

Verantwortung



VERPFLICHTUNG

AUFGEBEN

SCHÄMEN

RECHTFERTIGEN

BESCHULDIGEN

LEUGNEN

THE RESPONSIBILITY PROCESS®

Vorwort zur zweiten Auflage der deutschen Ausgabe

Wir haben Christopher Avery und *The Responsibility Process*™ im Oktober 2016 auf dem Global Scrum Gathering der Scrum Alliance in München kennengelernt und waren begeistert. Das Modell ist schnell nachzuvollziehen, und wir hatten sofort den Eindruck, dass viel für uns drinsteckt. Unsere damalige Kollegin Sandra Sieroux hatte auch schon davon gehört, sodass wir direkt eine weitere Gesprächspartnerin zum Austausch hatten. Das amerikanische Original dieses Buches haben wir verschlungen und es hat uns an unterschiedlichen Stellen mit unserem bisherigen Umgang mit Verantwortung konfrontiert. Geblieben bzw. noch verstärkt hat sich unsere Absicht, möglichst viel aus dem mentalen Zustand VERANTWORTUNG heraus handeln zu wollen.

Wir haben die in diesem Buch vorgestellten Konzepte (und noch weitere) im Rahmen von *Responsibility Mastery*™ (damals noch *The Leadership Gift*™), einem Online-Coaching-Programm mit Christopher Avery, vertieft und schnell den Wunsch verspürt, für die noch intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema unsere Muttersprache zu benutzen und dabei die Begrifflichkeiten rund um den Responsibility Process zu prägen. So ist 2018 die erste Auflage dieses Buches entstanden.

Als sich nun die Möglichkeit einer zweiten Auflage der deutschen Ausgabe ergab, wollten wir diese gern für eine sprachliche Überarbeitung nutzen. Denn in den letzten sechs Jahren ist uns dieses Material noch weiter ans Herz gewachsen. Wir sind immer noch Mitglieder in Christopher's Programm, haben uns inzwischen beide vom *Responsibility Practitioner* über den *Responsibility Coach* zum *Responsibility Mentor* fortgebildet und haben das Thema Selbstführung zu unserem beruflichen Mittelpunkt gemacht. Das bedeutet, wir haben den Responsibility Process in den letzten Jahren mehrere Hundert Male

erklärt und zusätzlich in unserem bisher fünfzehn Mal durchgeführten *Intensivkurs Responsibility* vertiefend vermittelt. Auf diese Weise haben wir heute ein noch tieferes Verständnis für das, was Christopher in seinem Buch weitergeben wollte und wie es in der Vermittlung auf Deutsch funktioniert und ankommt.

Die signifikantesten Änderungen gegenüber der ersten Auflage dieser deutschen Ausgabe:

- Wir haben »Verantwortung übernehmen« größtenteils ersetzt durch »in die Verantwortung gehen«, weil der Begriff Verantwortung in »Hier muss endlich mal jemand Verantwortung übernehmen!« in den meisten Kontexten näher am mentalen Zustand VERPFLICHTUNG sowie an der Klärung von Verantwortlichkeiten liegt als am mentalen Zustand VERANTWORTUNG. Hier wollten wir eine weniger gebräuchliche Begrifflichkeit verwenden, um verständlicher zu machen, was mit *Responsibility* in *The Responsibility Process*TM gemeint ist.
- In der ersten Auflage des Buches haben wir »Responsibility Practice« meistens mit »Verantwortung üben« übersetzt. Das Verb »üben« trifft es aber aus heutiger Sicht nicht ganz. Natürlich ist Übung unerlässlich, wenn ich Fähigkeiten aktivieren und neu einsetzen möchte. Doch in diesem Kontext steckt dahinter vor allem eine dauerhafte Anwendung und das Entwickeln und Verankern einer lebenslangen Verantwortungsroutine, und genauso haben wir es nun auch genannt.

Ansonsten haben wir uns an vielen Stellen für gefälligere und treffendere Übersetzungen entschieden, einfach weil wir Christopher und das Material heute noch besser verstehen und die Nuancen klarer greifen können. Außerdem sind wir zum persönlicheren »Du« gewechselt, was für so ein persönliches Thema unseres Erachtens passender ist. Was uns zusätzlich wichtig war, ist eine geschlechterbewusstere Sprache. Wir wollen, dass immer mehr Menschen sich selbst zuerst führen, weil das zu mehr Klarheit, Verständnis, Exzellenz und Kraft in der Welt führt. Darum freut es uns, wenn sich nun noch mehr Menschen angesprochen fühlen. Wir bitten um Nachsicht, wenn das an der einen oder anderen Stelle noch etwas sperrig wirkt – uns erscheint das ein verkraftbarer Preis für ein sinnvolles Ziel. Und wenn das Thema in

dir Emotionen auslöst, ist erstens nichts verkehrt mit dir und zweitens hast du direkt das passende Buch in der Hand, um einen konstruktiven und wirkungsvollen Umgang damit zu finden.

Neben der sprachlichen Überarbeitung durften wir zwei Erweiterungen im Anhang beisteuern:

- Ein »Responsibility Journal« zu führen ist eine in der Responsibility-Community beliebte und auch von uns gelebte Verantwortungsroutine. Für diese tägliche schriftliche Reflexion gibt es kein festgelegtes Schema, du kannst das gestalten, wie du willst und wie es dir nützt. Wir wissen aber aus eigener Erfahrung, dass konkrete Ideen den Einstieg erleichtern und beim Dranbleiben unterstützen, deshalb haben wir dir einige Aspekte zusammengestellt, die zu Beginn Orientierung geben und deine Journaling-Routine lebendig und absichtsvoll halten.
- Der Knackpunkt bei jedem Modell ist das Überführen der Theorie in die Praxis. Nur weil ich verstanden habe, wie die drei Schlüssel zur Verantwortung aussehen, kann ich sie nicht automatisch sofort auf effektive Weise benutzen. Wir haben in den letzten Jahren gelernt, dass beispielhafte Geschichten den Menschen als Unterstützung dienen, sich der eigenen Anwendung anzunähern. Christopher liefert in diesem Buch schon eine Vielzahl praktischer Anwendungen. Wir haben diese um drei Anwendungsfälle aus unserer Praxis im Anhang ergänzt. Dabei hat uns geholfen, dass wir in unserem Podcast »Zwischen Reiz und Reaktion« seit zwei Jahren jeden Monat wieder einen Anwendungsfall präsentieren, um das Benutzen des Materials zu veranschaulichen.

Wir danken Christopher Avery, Bill McCarley, der Responsibility-Community und unseren Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmern, dass sie uns ermöglichen, uns so eingehend mit dem Thema Selbstführung mittels des Responsibility Process auseinanderzusetzen und immer weiter zu lernen und zu wachsen.

Weiter möchten wir uns sehr herzlich bei Sandra Sieroux bedanken für die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit bei der Übersetzung des amerikanischen Originals dieses Buches, die der Ausgangspunkt für die hier vorliegende Überarbeitung und Erweiterung war.

Unser Dank gilt auch dem dpunkt.verlag, der uns das Vertrauen für diese zweite Auflage geschenkt hat, und insbesondere unserer Lektorin Christa Preisendanz, die mit ihrer Erfahrung und Perspektive eine so wertvolle Austauschpartnerin ist.

Auf ein Leben voller Kraft, Freiheit und Optionen!

Nadine Wolf · Henning Wolf
Geesthacht, im April 2024

Geleitwort

Christopher Avery untersucht die mentalen Prozesse und Strategien rund um persönliche Verantwortung sorgfältiger als jeder andere. Das macht dieses Buch so einzigartig.

Andere Bücher zu Verantwortung und Führung konzentrieren sich auf das Richtunggeben. Sie erzählen uns, dass eine verantwortliche Führungskraft sich auf das konstruktive Einbinden von Mitarbeitenden oder die Heilung des Planeten konzentrieren sollte. Dieses Buch ist anders. Statt dafür einzutreten, *wofür* eine Führungskraft verantwortlich sein sollte, verrät es, *wie* persönliche Verantwortung normalerweise in unserem Gehirn funktioniert – wie wir Verantwortung übernehmen oder vermeiden und was wir tun können, um effektiver zu sein und erfüllter zu leben. Persönliche Verantwortung ist die Basis für Leadership. Jeder, der Verantwortung für seine Welt übernehmen möchte, wird sehr neugierig sein auf die lebensbejahenden Informationen, die dieses Buch bietet.

Ich habe Christopher erst kürzlich kennengelernt, freue mich aber sehr, dieses Geleitwort zu schreiben, denn ich wünsche *The Responsibility Process* viel Erfolg. Ein Manager, der an einem Co-Active-Leadership-Workshop teilgenommen hat, stellte mir The Responsibility Process vor – das Modell, nach dem dieses Buch benannt ist. (Zum Kontext: Bei Co-Active Leadership definieren wir Leader als diejenigen, die verantwortlich sind für ihre Welt. Wir schauen auf das *Sein* und das *Tun* bezüglich Verantwortung. Sein ist die Fähigkeit, zu reagieren. Tun ist der kreative Akt. Als Leader schaffe ich mir also mein Universum und bin verantwortlich für das, was ich schaffe.) Christopher war der Mentor dieses Managers und half ihm, Verantwortung zu praktizieren – etwas, was auch du lernen wirst, wenn du dieses Buch liest. Er war so begeistert von Christophers Arbeit und bringt ihm so viel Respekt entgegen, dass er es als

seine Verantwortung ansah, sicherzustellen, dass auch ich The Responsibility Process kennenlernen. Ich bin froh, dass er das getan hat.

