschätzungen und so weiter existieren. Freier Wille kann nur heißen, dass man bei gegebenen Bedürfnissen, Gründen, Bedingungen, Argumenten, Abwägungen, Einschätzungen und so weiter auch zu mehr als *einem* möglichen Entscheid kommen kann.

Die berühmten Experimente von Benjamin Libet in den Achtzigerjahren haben viel Brennholz geliefert, mit dem der freie Wille schon mehrfach verbrannt wurde. Noch bevor ich weiß, dass ich etwas tun werde, hat das mein Gehirn nämlich schon beschlossen. In den besagten Experimenten ließ sich an Gehirnaktivitäten ein Entschluss rund dreihundert Millisekunden, *bevor* die Versuchspersonen für sich «ich will» sagten, festmachen. Ein harter Schlag für all die Neoliberalen, die den Gesang von «Eigenverantwortung», wie er hier im ersten Kapitel gegeißelt wurde, vollständig auf dem freien Willen aufbauen. Jeder kann, wenn er nur will, lautet ihr Mantra. Also ist auch jeder dafür verantwortlich, wenn er nichts aus seiner Freiheit gemacht hat (Yuval Noah Harari hat das ausführlich nachgezeichnet; 2017, S. 410 ff.).

Diese neoliberale Haltung teile ich keineswegs, aber ich teile auch die aus Libets Experimenten abgeleiteten Gegenargumente nicht. Denn die Argumentation, nicht «ich» hätte etwas gewollt, sondern mein Gehirn, konstruiert einen völlig unhaltbaren Gegensatz. Denn «ich» bin ja nicht nur mein Bewusstsein, sondern mein ganzes Gehirn (respektive mein ganzer Körper) mit all seinen auch nicht bewussten Teilen. Ein «ich will» bedeutet, dass dieses Ganze etwas will. Nicht dass der bewusste Teil davon etwas will. Dummerweise ist es aber nur dieser bewusste Teil, der die oben angesprochene Reflexion und Einsicht leisten kann.

Daraus folgt: *Verantwortung für sich zu übernehmen, bedeutet potenziell, Verantwortung für etwas zu übernehmen, das man (bewusst) nicht hinreichend durchschaut und versteht.*

Es ist beim ganz normalen täglichen Tun und Lassen nämlich nicht anders als in dem Fall, wo ich mehr getrunken habe, als mir gut tut, und mich dann doch noch ins Auto setze und prompt einen Unfall baue. Wieder ausgenüchert werde ich dafür die Verantwortung übernehmen (wenn ich mich gemäß obiger Argumentation grundsätzlich für diese Betrachtungsweise entschieden habe), wiewohl ich den Unfall außerhalb jeglicher Zurechnungsfähigkeit gebaut hatte. Ich weiß ja, dass «ich» es war, der zu viel getrunken hatte und dennoch Auto gefahren ist.

Verantwortung für mein Tun und Lassen übernehme ich, *obwohl* ich längst nicht jederzeit weiß, was ich warum und wozu getan habe.

Anders wäre es ja auch gar nicht möglich, verantwortungsvoll Kinder in die Welt zu setzen. Was Platon freilich nicht bedacht hat, als er dies an die bemerkenswerte Forderung knüpfte, «... die Fortpflanzung möge ein *tokos en kalo* sein, ein Zeugen im Schönen» (Sloterdijk 2017, S. 226). Wer weiß in diesem Moment schon, wie viel Schönheit er in die Welt setzt?

Niemand sagt, der trage die Verantwortung für die Aussage, zwei plus zwei sei vier. Denn dies ist eine bekannte Tatsache und hat nichts mit Verantwortung zu tun. Verantwortung kommt ausgerechnet da zum Zug, wo *Ungewissheit* besteht. Wenn ein Arzt wüsste, dass seine Operation zu hundert Prozent gelingt, wäre Verantwortung kein Thema. Er trägt die Verantwortung, obwohl und weil er sich niemals zu hundert Prozent sicher sein kann. Aber er tut das, was er tut, nach bestem Wissen und Gewissen und ist daher bereit, es auch zu verantworten. Das reicht nach meinem Dafürhalten für ein platonisches *tokos en kalo* ...

