

# 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 Lehren, Beratung und Coaching. 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 Kunden, Schülern 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**

Sie fragen sich vielleicht, was mich dazu qualifiziert, dieses Buch zu schreiben. Ich möchte kein weiterer selbst ernannter Moralprediger sein, der sagt: »Sie sollten 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 Ihnen 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 der High School als nicht besonders gut integrierter junger Mann aufs College gegangen. Ich hatte kein Bild 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. Ich erinnere mich an diese Unterhaltung seit ich vier Jahre alt war:

»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 einzusteigen. 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 Partnerwerks wurde, meiner Firma für Leadership und Organisationseffektivität, die sich der persönlichen und gemeinsam getragenen Verantwortung widmet, um größere Leistungen und mehr Erfüllung in der Arbeit zu erreichen.

Ja, eine gute Sinnfrage kann besser sein als ein Dutzend richtiger Antworten. Die angstfüllte 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 Frage 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. Glücklicherweise 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 üben, 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-Geschäftes, dokumentiert in meinem ersten Buch *Teamwork Is an Individual Skill: Getting Your Work Done When Sharing Responsibility* [Avery 2011]. 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 der 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 Campbell (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, Towo 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.