Als einer der Großväter der Bewegung rund um Leadership-Coaching und als Co-Autor von *Co-Active Coaching* [Kimsey-House et al. 2011] und *Co-Active Leadership* [Kimsey-House & Kimsey-House 2015] hat es mich umgehauen, wie perfekt die Inhalte aus Christophers Buch zu unseren Inhalten von Co-Active Leadership passen. Wir setzen beide Leadership mit Verantwortung gleich. Und wir definieren beide Verantwortung neu als den kreativen und ideenreichen Ort in unserem Gehirn, der für jeden verfügbar ist – wenn wir uns entscheiden, darauf zuzugreifen. Auf diesen Ort zuzugreifen bedeutet Leadership. Indem es die mentalen Prozesse und Strategien dafür offenlegt, verstärkt und definiert dieses Buch, was der Job jedes Leaders ist – was auf einen echten Leader wartet in der Welt.

Was kann das für dich bedeuten? Wenn ein Leader jemand ist, der dafür Verantwortung übernimmt, seine Welt zu erschaffen, bedeutet das, dass jeder von uns ein Leader sein kann. Das Wichtigste dabei ist, dass du für dich selbst Verantwortung übernimmst. Wenn du bereit bist, anzuerkennen, dass du – so wie wir alle – sowohl eine dunkle Seite (auf der wir Verantwortung vermeiden) als auch eine helle Seite hast (auf der wir Verantwortung übernehmen), dann wird dir dieses Buch zeigen, wie du Aufmerksamkeit und Wertschätzung für beide Seiten erlangst. Wenn du für das Verständnis deiner dunklen Seite Verantwortung übernimmst, wirst du als Mensch und als Leader vollständiger sein, und du wirst wissen, wie du dich zu deiner hellen Seite bewegen und diese erweitern kannst.

Christopher wendet selbst an, worüber er spricht, und mir gefällt es, wie sich das in diesem Buch zeigt. Christopher übernimmt Verantwortung für Verantwortung – und für das Aufdecken der dahinter liegenden Geheimnisse. Es ist völlig klar, dass Christopher es durch und durch verstehen will, damit er es dir und mir nahebringen kann, sodass wir es adaptieren, Verantwortung leben und sie mit anderen teilen.

Er hat eigene Forschung betrieben. Auf diesen Seiten wirst du erkennen, dass Christopher tiefen Respekt vor Klarheit hat. Er leistet einen großartigen Job, Unterscheidungen so vorzunehmen und eindrucksvolle Ideen so zu erklären, dass es für die Leserschaft leicht ist, ihm zu folgen.

Ich mag es auch, wie Christopher dich als Leserin oder Leser einbindet, indem er dich direkt anspricht. Er führt dich auf fesselnde Art und Weise durch den Stoff. Ich habe für mich selbst mein Modell als Ehemann, Leader, Coach, Geschäftsmann und Trainer hinterfragt.

Beim Lesen von *The Responsibility Process* habe ich einen gesunden Respekt davor entwickelt, wie leicht es mental und emotional ist, Verantwortung für sich und seine Welt zu vermeiden, und wie viel wir mit dieser mentalen Vermeidung bewältigen und interagieren. Mir gefällt wirklich gut, wie Christopher zwischen generell verantwortlichen Leuten (was die meisten von uns sind) und 100 % Verantwortung unterscheidet. Wenn du dieses Buch zu Ende gelesen hast, gehe ich davon aus, dass du großes Mitgefühl und Empathie für dich und andere empfindest, indem du dich und die anderen nicht als verantwortliche oder unverantwortliche Menschen betrachtest, sondern viel mehr als Menschen, die die Fähigkeit haben, ihre Welt auszusuchen oder sich dieser Wahl zu verweigern.

Wahrscheinlich wirst du die Einsichten und Lektionen aus diesem Buch sofort in deinem Leben anwenden. Ein solcher Fall sticht für mich heraus in Christophers Diskussion des Mangeldenkens. Er schreibt so klar, wie Verantwortung auf einer Linie mit Überfluss steht (in Kap. 7 im Abschnitt »Spiele ein größeres Spiel« ab S. 193). Als ich diesen Abschnitt las, erinnerte ich mich daran, wie wir mit unserem Geschäft bei CTI um das Jahr 2008 herum aus ängstlicher Reaktion auf die Rezession vom Weg abgekommen waren. Die Zeiten waren schwer. Es mussten harte Entscheidungen getroffen werden, an welcher Stelle wir Einsparungen vornehmen und wie wir überleben könnten. Wir verfielen in Mangeldenken und merkten es nicht. Für eine ganze Weile haben wir es sogar in unser Geschäftsmodell eingebaut, angefangen von unserem Vorstand bis hin zu unseren Kundinnen und Kunden. Wir brauchten lange, um es zu bemerken. Als wir feststellten, dass wir in einer Reaktion aus Mangeldenken steckten, erklärte meine unglaublich starke Partnerin, Ehefrau und Königin der Verantwortung Karen, dass diese Nach-Rezessions-Zeit eine großartige Gelegenheit und Möglichkeit sei und wir gut daran täten, aus dieser Richtung auf die Situation zu schauen. Wenn Karen 100 % Verantwortung übernimmt für etwas, dann muss die Welt sich warm anziehen, weil sich Dinge ändern werden, und die Dinge änderten sich tatsächlich.

The Responsibility Process bietet wirkungsvolles Coaching. Christopher definiert nicht einfach nur das Problem und lässt dich dann damit alleine, wie andere Bücher es tun. Er liefert unzählige Werkzeuge, Übungen und Weisheiten zum Übernehmen von Verantwortung, zum Problemlösen und Entwickeln deines Bewusstseins als Leader. Ich weiß, dass du es genießen wirst, dieses Buch zu lesen, und ein besseres Leben lebst, wenn du es gelesen hast.

Henry Kimsey-House

Mitgründer & Chefdesigner von CTI,

Co-Autor von *Co-Active Coaching & Co-Active Leadership*

Vorwort

Die Inspiration und der Schwerpunkt für dieses Buch ergaben sich aus drei wesentlichen Intentionen: Erstens aus dem aus meiner Sicht riesigen ungenutzten Wert, der sich für jeden rund um die Entdeckung und Anwendung des Responsibility Process (ein wenig bekanntes Muster, das in unserem Kopf abläuft und bestimmt, wie wir Gedanken zum Vermeiden oder Übernehmen von Verantwortung in uns verarbeiten) in unserem Leben ergibt. Zweitens aus meinem persönlichen Weg als Schüler, Lernender und Lehrer des Responsibility Process. Und drittens aus dem Wissensdurst derer, die sich für den Responsibility Process interessieren.

Riesiger ungenutzter Wert

So viele Menschen betrachten den Responsibility Process als entscheidende Grundlage zum Leben und Lernen, in Beziehungen und für Leadership sowie in der Erziehung, für das Lehren, Beraten und Coachen. Deshalb glaube ich, dass er weiter verbreitet und verstanden werden sollte. Von den Werkzeugen, die im Responsibility Process enthalten sind, kann jeder Mensch auf dieser Welt profitieren. Er ist die wichtigste Information, die ich in Bezug darauf kenne, wie Menschen lernen, wachsen, sich weiterentwickeln und Initiative im Leben ergreifen, persönliche Erfüllung finden und Freiheit, Optionen und Kraft erleben und ausdrücken.

Mit dieser Überzeugung bin ich nicht allein. Tausende von Kundinnen und Kunden, Studierende und Menschen, mit denen ich gearbeitet habe, bestätigen die grundlegende Bedeutung, die der Responsibility Process in ihrem Leben, ihrer Arbeit und ihren Beziehungen hat. Und sie sind sich einig darüber, dass die Weiterverbreitung dieser wichtigen Inhalte das Leben vieler weiterer Menschen positiv verändern könnte.

Mein persönlicher Weg

Du fragst dich vielleicht, was mich dazu qualifiziert, dieses Buch zu schreiben. Ich möchte kein weiterer selbst ernannter Moralprediger sein, der sagt: »Du solltest Verantwortung übernehmen!« Nein, mein Blickwinkel ist der eines Praktikers, der einen Schritt nach dem anderen macht und der oft nur langsam begreift. In »The Responsibility Process« teile ich mit dir mein umfangreiches Know-how bezüglich der Vermeidung von Verantwortung und meinen Weg hin zu einer Übernahme von Verantwortung.