Verantwortung ist grundsätzlich «Verantwortung, obwohl ...». *Obwohl* ich mir über die Folgen meines Tuns nicht zu hundert Prozent sicher sein kann. *Obwohl* mir längst nicht alle meine Motive bewusst sind. *Obwohl* ich nicht abschließend wissen kann, welche Alternativen mir warum gar nicht erst in den Sinn gekommen sind.

Gerade der letztlich *arbiträre Charakter von Verantwortung* ist das entscheidend Menschliche. Wir sollten (egal, ob wir es glauben oder nicht) ganz bewusst von der Hypothese ausgehen, dass es *keinen* freien Willen gibt – und *dennoch* oder gerade deshalb bereit sein, die Verantwortung für unser Tun und Lassen zu übernehmen.

Wir können unser Handeln nämlich beobachten und sagen: Das war *ich*, der so gehandelt hat. Warum und wieso auch immer. Also muss auch *ich* es sein, der das verantwortet.

Hier gilt es, an die (nie gehaltene) «Rede über die Würde des Menschen» von Giovanni Pico della Mirandola aus dem 15. Jahrhundert zu erinnern. Gott hatte die Welt «... nach den Gesetzen geheimer Weisheit kunstvoll errichtet. Die Gegend oberhalb des Himmels hatte er mit Geistern ausgestattet, des Himmels Sphären mit unsterblichen Seelen belebt und die schmutzigen und unreinen Bereiche der unteren Welt mit einer Schar von Lebewesen aller Art gefüllt. Doch als das Werk vollendet war, da wünschte sein Erbauer, es sollte jemanden geben, der imstande wäre, die Einrichtung des großen Werkes zu beurteilen, seine Schönheit zu lieben, seine Größe zu bewundern.» (Pico della Mirandola, 2009, S. 7). Also schuf Gott zuallerletzt den Menschen, hatte aber keinerlei Eigenarten mehr übrig, mit denen er ihn hätte ausstatten können. Also gab er ihm stattdessen einen eigenen Willen, und er sagte zu ihm: «Du kannst nach unten hin ins Tierische entarten, du kannst aus eigenem Willen wiedergeboren werden nach oben in das Göttliche.» (Pico della Mirandola, 2009, S. 9).

Aus diesem Potenzial resultiert jene Pflicht, die Peter Sloterdijk eine *Vertikalspannung* nennt. Die Obligation, sich weiter zu entwickeln. Wir Menschen seien «... Geschöpfe also, die von dem Stress des Mehr-oder-Weniger-aus-sich-machen-Könnens nicht entlastbar sind» (Sloterdijk 2017, S. 211).

Dieser Stress ist nach oben offen. Es gibt keinen Zustand des Voll-entwickelt-Seins. Also darf man auch nicht unterstellen, wir würden unablässig in voller Kompetenz handeln. Wir wüssten also jederzeit ganz genau, was wir tun und wieso. Das leider ist genau nicht der Fall. Voll kompetent zu handeln ist – von Trivialem abgesehen – eher der Ausnahmefall als die Regel. Daher ist die Verantwortung für unser Tun, wie gesagt, immer eine «Verantwortung, obwohl ...». Verantwortung ist im Grunde das, was Odo Marquard Inkompetenzkompensationskompetenz genannt hat.

### *Inkompetenzkompensationskompetenz*

In einem berühmten Vortrag hat der Philosoph Udo Marquand 1973 die Erfolge der Philosophie über die Jahrhunderte nachgezeichnet. Er stellte fest, dass die Philosophie eine Kompetenz nach der anderen an Berufenere hatte abgeben müssen. Das Christentum hätte den Weg zum richtigen Leben besser zeichnen können. Die Naturwissenschaften konnten die Welt besser erklären. Die Politik konnte sie erfolgreicher gestalten. Der Philosophie bleibe nur noch *eine* Kompetenz, und die höre auf den schönen Namen Inkompetenzkompensationskompetenz.