Wie ich durch meine Jahre als Teenie und Twen lebend und ohne Gefängnis-aufenthalt hindurchgekommen bin, ist mir unklar. Ich war clever und begabt, doch ich entwickelte keine Perspektive für mich und hatte keinerlei Interesse daran, mich in irgendeiner Form anzustrengen. Ich bin in der Geborgenheit der Mittelschicht aufgewachsen. Obwohl mit etwas Talent und Intelligenz ausgestattet, bin ich nach dem High-School-Abschluss als nicht besonders gefestigter junger Mann aufs College gegangen. Ich hatte keine Vorstellung von mir als erfolgreicher und glücklicher Berufstätiger, also habe ich mich auf dem College nicht angestrengt. Und so habe ich das College-Geld, das meine Eltern so stolz für mich gespart und mir zur Verfügung gestellt hatten, einfach vergeudet. Seit meiner Kindheit kann ich mich an folgenden Dialog erinnern:

»Warum können wir nicht essen gehen?«

»Weil wir für deine College-Ausbildung sparen, deshalb.«

Nach den suboptimalen Leistungen in meinem ersten College-Jahr haben sich meine Eltern geweigert, weiterhin für Studiengebühren, Miete und Verpflegung aufzukommen. Im Laufe der Zeit ist dies zu einer der wichtigsten Lektionen in meinem Leben geworden über Entscheidungen und Konsequenzen, über Handeln und Untätigkeit. Ich hatte mir diese Situation durch meine getroffenen Entscheidungen und mein Nichtstun selbst eingehandelt. Manchmal ist eine schmerzvolle Erfahrung der einzige Weg, Perspektive zu entwickeln.

In den nächsten sechs Jahren schaffte ich es, auf die Beine zu kommen, zurück aufs College zu gehen, eine Vielzahl von Vollzeit- und Teilzeitjobs auf die Reihe zu kriegen, meinen Bachelor-Abschluss zu machen und ins Berufsleben einzutreten.

steigen. Ich lernte hart zu arbeiten und »erfolgreich« zu sein. Aber ich wusste nicht, wie ich mich gleichzeitig erfüllt und sinnstiftend fühlen konnte. Ich war von der Angst und Sorge getrieben, nicht erfolgreich zu sein, anstatt erfüllt zu sein von der Liebe und Lebensfreude und der Möglichkeit, meiner Leidenschaft nachzugehen.

In meinen Mittzwanzigern habe ich die Leitfrage für mein Leben entdeckt: *Wie kann ich nach außen erfolgreich und nach innen erfüllt sein?* Während die Frage mich mit Existenzangst und Zweifeln konfrontierte, hat sie auch dazu geführt, dass ich

- zwei Hochschulabschlüsse in Organisationswissenschaften habe,
- während des Technologiebooms in den späten 1980er- und 1990er-Jahren als Unternehmensberater in Austin, Texas, beschäftigt war und technische Fachleute bei ihrer Arbeit unterstützen konnte,
- in einem Dissertationsprojekt Zusammenarbeit und Wettbewerb unter Wissenschaftlern, Ingenieuren, Marketingleuten und Managern im ersten kooperativen Technologie-Forschungskonsortium in den USA untersucht habe
- und Mitbegründer von Partnerwerks¹ wurde, meiner Firma für Leadership und Organisationseffektivität, die sich der persönlichen und gemeinsam getragenen Verantwortung widmet, um größere Leistung und mehr Erfüllung in der Arbeit zu erreichen.

Ja, eine gute Sinnfrage kann besser sein als ein Dutzend richtiger Antworten. Die angstefüllte hässliche Raupe hat sich in einen sinnerfüllten schönen Schmetterling verwandelt. Und das Streben nach den Antworten hat für so viel Inspiration und Bedeutung gesorgt, dass ich gewillt war, alles hineinzulegen, was ich hatte.

1991 führte mich die Sinnfrage zum Aufeinandertreffen mit Bill McCarley, der sieben Jahre zuvor mit seinen phänomenologischen Studien zu Verantwortung begonnen hatte. Bills im Entstehen begriffenes Modell, wie persönliche Verantwortung in unseren Köpfen funktioniert, war das überzeugendste, auf das ich bis dahin in der klassischen Psychologie gestoßen war. Glücklicher-

1. Anm. d. Übers.: Vorläufer von *The Responsibility Company*.

weise wurde Bill mein Mentor und ich konnte mich den Studien anschließen. Während ich dies schreibe, ist es ein seit 25 Jahren andauerndes Forschungsprojekt an vorderster Front weltweiter Unternehmensführung, um den Responsibility Process zu verstehen, anzuwenden und zuverlässige Lehransätze zu entdecken, damit andere Verantwortung leben, meistern und lehren können.

Der Wissensdurst derer, die sich für den Responsibility Process interessieren

Als ich 1991 mit dem Erkunden und Praktizieren von Verantwortung begann, war dies unmittelbar wertvoll und der Kern meines Team-Leadership-Geschäfts, dokumentiert in meinem ersten Buch *Teamwork Is an Individual Skill: Getting Your Work Done When Sharing Responsibility* [Avery 2001]. Ungefähr ab 2006 war ich so begeistert von der Kraft des Responsibility Process, dass ich den Fokus meines Consulting-Business von Teamwork und Zusammenarbeit auf Leadership und Verantwortung verschoben habe. Das war der Beginn von Fragen nach Literatur dazu. Überall fragten mich die Menschen, wann ich mein Buch über Verantwortung schreiben würde.

Bis vor Kurzem war ich noch nicht bereit dafür. Worauf wartete ich? Verantwortung ist ein herausforderndes Thema. Es konfrontiert einen mit sich selbst (naja, es konfrontiert mich mit mir). Es fordert – und lehrt – ständige Reflexion und Verbesserung, intellektuelle Neugier, emotionales Wachstum und Zentrierung und nachweisliche Ergebnisse. Für mich blieben zu viele Lücken zwischen *Verantwortung verstehen* und *Verantwortung praktizieren*. Ich habe immer noch Lücken zwischen dem, was ich weiß, und dem, was ich tu, aber meine Bereitschaft, dieses Buch zu schreiben, stieg.

Ich bin froh, sagen zu können, dass ich das Gefühl, zum Schreiben von *The Responsibility Process* nicht bereit zu sein, überwunden habe. An die, die nachgefragt haben: Danke, dass ihr nach dem gefragt habt, was ihr wollt. Dies ist für euch und alle, die es interessiert.

Danksagungen

So viele Menschen haben einen direkten Anteil an diesem Werk. Ihnen bin ich sehr dankbar.

Am wichtigsten ist meine Frau Amy, deren Liebe und Unterstützung mir Kraft gibt. Unsere Söhne John und Thom haben in vielerlei Hinsicht beigetragen, indem sie mir Verantwortung durch ihre Herzen und Augen gezeigt haben, ebenso wie durch das Durchspielen von Ideen und das Gegenlesen von Geschichten.

Ich danke der Jenkins Group, die dafür gesorgt hat, dass wir ein Buch von hoher Qualität herausgegeben haben: R. Jenkins (CEO), Leah Nicholson (Herstellungsleitung), Yvonne Fetig Roehler (Creative Director), Elizabeth Chenette (Lektorin), Chris Rhoads (Umschlaggestaltung) und Brooke Camfield (Layout).

Dank an Alan Grant, Dave Patrick, Ludmila Rotaru und Bella Scanland, die mir geholfen haben, die Vision für dieses Buch zu entwerfen und das Projekt ins Rollen zu bringen.

Und ein herzliches Dankeschön geht an all die Freunde, Kollegen und Mitglieder des The Leadership Gift™-Programms und die Teilnehmer zweier Online-Review-Gruppen, die Geschichten, Erkenntnisse und Feedback beigesteuert haben: Joe Astolfi, Omar Bermudez, Scotty Bevill, Ian Brockbank, Gil Broza, Claude Carrier, Mike Cohn, Kimberly Coxon, Lisa Crispin, Christian Délez, Ilker Demirel, Mike Edwards, Steve Edwards, Amr Elssamadisy, Pierre Fauvel, Lloyd Glick, Daniel Greening, Yves Hanoulle, Ashley Johnson, Michael Kaufman, Robert Kirkman, Cathy Laffan, Gary Lavine, Kevin D. Martin,

Yury Martynov, Kathie Michie, Denise Montana, Guy Nachimson, Oluf Nissen, Tim Ottinger, Tony Piazza, George Reed, John Robinson, Johanna Rothman, Harold Shinsato, Jeevan Sivasubramaniam, Jessica Soroky, Mikko Sorvari, Ari Tanninen, Joseph C. Thomas, Toto Toivola, Carrie Vanston, Dara Warde, Glenn Waters, Ruud Wijnands und Ahmed Yehia.

Ich bin mir sicher, dass es noch weitere gibt, die ich übersehen habe. Ich entschuldige mich, euch hier nicht genannt zu haben.

Dieses Buch ist wirklich eine gemeinsame Verantwortung.

Einführung: Wie du wirkungsvoller lebst und führst

Wohin ich auch schaue, sehe ich gute, kluge und ambitionierte Berufstätige, die ein Leben führen und Jobs machen, die sie eigentlich nicht machen wollen, und die sich darin gefangen fühlen, weil sie glauben, es nicht ändern zu können. Sie fühlen sich machtlos. Sie nehmen an, dass es nicht besser sein kann, als es jetzt gerade ist. Es sind gute und grundsätzlich verantwortungsvolle Menschen. Sie sind verantwortungsvoll im Sinne des gesellschaftlichen Anspruchs. Aber das heißt nicht, dass sie aus Verantwortung handeln, so wie es für alle von uns möglich ist.