In diesem Sinne ist Philosophie, wenn man trotzdem denkt. Und auf unseren Kontext übertragen: *Verantwortung ist, wenn man trotzdem handelt – und dazu steht*, auch wenn einem selbst niemals wirklich klar sein kann, ob einen tatsächlich (nur) die Gründe geleitet haben, die man sich und anderen gegenüber geltend macht. Und ob man tatsächlich das gemacht hat, was man

so schön «nach bestem Wissen und Gewissen» nennt. Wer Verantwortung übernimmt, ist bereit, seine *Wirkung* zu verantworten – nicht nur seine Absicht.

Damit klärt sich nun etwas, das in den bisherigen Überlegungen nie explizit gesagt wurde: Verantwortung ist etwas, das man nur *übernehmen* kann. Nicht übergeben. Verantwortung zu übergeben bedeutet lediglich der Wunsch oder die Hoffnung oder die Aufforderung, ein anderer möge sie übernehmen. Ob er das tut, bleibt dahingestellt – denn ohne seinen Grundsatzentscheid *pro Verantwortung* und ohne sein subjektive *Empfinden* von Verantwortung findet es nicht statt.

Die potenzielle Fähigkeit zu diesem Grundsatzentscheid und zu diesem Empfinden haben nur wir Menschen. Kein einziges Tier hat sie. Da hatte Pico della Mirandola völlig recht. Unser Verhalten an sich ist ja keineswegs in jedem Fall etwas gänzlich anderes als tierisches Verhalten. Das soll keine Beleidigung für die Tiere sein. Doch außer Beispielen von der Art Nur-wir-Menschen-erfinden-die-Relativitätstheorie oder Nur-wir-Menschen-komponieren-die-h-Moll-Messe gibt es nicht so viele Verhaltensweisen, die uns als *völlig* verschieden von Tieren dastehen ließen. Und der Fairness halber müsste man noch hinzufügen, dass ziemlich viele Menschen weder die Relativitätstheorie erfinden noch die h-Moll-Messe komponieren ... Aber die zumindest potenzielle Fähigkeit, unser Tun und Lassen zu verantworten – die haben nur wir Menschen. Zumindest wenn wir diese Fähigkeit als eine über unser ganzes Leben generalisierte Inkompetenzkompensationskompetenz sehen.

Das allein ist doch schon ein guter Grund, sich für Verantwortung zu entscheiden.

Mit dem neoliberalen Konzept von Verantwortung hat das nicht viel zu tun. Denn das meint ja immer bloß «Nur du allein bist deines Glückes Schmied» und fügt unausgesprochen hinzu: «Also beklag dich nicht!». Der hier vertretene, als Inkompetenzkompensationskompetenz verstandene Begriff von Verantwortung hingegen beschränkt sich nicht auf das handelnde Individuum. Denn dieses ist ja nie ganz allein, sondern stets in soziale Zusammenhänge eingebunden. Und in Bezug auf diese sozialen Zusammenhänge ist unsere *genuine Inkompetenz* ganz besonders augenfällig. Wie gut können wir denn schon einschätzen, was wir mit unserem Tun und Lassen bei *anderen* bewirken? Wer sind sie überhaupt, diese anderen? Wird unsere Verantwortung kleiner aufgrund der Tatsache, dass andere auch eine Verantwortung haben? Die Kompetenz, diese *genuine soziale Inkompetenz* zu kompensieren – das ist die Aufgabe von Verantwortung. Hinter dieser Kompetenz steht der Grundsatzentscheid *pro Verantwortung*, und das subjektive Empfinden von Verantwortung spiegelt diese Kompetenz wider.

(Selbstredend wäre dies der angemessene Platz, um die philosophisch eminente Frage zu vertiefen, *wo* man die Verantwortung suchen soll: Beim Hund oder beim Hundebesitzer oder doch bei der allzu anziehend dargebotenen Wade des Joggers, in die der herzallerliebste Köter einfach beißen *muss*? Die nachweislich auflagensenkende Wirkung der einschlägigen Argumente lässt mich von einer diesbezüglichen Reflexion hier freilich Abstand nehmen.)

Nahe beim liberalen Denken ist dieser Verantwortungsbegriff aber in Bezug auf die Freiheit. Denn es stimmt, wenn man postuliert «Keine Freiheit ohne Verantwortung». Doch geht es dabei eben darum, nicht bloß an Freiheit *von* (Regulierungen, Einschränkungen und so weiter) denken, sondern vielmehr an Freiheit *zu* (einer Gestaltung von Zukunft, insbesondere).