Es ist in deinem eigenen Interesse zu erkennen, dass es einen Unterschied gibt zwischen *verantwortungsvoll sein* und *in die Verantwortung gehen*.¹

Du hast die Freiheit und Macht, zu wählen

Während einer Frage-und-Antwort-Runde im Anschluss an einen meiner Vorträge zum Responsibility Process meldete sich eine Dame weit hinten im Raum. Als sie aufstand, um ihre Frage zu stellen, schützte ich meine Augen mit der Hand vor der Bühnenbeleuchtung, sodass ich ihr Gesicht sehen und Augenkontakt aufnehmen konnte. Sie war groß, für eine technische Konferenz ungewohnt elegant gekleidet und aufgrund ihrer Frage nahm ich an, dass sie entweder in Asien geboren und aufgewachsen oder in erster Generation Kanadierin war. Mit höflichem und eindringlichem Ton stellte sie ihre Frage:

1. Anm. d. Übers.: Christopher Avery macht hier den Unterschied zwischen *being responsible* und *taking responsibility*. Im normalen Sprachgebrauch gibt es weder im Englischen noch im Deutschen eine klare Abgrenzung dieser Formulierungen. In dieser Einführung bekommst du eine Idee vermittelt, welchen Unterschied man machen kann.

»Christopher, meine Herkunft geht mit vielen Verpflichtungen gegenüber meinen Eltern und Vorfahren einher. Bist du der Meinung, dass ich diesen Verpflichtungen nicht nachkommen muss?«

Ich wusste, aus welcher Richtung das kommt. Diese Art von Fragen taucht zuverlässig auf, wenn Menschen das erste Mal von dem Unterschied hören, der zwischen *verantwortungsvoll sein* und *zu 100 % in die Verantwortung gehen* liegt. Die spezifische Frage unterscheidet sich von Mensch zu Mensch – Opfer der Umstände sein, Schuld oder Scham über Fehler oder schlechte Entscheidungen verspüren, sich in einer unerwünschten Situation gefangen fühlen –, die Art der Frage aber ist dieselbe: »Wie soll ich für *dieses* Problem in die Verantwortung gehen?« Zu lernen, wie Verantwortung in unserem Kopf abläuft, hilft dabei. Es regt zum einen das Reflektieren darüber an, wie kraftvoll und frei man sein kann, und es fordert dazu heraus, die eigene Verantwortung – oder auch ihr Fehlen – in Bezug auf aktuelle Ärgernisse oder festgefahrenen Situationen in unserem Leben zu überprüfen.

Nachdem ich ihr die Zulässigkeit der Frage bestätigt habe und dass es sich lohnen könnte, ihre Lebenssituation einer Selbstbetrachtung zu unterziehen, habe ich ihr im Sinne einer echten Verantwortungsübernahme geantwortet: »So wie ich es sehe, hast du drei, wenn nicht sogar mehr Optionen:

- Du kannst die Traditionen wahren und verachten, was du tust.
- Du kannst die Traditionen wahren und lieben, was du tust.
- Oder du kannst dich entscheiden, dich nicht von diesen Traditionen einschränken zu lassen und eine neue Beziehung mit deiner Familie aushandeln.

Du hast die Wahl.«

Ich vermutete bei ihr Gefühle von Schuld oder Scham für das Brechen mit der Tradition oder Gefühle von Verpflichtung, an Traditionen festzuhalten, die gar nicht ihren Werten entsprechen. Ich wusste, dass ich nicht die eine »richtige« Antwort bieten konnte, die sie von diesen Gefühlen befreit. Aber ich konnte sie und alle Anwesenden im Saal daran erinnern, dass jeder Mensch jederzeit die Freiheit und Macht hat, zu wählen – sogar, wenn man sich dessen gerade nicht bewusst ist.

Verantwortungsvoll sein ist nicht dasselbe wie in die Verantwortung gehen

Es gibt einen großen Unterschied zwischen *verantwortungsvoll sein* und *zu 100% in die Verantwortung gehen*. Die Kluft zwischen diesen beiden Zuständen, bezogen auf das Erleben und die Ergebnisse, ist so groß wie ein Ozean oder vielleicht sogar ein Sternensystem.

Verantwortungsvoll sein ist einer der wichtigsten Grundsätze in jeder Gesellschaft, die ich kenne. Egal wo wir geboren sind, sobald wir anfangen, unsere Umgebung zu verstehen, fordert unsere Kultur von uns, jederzeit verantwortungsvoll zu sein. Wohlmeinende Eltern, Tanten, Onkel, Großeltern, Lehrkräfte, Ausbildende, Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, in der Politik tätige Menschen, die Medien und Werbeanzeigen fordern ständig von uns, verantwortungsvoll zu sein.

Und sie sagen uns, was sie damit meinen:

- Sei gut.
- Tu, was man dir sagt.
- Hör auf deine Lehrerinnen und Lehrer.
- Sorge dafür, dass du eine gute Anstellung bekommst.
- Gründe eine Familie.
- Bringe dich in die Gesellschaft ein.

Und sie sagen uns auch, was passiert, wenn wir nicht verantwortungsvoll sind:

- Schäm dich.
- Entschuldige dich.
- Enttäusche mich nicht.
- Reih dich wieder ein.
- Mach keinen Aufstand.
- Mach es, auch wenn du es nicht willst.
- Warte, bis du dran bist.

So wurden wir durch Millionen täglicher Interaktionen geprägt – konditioniert –, um verantwortungsvolle Mitglieder der Gesellschaft zu sein. Verantwortungsvoll sein bedeutet, gut zu sein und akzeptabel in den Augen der anderen. Es bedeutet, Anerkennung zu erhalten. Es bedeutet, Erwartungen zu entsprechen [Haskins 2009].

Für etwas in die Verantwortung zu gehen, ist etwas völlig anderes. Es bedeutet, sich selbst als mächtige und ursächliche Kraft für das eigene Erleben zu verstehen. Du hast die Fähigkeit, deine Antwort auf jede Lebenssituation zu wählen. Durch deine Wahl, dein Handeln oder deine Tatenlosigkeit kannst du die Hauptursache sein für

- dein Glück oder Unglück,
- deinen Erfolg oder deine Erfolglosigkeit,
- deine Leistung oder fehlende Leistung,
- deine Unbegrenztheit oder Begrenztheit,
- deine Verbindlichkeit oder Unverbindlichkeit,
- deine Klarheit oder Verwirrtheit,
- deine Erfüllung oder Unerfülltheit und
- deine Energie oder deine Trägheit.

Verantwortungsvoll sein ist die Selbstverpflichtung, ein guter Mensch zu sein und das Richtige zu tun (selbst wenn du dich dabei schlecht fühlst). In die Verantwortung zu gehen ist die Selbstverpflichtung, das eigene Leben in Besitz zu nehmen, Selbstführung zu übernehmen, zu wachsen und die eigene Freiheit zu nutzen.

Obwohl unterschiedlich, schließt das eine das andere nicht aus. Ich sehe mich tatsächlich als einen verantwortungsvollen Menschen. Ich nehme an, du siehst dich auch so. Seit 1991 identifiziere ich mich jedoch immer weniger mit *verantwortungsvoll sein* und immer mehr mit *in die Verantwortung gehen*. Wenn du dich dem *zu 100% in die Verantwortung gehen* hingibst, wird es in dir ein Gefühl von *verantwortungsvoll sein* auslösen. Aber die Selbstverpflichtung, *verantwortungsvoll zu sein*, kann deine Bereitschaft, *in die Verantwortung zu gehen*, jederzeit untergraben. *Verantwortungsvoll sein* bedeutet, sich durch Anerkennung sicher zu fühlen, und nicht, sich durch Selbstführung

und Wachstum frei zu fühlen. Per Definition basiert *verantwortungsvoll sein* auf Gefühlen von Scham und Verpflichtung und darauf, dass wir vorgefertigte Antworten haben in Form von Leugnen, Beschuldigen und Rechtfertigen. Denke einmal darüber nach, wie die gesellschaftliche Norm von *verantwortungsvoll sein* eigentlich gute Menschen ständig daran hindert, voranzukommen und ganz in die Verantwortung zu gehen (z.B. die guten Söhne und Töchter, die dem Rat ihrer Eltern folgend eine sichere Karriere als Lehrerin, Buchhalter etc. wählen, statt für sich selbst zu denken – und die dann in der Mitte ihres Lebens aufwachen und feststellen, dass sie ihren Beruf hassen). Dieses Phänomen ist in Gesellschaften ebenso anzutreffen wie in Unternehmenskulturen.

Verantwortungsvoll sein verblasst im Vergleich zum *in die Verantwortung gehen*. Tatsächlich führt *verantwortungsvoll sein* bei vielen Menschen dazu, dass sie sich unzulänglich oder gefangen fühlen. Dem gegenüber fühlt sich *in die Verantwortung gehen* befreidend und kraftvoll an. Dieses Buch – *The Responsibility Process* – handelt davon, diesen Unterschied klar und deutlich mithilfe von drei Werkzeugen zu erkennen. Diese Werkzeuge wurden in den letzten drei Jahrzehnten erforscht, sodass du in deinem Leben und im Leben anderer einen Unterschied ausmachen kannst.

Verantwortungsroutine entwickeln

Etwas zu wissen ist etwas anderes, als es anzuwenden und in die Tat umzusetzen. In meinen Workshops und Kursen vermittele ich etwas, das ich auch selbst anwende und das ich »Verantwortungsroutine« nenne. Jeden Tag, während wir unser Leben leben, bekommen wir die Gelegenheit, für etwas zu 100% die Verantwortung zu übernehmen. Damit auch du eine Verantwortungsroutine entwickeln und verankern kannst, biete ich im Verlauf des Buches immer wieder Abschnitte zur Übung und Anwendung an. Dies ist der erste.

Welche Beispiele aus deinem Leben fallen dir ein von *verantwortungsvoll sein* gegenüber zu 100% *in die Verantwortung gehen*? Welche Unterschiede nimmst du wahr bezüglich deiner Erfahrungen im Leben, bei der Arbeit und in Beziehungen? Welcher Zustand setzt mehr Energie frei?

Das erste Prinzip des Erfolgs

Seit Jahrtausenden erhalten wir Ratschläge, dass 100%ige Verantwortung das erste Prinzip des Erfolgs ist. Zu diesen ratgebenden Menschen gehören:

- Philosophen wie Sokrates
- Erfolgsexperten wie Napoleon Hill, Jack Canfield und Tony Robbins
- Spirituelle Führer wie Norman Vincent Peale und Robert Schuller
- Managementexperten wie Steven Covey und Marshall Goldsmith²

Warum ist zu 100% in die Verantwortung gehen das erste Prinzip des Erfolgs? All dein Können und deine Fähigkeit – deine Denkwerkzeuge, Entscheidungsformeln, Problemlösungsansätze und andere Strukturen – hängen von deinem Blick auf Ursache und Wirkung in deinem Leben ab. Wenn du 100%ig in Verantwortung gehst, siehst du dich selbst als Verursacherin oder Verursacher, als die Quelle oder den Hauptantrieb für Erfolg oder Misserfolg, Zufriedenheit oder Traurigkeit, Wirkung oder Wirkungslosigkeit. Gurus sagen: Solange wir nicht bereit sind, uns eine Sache zu eignen zu machen und in Besitz zu nehmen, lassen wir uns leicht durch Probleme und Herausforderungen aufhalten, die wir als unüberwindbar empfinden.

Der populäre TED³-Sprecher Derek Sivers gründete 1998 »CD Baby« und machte daraus den größten Onlinehändler für Independent-Musik mit über 100 Millionen Dollar Umsatz für 150.000 Musiker. Er verkaufte das Unternehmen 2008 für 22 Millionen Dollar und spendete die Erlöse an eine Stiftung für musikalische Ausbildung. Auf seinem Blog macht er in einem Beitrag zu seinem Buch »*Anything You Want: 40 Lessons for a New Kind of Entrepreneur*« ein Geständnis:

-
2. Siehe [Canfield & Switzer 2004; Covey 1990; Goldsmith 2013; Hill 1937; Peale 1952; Robbins 1992; Schuller 1984].
 3. Anm. d. Übers.: TED-Talks sind meist sehr kurzweilige und informative Vorträge, die online verfügbar sind. Die Reihe ist aus der TED-Konferenz heraus entstanden. Die Videos dieser Vorträge sind kostenlos im Internet zu sehen.

Ich habe zwei Kapitel aus meinem Buch weggelassen, weil sie zu fies waren. Sie deckten alle scheußlichen Details auf über meine schrecklichen Angestellten, wie sie eine Meuterei anzettelten, um mich loszuwerden, und wie sie die Unternehmenskultur zerstört haben, sodass es nur noch um ihre Ansprüche und ihren Vorteil ging statt um unsere Kunden.

Später war ich noch ein paar Jahre wütend auf diese miesen Bälger für das, was sie mir angetan haben. Wie viele andere, die sich als Opfer und Geschädigte sehen, musste ich mir Luft verschaffen – meine Sicht der Geschichte erzählen. So dachte ich zumindest.

Willst du den wahren Grund erfahren, warum ich diese Kapitel weggelassen habe?

Mir wurde klar, dass alles meine Schuld war.

Ich ließ die Unternehmenskultur zerstören.

Ich ignorierte Probleme, statt sie direkt an der Wurzel zu packen.

Ich war distanziert und abwesend, statt meine Führungskräfte zu führen und auszubilden.

Ich verwirrte alle, indem ich täglich meine Gedanken mitteilte, bevor sie sich zu Entscheidungen manifestiert hatten.

Ich verkündete Entscheidungen, nahm dann an, dass sie umgesetzt wurden, ohne es nachzuverfolgen und nachzuhalten.

Ich delegierte launenhaft an die falschen Leute und vermied dabei die Denkarbeit, kluge Entscheidungen zu treffen.

(Ich könnte noch 20 weitere Punkte auflisten, aber du verstehst die Idee.)

Es fühlte sich SO gut an, festzustellen, dass es meine Schuld war! [Sivers 2011]

Weil die Wortwahl wichtig ist, könnte ich Sivers bitten »es lag alles in meiner Verantwortung« im Gegensatz zu »es war alles meine Schuld« zu verwenden; nichtsdestotrotz, er tut es zur Betonung, also will ich es ihm durchgehen lassen. Warum? Weil der entscheidende Satz ist »Es fühlte sich SO gut an ...«. Das ist wichtig. Das ist der Grund, warum ich mich mit 100%iger Verantwortung identifiziere. Es ist befreiend. Das ist persönliche Kraft! Es ist eine

Wahl! Und es kommt aus einer Sichtweise – dem mentalen Zustand der Verantwortung –, die, wie du noch sehen wirst, jedem von uns zugänglich ist, zu jeder Zeit. Es ist der perfekte mentale Zustand, um jedes Problem zu lösen.

Sivers vertritt in seinem Blog diesen Standpunkt:

Aber sich zu entscheiden, dass es dein eigener Fehler ist, fühlt sich großartig an! Jetzt ist klar, dass dir kein Unrecht getan wurde. Es haben nur alle ihre Rolle gespielt in einer Situation, die du geschaffen hast. Sie liefern die Pointe zu dem Witz, den du begonnen hast.

Welche Kraft! Jetzt bist du wie ein neuer Superheld, der gerade seine Stärke entdeckt. Jetzt bist du die mächtige Person, die Dinge ermöglicht, einen Fehler gemacht hat und daraus lernen kann. Jetzt hast du das Heft in der Hand, und es gibt keinen Grund zur Klage.

Diese Philosophie fühlt sich so gut an, dass ich scherhaft beschlossen habe, dass ich die »ALLES IST MEINE SCHULD«-Regel für den Rest meines Lebens anwenden will.

Es ist eine dieser Basisregeln wie »Menschen sind gut«, an die zu glauben mehr Spaß macht, und auch wenn es ein paar Ausnahmen gibt, ist es besser, daran zu glauben als an nichts.

Der Typ, der mir 9.000 Dollar gestohlen hat? Mein Fehler. Ich hätte seine Behauptungen überprüfen sollen.

Die Liebe meines Lebens, die für mich völlig unerwartet nach 6 Jahren (per E-Mail!) Schluss gemacht hat. Mein Fehler. Ich ermöglichte unserer Beziehung keine weitere Entwicklung.

Jemand war heute mir gegenüber unhöflich? Mein Fehler. Ich hätte die Stimmung vorher heben können.

Ich mag die Regierung nicht? Mein Fehler. Ich könnte mich engagieren und die Welt verändern.

Siehst du, welche Kraft das hat? [Sivers 2012]

Bemerkenswert, wie Sivers von einer vereinfachten Argumentation über Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu einer systemischen Sicht kommt, wie er sich selbst positioniert bezüglich all der schlechten Dinge, die ihm widerfahren sind, und was er daraus lernen kann für alles, was er jetzt oder zukünftig tut.

Von diesem systemischen Blick handelt *The Responsibility Process* (dieses Buch). Beim Übernehmen von Verantwortung – jeden Tag zu 100 % in die Verantwortung gehen zu wollen – geht es darum, dass wir uns selbst nicht als richtig oder falsch bewerten, sondern uns in den komplexen Wechselwirkungen unseres Lebens als wirkende Kraft sehen, als die Person, die auswählt, das Problem löst und lernt. Auf diese Weise können wir uns besser mit anderen und der Welt um uns herum verbinden. Wenn wir dies tun, kommen wir in den Genuss, wirkungsvoller zu leben und zu führen.

Verantwortungsroutine entwickeln

Denke an ein Ärgernis oder Problem (wir alle haben viele davon), für das du mental die Verantwortung (oder die Ursache) bei anderen oder in irgendwelchen Umständen außerhalb deines Einflusses siehst. Dann denke darüber nach, wie frei (und auch demütig) es dich machen könnte, eine andere Sichtweise einzunehmen – eine Sichtweise, aus der heraus du deine mögliche Rolle als die Person, die das Problem verursacht, erkennst. Gehe dabei nicht zu Selbstverurteilung über, wende keine Bewertungen von richtig oder falsch, gut oder schlecht an. Betrachte nur die mögliche Wirkung deines Handelns oder Nichthandelns.