### *Verantwortung und Freiheit*

Wir leben in einer merkwürdig widersprüchlichen Zeit. Der Zeitgeist schwappt in wilden Ausschlägen hin und her zwischen totaler Autonomie und totaler Konsumhaltung. Unter *Autonomie* versteht er die eben als einseitig kritisierte neoliberale Freiheit, seines eigenen Glückes

Schmied ganz allein zu sein. Eine totale *Konsumhaltung* auf der anderen Seite erwartet, alles frei Haus geliefert zu bekommen: Job, Sicherheit, Gesundheit, Schönheit, Glück und die ewige Liebe. Denn schließlich habe ich doch einen Anspruch darauf!

Beide Extreme sind sicher Überspitzungen. Aber die Spannung dazwischen existiert und kennzeichnet durchaus den Zeitgeist.

Freiheit ist aber – wie übrigens Glück auch – kein Geburtsrecht, sondern eine Errungenschaft, die nur durch harte Arbeit erworben werden kann, argumentiert Carlos Strenger in *Abenteuer Freiheit* (Strenger 2017, S. 9). Und er fügt hinzu: «Wir sind dazu verdammt, die existentielle Verantwortung für unser Dasein selbst zu übernehmen.» (Strenger 2017, S. 23).

Man kann sagen: Freiheit ist der Lohn, Verantwortung ist der Preis. Wenn wir nun aber feststellen, dass dieser Preis immer öfter gar nicht bezahlt wird, so kommen wir nicht umhin, eine direkte Unheilslinie zu ziehen von den finanzwirtschaftlichen Exzessen des Neoliberalismus, der nur gerade die Freiheit will, aber den Preis der Verantwortung niemals zahlt, bis hin zu einer unablässig weiter wuchernden Verwallstretisierung und Entsolidarisierung des gesamten wirtschaftlichen und politischen Denkens. Auf diesem Hintergrund, der sich ja nicht etwa schamhaft als Verwilderung der Sitten, sondern selbstbewusst als angeblich alternativlos präsentiert, muss man sich nicht wundern, wenn viele «einfache» Menschen denken, sie wären ja schön dumm, Verantwortung zu übernehmen, wo das andere doch ganz unverhohlen nicht tun und saftig davon profitieren (vgl. hierzu die schonungslose Analyse von Michael Hudson, 2016).

Unerträglich wird die Sache dann, wenn der systematische Missbrauch der Freiheit ausgerechnet unter das Label der Verantwortung gestellt wird – die genau eben *nicht* wahrgenommen, jedoch lautstark proklamiert wird.

Es ist ein gesellschaftliches Glück, dass sich viele Menschen davon aber nicht davon abbringen lassen, den *Grundsatzentscheid pro Verantwortung* für sich selbst zu treffen und auf ihr Leben zu generalisieren – ungeachtet all der schlechten Vorbilder, von denen sie täglich lesen. Nicht selten sind es sogar recht klar identifizierbare Momente, die einen entsprechenden Entscheid auslösen.

### «Gamechanger»-Momente

Wer die Verantwortungsbrille einmal verstanden hat, wird sie auch aufsetzen. Das heißt natürlich nicht, dass so jemand stets für alles die Verantwortung übernimmt. Er stellt sich nur konsequent die Frage, was der eigene Anteil ist und ob daraus Verantwortung resultiert. Auch wenn sich das bei jedem Menschen unterschiedlich entwickeln mag – es gibt mitunter auslösende Ereignisse oder Erlebnisse oder Beispiele anderer, die zum auslösenden Moment dafür werden können, die Welt fortan verantwortungs-bewusst zu sehen.

Nehmen wir den frischgebackenen Vater, der in Gedanken versunken an der Wiege seines Kindes steht und plötzlich begreift, dass er all sein weiteres Tun und Lassen im Leben auf dieses kleine Wesen ausrichten muss, weil er – zumindest noch recht lange – die Verantwortung für dessen Wohlergehen trägt. Worauf er sein Motorrad verkauft und ...