Ist dir diese Übung gelungen?

Wenn ja, erkenne die potenzielle persönliche Führungsstärke an, die in der Reflexion deiner getroffenen Entscheidungen liegt und darin, welche anderen Entscheidungen du in Zukunft treffen kannstest.

Wenn dir die Übung nicht gelungen ist, ist das auch in Ordnung. Du machst nichts falsch. Vergiss diese Übung für den Moment. Wir werden später zu dieser Idee zurückkehren, und dann kannst du es wieder probieren.

Lerne den Responsibility Process kennen

Die oben genannten Experten raten uns, zu 100 % in die Verantwortung zu gehen; sie verraten uns jedoch nicht, wie das geht. Der Responsibility Process zeigt uns, wie wir das tun können. Ab hier referenziert der Responsibility Process den Prozess selbst und *The Responsibility Process* (kursiv geschrieben) dieses Buch.

Der Responsibility Process wurde aus der Feldforschung der letzten 31 Jahre als ein Muster abgeleitet, das aufzeigt, wie unser Gehirn Gedanken über Ursache und Wirkung in unserem Leben verarbeitet.



Jede Position im Prozess ist ein mentaler Zustand, der durch seinen Blickwinkel charakterisiert ist. Und in jedem mentalen Zustand ist die Logik, die wir zum Erklären von Ursache und Wirkung anwenden, unterschiedlich. In den nächsten Kapiteln wirst du viel mehr darüber lernen. Hier folgt zunächst eine kleine Zusammenfassung (im Prozess von unten nach oben):

- In **Leugnen** ignorieren wir die Existenz von etwas.
- In **Beschuldigen** machen wir andere dafür verantwortlich, dass etwas passiert ist.
- In **Rechtfertigen** verwenden wir Entschuldigungen (z.B. Beschuldigen der Umstände), um zu erklären, warum die Dinge so sind, wie sie sind.
- In **Schämen** verurteilen wir uns selbst (oft als Schuldgefühl wahrgenommen).
- In **Verpflichtung** tun wir, was wir tun müssen, statt zu tun, was wir tun wollen.
- In **Aufgeben** kapitulieren wir, um den Schmerz, der aus Schämen oder Verpflichtung resultiert, zu vermeiden.
- In **Verantwortung** nehmen wir unsere Fähigkeit und Kraft in Besitz, zu erschaffen, auszuwählen und anzuziehen.

Diese mentalen Positionen sind alle naturgegeben. Wir alle erleben sie jeden Tag.

Die unteren sechs mentalen Zustände (Leugnen, Beschuldigen, Rechtfertigen, Schämen, Verpflichtung und Aufgeben) sind unsere Art, Probleme zu bewältigen, von denen wir noch nicht wissen, wie wir uns ihnen stellen und sie lösen können. Du kannst sie als Bewältigungsmechanismen oder Abwehrstrategien verstehen. In diesen mentalen Zuständen verschwindet unser Problem nicht, sondern wir lernen, uns mit ihm zu arrangieren.

Der oberste mentale Zustand – Verantwortung – ist der mentale Zustand, in dem wir unsere Probleme meistern. Derek Sivers hat in der oben erzählten Geschichte eines Tages ganz unmittelbar den mentalen Zustand der Verantwortung erreicht. In diesem Zustand wurde ihm bewusst, dass er selbst wahrscheinlich die ursächliche Kraft hinter den Problemen war, mit denen er seit Jahren konfrontiert war. Er genoss es, diesen mentalen Zustand zu erleben. Es fühlte sich frei und kraftvoll an. Es zeigten sich Ursache-Wirkungs-Beziehungen für ihn, die er vorher so nicht gesehen hatte. Das eröffnete ihm neue Optionen. Also begann er damit, Verantwortungsübernahme als eine Lebenseinstellung zu üben, und das war erfüllend.

Auch du kannst auf den mentalen Zustand Verantwortung zugreifen und dich in ihm üben, um ihn immer routinierter erreichen zu können. Die Erläuterungen, Werkzeuge und Übungen zum Entwickeln einer Verantwortungsroutine in *The Responsibility Process* werden dir dabei helfen, den Responsibility Process zu verstehen, auszuprobieren und anzuwenden, damit du in deinem Leben weniger Zeit und Energie für das Wälzen von Problemen aufwenden musst und mehr Zeit damit verbringen kannst, sie zu lösen.

Verantwortungsroutine entwickeln

Wie könnte ein tiefes Verständnis des Responsibility Process – also wie Gedanken zum Übernehmen oder Vermeiden von Verantwortung in unserem Gehirn ablaufen – dich dabei unterstützen, in Verantwortung zu gehen, Verantwortung zu lehren, zu coachen und als Leader vorzuleben?

Dieses Buch ist für dich

Siehst du Probleme und Möglichkeiten in deinem Umfeld, die offensichtlich von Bedeutung sind, aber niemand ergreift die Initiative und nimmt sie in Besitz?

Bist du es müde, dich dauerhaft mit Situationen nur zu arrangieren, und wünschst du dir, dass du die Probleme stattdessen lösen könntest und für immer von ihnen befreit wärst?

Wünschst du dir, dass Menschen, die dir am Herzen liegen oder auf die du dich verlässt, ihr Leben und ihre Arbeit in Besitz nehmen und sich für ihre Arbeitsergebnisse wirklich verantwortlich fühlen, um wirkungsvoller und verlässlicher zu werden?

Fühlst du dich manchmal gefangen? Tust du Dinge eher aus Verpflichtung, als dass es dem entspricht, was du willst? Diese Verpflichtung kann sich als Ärger, Frust, Erschöpfung, vielleicht sogar über Sarkasmus und Zynismus zeigen. Du denkst vielleicht darüber nach, einfach aufzugeben, weißt aber nicht, was du dann tun sollst.

Hörst du zu oft selbstmitleidige Aussprüche wie »Ich Arme!« oder »Warum immer ich?«, und das sogar von dir selbst?

Wenn du dich in diesen Aussagen wiedererkennst, bist du nicht allein. Dieses Buch ist für gute, kluge, fürsorgliche, aufrichtige, eifrige Menschen, die einen Unterschied in der Welt machen wollen und die glauben, dass Verstand und Menschlichkeit Katalysatoren für noch größere Leistungen sind. Ich treffe sie jeden Tag in den Organisationen, in denen ich tätig bin, in den Vorträgen und Workshops, die ich gebe, und in meinem Privatleben. Ich sehe Menschen, die grundsätzlich verantwortungsvoll sind und die so vom Leben geprägt wurden, dass sie ein Leben führen, das sie nicht wollen, und die nicht wissen, wie sie es ändern können.

Mit Blick auf diese Zielgruppe aus engagierten, klugen, ambitionierten Menschen habe ich den Inhalt in *The Responsibility Process* rund um diese drei Lebensrollen organisiert:

1. Selbstführung

Du willst ein Katalysator in deinem eigenen Leben sein, damit du tun, sein und haben kannst, was du willst.

2. Andere führen

Du willst andere anregen, in die Verantwortung zu gehen, um gemeinsam große Ziele zu erreichen.

3. Menschen fördern

Du willst lehren, coachen, anleiten und Mentor sein für andere, damit sie zu 100 % in die Verantwortung gehen für eine bessere und wirkungsvollere Art des Lebens und Arbeitens.

Während wir jede dieser Rollen separat betrachten können, sehen sich die erfolgreichsten Menschen, die ich begleitet habe, in allen drei Rollen gleichzeitig. Sie sind nicht nur bestrebt, sich selbst zu führen, sie sind auch Teil einer ganzen Reihe von Netzwerken und Organisationen als Kollegin, Mitarbeitende oder Führungskraft, und sie sehen sich selbst als Lehrer, Coaches oder Mentorinnen.

Obwohl ich glaube, dass dieses Buch für Menschen aller Altersgruppen und in allen Lebenssituationen nützlich sein kann, liegt mein Augenmerk auf der Gruppe, die ich seit 1985 unterstütze – Berufstätige. Das beinhaltet Angestellte,

Selbstständige und freiberuflich Tätige ebenso wie Arbeitssuchende. Wenn du zu dieser Gruppe gehörst, hast du mindestens einen College-Abschluss (auch wenn dies für das Buch nicht notwendig ist). Du bist männlich oder weiblich oder divers, vermutlich zwischen 25 und 65 Jahren alt. Und du lebst und arbeitest irgendwo in der Welt.

Einfach gesagt: Du willst mehr tun, mehr sein und mehr haben. Oder vielleicht ist das Wort *anders* besser als *mehr*. Es kann sein, dass du schon viel hast (Ressourcen oder Sicherheit zum Beispiel), du aber den Preis nicht magst, den du glaubst, dafür bezahlen zu müssen. Du willst deinen Traum leben. Du willst aussteigen aus dem mentalen und emotionalen Hamsterrad, egal in welcher beruflichen Situation oder finanziellen Lage du dich befindest. Du fühlst dich möglicherweise bezüglich deines Lebens, deiner Beziehungen oder deiner beruflichen Tätigkeit in einer Sackgasse und suchst nach einer erfüllenden Veränderung. Du willst Freiheit, Optionen und Kraft erleben. (Zur Erklärung: Wenn ich von Kraft als einem Vorteil der Anwendung des Responsibility Process spreche, meine ich »die Fähigkeit zu tun«, was manchmal auch »Selbstbefähigung« genannt wird. Erinnern wir uns an Derek Sivers Aussage über sein Erleben des mentalen Zustands Verantwortung. Er sagte: »Welche Kraft!«). Du willst hellwach und bewusst leben und im Austausch mit anderen und dem Planeten.

Woher ich das weiß? So wie ich und wie meine Kundinnen und Kunden – als Einzelne, in Teams und Organisationen – hast wahrscheinlich auch du ständig mit Ärgernissen, Enttäuschungen, Ängsten und Stress zu tun. Du nimmst an, dass du dich damit abfinden musst, »wie es ist«, weil du sonst riskieren würdest, alles zu verlieren, und schlechter dran wärst als vorher. Ich weiß. Ich treffe dich überall, wo ich hinkomme – sowohl in Teams als auch in Vorstandsetagen. Ich treffe dich über meine Webseite und meinen Blog und überall, wo ich hinreise, um über den Responsibility Process zu sprechen. Ich treffe gute, kluge, erfolgreiche, grundsätzlich verantwortungsvolle Menschen, die so viel lernen können, indem sie die Lektionen anwenden, die *The Responsibility Process* ihnen eröffnet.

Verantwortungsroutine entwickeln

Denke an ein Ereignis in deinem Leben, das dich immer wieder frustriert oder geärgert hat, das du aber irgendwann komplett gemeistert hast (z.B. indem du es aus einem anderen Blickwinkel betrachtet hast, der dir ermöglicht hat, diese negativen Gefühle loszulassen). Ist dir etwas eingefallen? Stelle dir jetzt vor, dass diese Umwandlung von Enttäuschung zu Kraft nicht einfach ein Glücksfall war. Stelle es dir stattdessen als mentale Fähigkeit vor, die du verbessern und üben könntest. Welche Auswirkungen hätte das auf dein Leben, deine Arbeit und deine Beziehungen?

Was du konkret mitnehmen kannst

Betrachten wir nun mögliche Ziele für die drei Lebensrollen. Ich habe darüber nachgedacht, was du dir von diesem Buch wünschst, und es so aufgebaut, dass deiner dafür aufgebrachten Zeit und deinem Aufwand ein gewinnbringender Nutzen gegenübersteht. Diese Ziele reflektieren sowohl das, was Einsteiger vom Responsibility Process wissen und verstehen wollen, als auch das, was Personen mit mehr Wissen und Verständnis interessieren könnte. Finde heraus, welche Kategorie dich anspricht.

Selbstführung

Wenn du dich sehr mit dieser Kategorie identifizieren kannst, nehme ich an, dass du in Vollzeit arbeitest oder dich gerade zwischen zwei Jobs befindest und gespannt darauf bist, was als Nächstes kommt. Du verspürst ein starkes Gefühl von Loyalität und Verpflichtung gegenüber deiner Familie und deinem Freundeskreis und würdest das auch gern gegenüber deinem Unternehmen oder deinem Team spüren. Du strebst vermutlich nach einer guten Work-Life-Balance (oder -Integration) und verfehlst diese regelmäßig, fühlst dich dann schlecht gegenüber Familie oder Beruf – normalerweise gegenüber der Familie oder vielleicht auch dir selbst gegenüber (oder deiner Gesundheit). Du siehst

A Das Responsibility Journal

Nadine und Henning Wolf

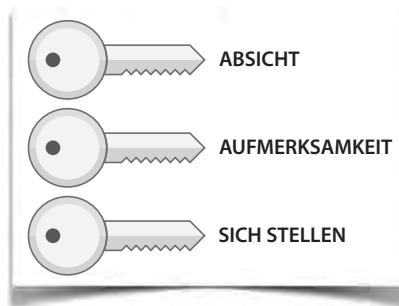
Du hast nach dem Lesen dieses Buches einen Eindruck davon, wie du deine Selbstführung durch Anwendung des Responsibility Process noch wirkungsvoller gestalten und dich immer häufiger frei, kraftvoll und voller Optionen fühlen kannst. Wie du schon ahnst oder bereits selbst erlebt hast, braucht es dafür Übung und kontinuierliches Anwenden. Das heißt, du entwickelst und verankerst deine individuelle Verantwortungsroutine, die es dir immer leichter und selbstverständlicher macht, aus dem mentalen Zustand VERANTWORTUNG heraus zu handeln.

Eine in der Responsibility-Community beliebte und auch von uns gelebte Verantwortungsroutine ist das Führen eines »Responsibility Journal«. Dabei handelt es sich um eine tägliche, schriftliche Reflexion, die handschriftlich auf Papier oder auch in digitaler Form erfolgen kann. Es gibt kein festgelegtes Schema oder eine Standardvorlage dafür – du gestaltest dein Responsibility Journal in der Form, wie du es möchtest bzw. wie es dir nützt. Da wir aus eigener Erfahrung wissen, dass bei neuen Vorhaben konkrete Ideen den Einstieg erleichtern und beim Dranbleiben unterstützen, haben wir im Folgenden einige Aspekte zusammengestellt, die dir am Anfang Orientierung geben und deine Journaling-Routine lebendig und absichtsvoll halten können.

Was bringt dir das Führen eines Responsibility Journal?

Viele unserer Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer finden die Idee eines solchen Journals einleuchtend, tun sich jedoch schwer mit der Umsetzung. Vielleicht weil sie mit einem solchen ritualisierten Vorgehen frustrierende Erfahrungen gemacht haben oder generell Widerstand gegen Routinen haben oder weil Schreiben nicht »ihr Ding« ist. Oft lösen sich solche Vorbehalte auf, wenn man einfach anfängt. Außerdem ist es hilfreich, sich der eigenen Moti-

vation bewusst zu werden. Die Idee eines Responsibility Journal greift mindestens die ersten beiden der drei Schlüssel zum mentalen Zustand VERANTWORTUNG auf: ABSICHT und AUFMERKSAMKEIT. Du machst deine Absichten explizit, indem du sie aufschreibst, und du nutzt deine Aufmerksamkeit, um Absichten zu entdecken und erfüllte Absichten als Erfolge zu feiern. Und wenn du merkst, dass du dir Absichten nicht eingestehst, sie sich nicht erfüllen oder du Angst vor den Konsequenzen bekommst, kommt der dritte Schlüssel hinzu: SICH STELLEN.



Das Führen eines Responsibility Journal unterstützt also inhaltlich beim Anwenden von Verantwortung und ist gleichzeitig als Routine eine in sich nützliche Übung: Wie ernst ist es dir mit deiner Absicht, mehr und mehr aus dem mentalen Zustand VERANTWORTUNG heraus handeln zu wollen? Wie sehr gibst du dich der Idee von mehr Freiheit, Kraft und Optionen in deinem Leben hin? Was stört möglicherweise deine angefangene Routine? Wie bleibst du dran, ohne dass das Schreiben zur Pflicht wird? Oder wie gehst du damit um, wenn das doch passiert? Dein Umgang mit diesen Fragen ist höchstwahrscheinlich auch für das Etablieren anderer neuer Gewohnheiten nützlich. Und all diese Fragen kannst du dir in deinem Journal beantworten, um es zur regelmäßigen Selbsterkundung zu benutzen.

(D)ein Responsibility Journal – Vorschlag für den Start

Wenn du mit deinem eigenen Journal beginnen willst, dann findest du hier einen konkreten Vorschlag und ein paar Tipps zum Loslegen, damit du dich zunächst ganz auf den Inhalt konzentrieren kannst und dich weniger um die Form kümmern musst. Dazu widmest du dich schriftlich den folgenden drei Aspekten:

Inhaltsübersicht

| | | |
|-----------------|--|-----|
| | Einführung: Wie du wirkungsvoller lebst und führst | 1 |
| Teil I | Persönliche Verantwortung im Alltag | 23 |
| 1 | Was ist persönliche Verantwortung? | 25 |
| 2 | Verantwortung ist nicht dasselbe wie Verantwortlichkeit | 47 |
| Teil II | Drei Werkzeuge zum Verstehen und Anwenden von Verantwortung | 61 |
| 3 | Der Responsibility Process | 63 |
| 4 | Die drei Schlüssel zum mentalen Zustand Verantwortung | 107 |
| 5 | Das »Mensch, erwisch dich früher«-Spiel | 135 |
| Teil III | Verantwortung leben und meistern | 147 |
| 6 | Führe dich selbst zuerst | 149 |
| 7 | Gemeinsam in die Verantwortung gehen, gemeinsam führen | 181 |
| 8 | Verantwortung in anderen entwickeln | 205 |
| 9 | Führe eine Organisation der Wahlmöglichkeiten | 225 |
| | Abschluss | |
| 10 | Auf dem Weg zur Meisterschaft | 241 |