Nehmen wir das bereits erwähnte vierjährige Mädchen, das von seinen erwerbstätigen Eltern die Verantwortung für sein neugeborenes Brüderchen übertragen bekommt und fortan alles in seinem Leben (auch) durch die Verantwortungsbrille betrachtet. Auch als erwachsene Frau wird sie dies konsequent tun, was gleichzeitig ihre Laufbahn fördert und ihr Leben in mancher Hinsicht nicht unbedingt leichter macht.



Nehmen wir den Autoliebhaber, der zu schnell fährt, einen beinahe tödlichen Unfall baut und in der Rekonvaleszenz zu verstehen beginnt, was es heißt, ohne Betrachtung und Beachtung der eigenen Verantwortung zu handeln.

Natürlich kann man von keinem Ereignis sagen, es werde garantiert diese «Gamechanger»-Kraft haben. Dies lässt sich leicht an einem völlig überzogenen und natürlich fiktiven Beispiel illustrieren: Wir könnten nicht einmal prognostizieren, ob das ganz gewiss einschneidende Erlebnis der Einsitznahme auf dem Schreibtischstuhl im *Oval Office* geeignet ist, einem nicht mehr ganz jungen Mann vielleicht erstmals in seinem Leben eine Idee davon ins Gehirn zu pflanzen, was es heißen könnte, Verantwortung zu tragen. *So sad ...*

Verantwortung *kann* eine Last sein. Das gilt für den Einzelfall. Übers Ganze gesehen ist es jedoch ein unglaublich erfüllendes Gefühl, die Verantwortungsbrille für sich entdeckt zu haben und sie auch konsequent aufzusetzen.

### *Die Lust an der Verantwortung*

Verantwortung ist ein Subskriptionsgeschäft. Man zahlt zuerst und kriegt den Wein später. Man zahlt *zuerst* den Preis, Verantwortung zu übernehmen. Und man gewinnt *dann* Freiheit.

Dafür ist es erforderlich zu lernen, sich selbst zu übersehen und zu vergessen. Viktor E. Frankl hat diese Selbst-Transzendenz durch die Hingabe an eine Sache oder eine Person zur Voraussetzung dafür gemacht, in seinem Leben Sinn zu finden. Auch Verantwortung braucht diese Selbst-Transzendenz, weil das Fixiert-Bleiben auf die eigene Person fast alle im vierten Kapitel aufgezählten «sieben Todsünden» – die verführerischen Gründe, Verantwortung *nicht* zu übernehmen – begünstigt.

Vielleicht erwächst die wahre Lust auf Verantwortung letztlich aus dem Geist des Prometheus: Nach der griechischen Sage hatte Prometheus den Göttern das Feuer gestohlen und es den Menschen gebracht. Die Götter fanden das nicht so toll und ketteten Prometheus zur Strafe an einen Felsen im Kaukasus. Jeden Tag schickte Zeus, der Göttervater, einen Adler vorbei, der Prometheus die Leber aus dem Leib riss, die ihm nachts wieder nachwuchs.

Lust auf Verantwortung wäre demnach: *Im Wissen darum, dass man das Feuer nie ganz beherrschen kann, trotzdem damit umzugehen und seine Kraft zu nutzen.* Zu wissen, dass Verantwortung die kompetente Haltung ist, mit der man seine Inkompetenz in Vielem – sprich: das genuine Nicht-den-Erfolg-garantieren-Können – kompensiert. Wer Verantwortung in sein Leben lässt, wird damit eine Flamme entzünden und am Brennen halten. Er vermag sich und anderen damit Energie zu geben, kann Dinge schaffen und Verhältnisse verändern. Er schafft es, sich und andere Menschen zu mehr und Neuem zu befähigen, Erfolge zu erringen und Niederlagen zu überwinden. Er kann weiterkommen und sich an den Grenzen der Wirklichkeit reiben. Und er wird sich dennoch immer wieder an der Unbegrenztheit der Möglichkeit begeistern.

Kurzum: Lust auf Verantwortung ist letztlich die Lust, das Feuer (fast) zu beherrschen – und es erst noch den Göttern geklaut zu haben.