Anhang

| | | |
|----------|---|------------|
| A | Das Responsibility Journal | 259 |
| | <i>Nadine und Henning Wolf</i> | |
| B | Anwendungsfälle zu <i>The Responsibility Process</i> | 267 |
| | <i>Nadine und Henning Wolf</i> | |
| C | Über den Autor | 279 |
| D | Literatur | 281 |
| | Index | 285 |

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Einführung: Wie du wirkungsvoller lebst und führst | 1 |
| Du hast die Freiheit und Macht, zu wählen | 1 |
| Verantwortungsvoll sein ist nicht dasselbe wie in die Verantwortung gehen | 3 |
| Das erste Prinzip des Erfolgs | 6 |
| Lerne den Responsibility Process kennen | 10 |
| Dieses Buch ist für dich | 12 |
| Was du konkret mitnehmen kannst | 15 |
| Selbstführung | 15 |
| Andere führen | 17 |
| Menschen fördern | 18 |
| Überblick zu diesem Buch | 19 |
| Zusammenfassung | 22 |
| Teil I Persönliche Verantwortung im Alltag | 23 |
| 1 Was ist persönliche Verantwortung? | 25 |
| Du kannst den Wind nicht beeinflussen, aber die Segel anders setzen | 27 |
| Wahrnehmung von Ursache und Wirkung | 28 |
| Es kommt darauf an, wie ich antworte | 32 |
| Erkenne dich selbst, schau genau hin und tu das Richtige | 36 |
| Freier Wille? Oder brachte der Teufel Geraldine dazu, es zu tun? | 39 |
| Persönliche Verantwortung und Governance | 43 |
| Zusammenfassung | 44 |

| | | |
|----------------|---|------------|
| 2 | Verantwortung ist nicht dasselbe wie Verantwortlichkeit | 47 |
| | Wie wir Verantwortung und Verantwortlichkeit verwenden | 47 |
| | Ich <i>gehe</i> in die Verantwortung und mir <i>wird</i> eine Verantwortlichkeit <i>übertragen</i> | 49 |
| | Verantwortlichkeit ist ungenau | 51 |
| | Mit Verantwortung kommt man immer weiter als mit Verantwortlichkeit | 52 |
| | Mehr Verantwortlichkeit bedeutet weniger Verantwortungsgefühl | 54 |
| | Verantwortung einladen und anziehen | 56 |
| | Wie man Verantwortlichkeit überflüssig macht | 57 |
| | Zusammenfassung | 58 |
| Teil II | Drei Werkzeuge zum Verstehen und Anwenden von Verantwortung | 61 |
| 3 | Der Responsibility Process | 63 |
| | Wie lösen Probleme den Responsibility Process aus? | 67 |
| | Die Ursache-Wirkungs-Logik jedes mentalen Zustands | 68 |
| | BESCHULDIGEN | 68 |
| | RECHTFERTIGEN | 73 |
| | SCHÄMEN | 77 |
| | VERPFLICHTUNG | 82 |
| | VERANTWORTUNG | 91 |
| | AUFGEBEN | 98 |
| | Was ist mit LEUGNEN? | 103 |
| | Zusammenfassung | 106 |
| 4 | Die drei Schlüssel zum mentalen Zustand Verantwortung | 107 |
| | Grundlagen zur Verwendung jedes Schlüssels | 108 |
| | Schlüssel 1: Die ABSICHT, aus Verantwortung handeln zu wollen | 108 |
| | Schlüssel 2: Die AUFMERKSAMKEIT bezüglich deines mentalnen Zustands | 110 |
| | Die ersten beiden Schlüssel kombinieren | 112 |
| | Schlüssel 3: STELLE DICH deinen inneren Konflikten | 115 |
| | Die drei Schlüssel für die Selbstführung anwenden | 117 |

| | | |
|-----------------|---|------------|
| | ABSICHT stärken – der Erfolgsschlüssel | 119 |
| | Den Erfolg spüren | 121 |
| | Finde heraus, was du willst | 122 |
| | Schärfe deine AUFMERKSAMKEIT – der Veränderungsschlüssel | 124 |
| | Verbessere deine Fähigkeit, DICH zu STELLEN – der Wachstumsschlüssel | 127 |
| | Die Komfortzone | 130 |
| | Zusammenfassung | 133 |
| 5 | Das »Mensch, erwisch dich früher«-Spiel | 135 |
| | Erwischen | 137 |
| | Verändern | 138 |
| | Vergeben | 140 |
| | Geloben | 141 |
| | Die Tageswertung | 142 |
| | Zusammenfassung | 144 |
| Teil III | Verantwortung leben und meistern | 147 |
| 6 | Führe dich selbst zuerst | 149 |
| | Der Responsibility Process funktioniert nur, wenn du ihn auf dich selbst anwendest | 149 |
| | Aufwachen! Die kulturelle Prägung ist entlarvt | 150 |
| | Jedes Ärgernis ist eine Gelegenheit zum Lernen | 151 |
| | Sei nachsichtig mit dir | 152 |
| | »Was will ich?« statt »Was soll ich tun?« | 153 |
| | Wieder lernen, wie man etwas will | 155 |
| | Wie du herausfindest, was du wirklich willst | 157 |
| | Bessere Ziele entwickeln | 162 |
| | Jenseits von VERPFLICHTUNG | 164 |
| | Verdeutliche dir deine Bedürfnisse, Wünsche und Ansprüche | 165 |
| | Konzentriere dich auf das Wesentliche | 169 |
| | Hinter sich aufräumen | 172 |
| | Erfolge feiern entwickelt den ABSICHT-Muskel | 174 |
| | Zusammenfassung | 178 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 7 | Gemeinsam in die Verantwortung gehen, gemeinsam führen | 181 |
| | Die wichtigsten Dynamiken: Alignment und Integration | 183 |
| | Du bist eine Trimmklappe | 184 |
| | Gehe in jeder Beziehung mit anderen Menschen zu 100% in die Verantwortung | 186 |
| | Verantwortung ist Führung | 187 |
| | Gemeinsame Verantwortung ist gemeinsame Führung | 188 |
| | Deine größten Quellen der Macht | 189 |
| | Sorge für positive wechselseitige Abhängigkeit | 191 |
| | Spiele ein größeres Spiel | 193 |
| | Wie man VERANTWORTUNG in anderen weckt | 197 |
| | Zwischen-Probleme angehen | 199 |
| | Mit Zynismus und Sarkasmus umgehen | 201 |
| | Zusammenfassung | 203 |
| 8 | Verantwortung in anderen entwickeln | 205 |
| | Den Responsibility Process studieren | 206 |
| | VERANTWORTUNG zeigen | 207 |
| | Um VERANTWORTUNG bitten | 209 |
| | Den Responsibility Process lehren | 211 |
| | Setze die Aufwärtsdynamik fort | 212 |
| | Verfalle nicht in Zustimmung: Umgang mit der »Ja, aber«-Falle | 213 |
| | Beende den Tausch von Verantwortung gegen Ratschlag | 215 |
| | Was ist mit unseren Kindern? | 218 |
| | Zusammenfassung | 222 |
| 9 | Führe eine Organisation der Wahlmöglichkeiten | 225 |
| | Setze den Rahmen für VERANTWORTUNG | 225 |
| | Metal Tank Corporation – Epilog | 229 |
| | Zuerst Verantwortung, danach Verantwortlichkeit | 230 |
| | In fünf Schritten von VERANTWORTUNG zu Verantwortlichkeit | 231 |
| | 1. Handle ich aus VERANTWORTUNG heraus? | 232 |
| | 2. Weiß ich, was ich will? | 233 |
| | 3. Habe ich um das gebeten, was ich will? | 233 |
| | 4. Habe ich Vereinbarungen für das, worum ich gebeten habe? | 234 |
| | 5. Sind 1–4 »Ja«, dann fordere Verantwortlichkeit ein | 235 |
| | Zusammenfassung | 237 |

Abschluss

| | | |
|-----------|---|------------|
| 10 | Auf dem Weg zur Meisterschaft | 241 |
| | Wenn du Verantwortung meisterst, meisterst du dein Leben | 241 |
| | Gute Menschen vermeiden es üblicherweise, in die Verantwortung zu gehen | 243 |
| | Es passiert nichts Entscheidendes, bis jemand ein Problem in Besitz nimmt | 246 |
| | Jedes Ärgernis ist eine Gelegenheit zum Lernen | 249 |
| | Finde immer wieder heraus, was du willst, und konzentriere dich darauf | 251 |
| | Beobachte dich und nimm deinen Blickwinkel wahr | 252 |
| | Wenn wir uns einem Problem stellen, fangen wir an, es zu lösen | 253 |
| | Damit sich Dinge ändern, muss ich zuerst mich ändern | 254 |

Anhang

| | | |
|----------|--|------------|
| A | Das Responsibility Journal | 259 |
| | <i>Nadine und Henning Wolf</i> | |
| B | Anwendungsfälle zu The Responsibility Process | 267 |
| | <i>Nadine und Henning Wolf</i> | |
| C | Über den Autor | 279 |
| D | Literatur | 281 |
| | Index | 285 |